



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

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

Trabajo de Grado Modalidad Cursos Especiales de Grado Presentado Como  
Requisito Parcial Para Optar al Título de:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Autores:

**David Deroy C.I.: 21.325.562.**

**Yaleana Martínez C.I.: 21.322.891.**

Guatamare, Abril de 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 de Trabajo de Grado de Pregrado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado, modalidad Cursos Especiales de Grado, Titulado: "Cursos Especiales de Grado: Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y Sistemas de Información Gerencial" Presentado por los Br Deroy Salazar, David Thomas. C.I: V.- 21.325.562 y Br Martínez Zabala, Yaleana Del Valle. C.I: V.- 21.322.891, como requisito parcial para optar al Título de Licenciados en Administración, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación.

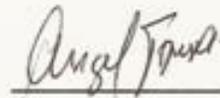
## APROBADO



**Daniel Salazar**  
Jurado Principal-  
Tutor Académico



**David Díaz**  
Jurado Principal-  
Tutor Académico



**Ángel Figueroa**  
Jurado Principal-  
Tutor Académico

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

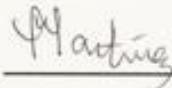
**Trabajo de Grado modalidad Cursos Especiales de Grado presentado ante  
la Universidad de Oriente como requisito parcial para optar al título de:**

**"LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN"**



**Deroy, David.**

**C.I: V.- 21.325.562**



**Martínez, Yuleana**

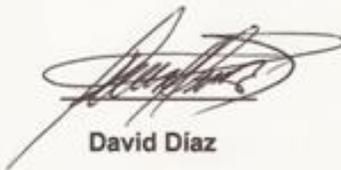
**C.I: V.- 21.322.891**



**Daniel Salazar**

**Jurado Principal-**

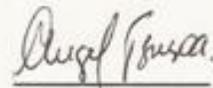
**Tutor Académico**



**David Díaz**

**Jurado Principal-**

**Tutor Académico**



**Ángel Figueroa**

**Jurado Principal-**

**Tutor Académico**

## **DEDICATORIA**

### **DAVID THOMAS DERROY SALAZAR**

Este logro va dedicado a:

Mis padres Oscar Emilio Deroy Caballero Y Smyrna Isabel Salazar, por su apoyo incondicional en cada uno de los días de mi vida.

Mis hermanos Oscar Emilio Deroy Salazar y Francisco Andrés Deroy Salazar, por su constante motivación para alcanzar cada una de mis metas.

A mis abuelos Harold Deroy, Merly Viloría, Lelis Machado y en especial a ti Francisco Salazar Martínez, estés donde estés sé que estarás orgulloso de mí, como yo siempre lo estuve de ti.

En especial a Yaleana Martínez, sencillamente este logro es para ti.

### **YALEANA DEL VALLE MARTÍNEZ ZABALA**

Este logro va dedicado a:

A mi madre Orleana Zabala, a mis abuelitos Efraín Zabala y Oliana Salazar por ser los mejores del mundo dándome fuerza cada día para que cumpla todos mis sueños.

A mi padre Yand Martínez por motivarme y apoyarme en el cumplimiento de esta meta. También a mis abuelos Ela y Rolando, siempre los tengo presente.

A mi tío Efraín Zabala por ser mi gran ejemplo a seguir.

A David Deroy por todo su apoyo, este logro es de nosotros ahora más que nunca estoy segura que juntos lo podemos todo.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **DAVID THOMAS DERROY SALAZAR**

Antes que nada, debo empezar agradeciendo a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, motivación y apoyo constante en cada uno de los días de mi vida.

A Dios y la Virgen del Valle por guiarme y protegerme en cada momento.

A Yaleana Martínez por su amor, atención, apoyo, solidaridad y compromiso, estaré eternamente agradecido contigo, por haber estado presente en cada uno de los momentos de mi carrera universitaria, eres mi mayor admiración y mi ejemplo a seguir. Gracias.

### **YALEANA DEL VALLE MARTÍNEZ ZABALA**

Le doy gracias a Dios por permitirme vivir este momento tan importante en mi vida.

Agradezco a mi madre y mis abuelos por ustedes soy la persona que soy, gracias por siempre darme lo mejor y acompañarme en cada momento de mi vida.

Agradezco a mi padre por impulsarme en este camino y siempre querer lo mejor para mí.

A mis tíos por apoyarme siempre, y a mi nueva prima Andrea por traer alegría a nuestra casa.

A nuestros tutores en esta etapa: David Díaz, Daniel Salazar y Ángel Figueroa, así como aquellos excelentes profesores que me ayudaron a ser una profesional.

Agradezco a David Deroy por siempre estar en los buenos momentos y en los momentos difíciles, por luchar conmigo cada día en el cumplimiento de nuestras metas, eres el motor que le da alegría a mis días, gracias por siempre entenderme y apoyarme en todo.

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
RESUMEN .....	12
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
Objetivo General .....	21
Objetivos Específicos.....	21
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	21
Alcance.....	21
Diseño de la Investigación .....	22
Técnicas de Recolección de Datos .....	23
Técnica de Análisis de los Resultados .....	24
RECURSOS MATERIALES.....	24
CAPÍTULO I. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA EXPANSIÓN DE EMPRESAS .....	25
1.1 Cambio Organizacional .....	25
1.1.1 Tipos de Cambio Organizacional.....	27
1.2 Expansión .....	32
1.2.1 Tipos de Expansión .....	35
1.3 Gestión del Cambio Organizacional .....	38
1.3.1 Etapas de la Gestión del Cambio Organizacional.....	41
CAPITULO II. CASO LOCAL: RATTAN HYPERMARKET, C.A. ....	47
2.1 Cambio Organizacional .....	47

2.1 Tipos de Cambio Organizacional.....	50
2.2 Expansión .....	51
2.2.1 Tipos de Expansión .....	53
2.3 Gestión del Cambio Organizacional .....	54
2.3.1 Etapas de la Gestión del Cambio Organizacional .....	55
CAPITULO III. CASO NACIONAL: CENTRAL MADEIRENSE, C.A.....	59
3.1 Cambio Organizacional .....	59
3.1.1 Tipos de Cambio Organizacional.....	60
3.2 Expansión .....	61
3.2.1 Tipos de Expansión .....	63
3.3 Gestión para el Cambio Organizacional.....	64
3.3.1 Etapas de la Gestión del Cambio Organizacional.....	66
CAPITULO IV. CASO INTERNACIONAL: WALMART INC. ....	68
4.1. Cambio Organizacional .....	68
4.1.1. Tipos de Cambio Organizacional.....	70
4.2. Expansión .....	73
4.2.1. Tipos de Expansión .....	75
4.3. Gestión del Cambio Organizacional .....	76
4.3.1 Etapas de la Gestión del Cambio Organizacional.....	77
CAPITULO V. TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS QUE PUEDEN SER APLICADAS POR SIGO, S.A.....	80
5.1 Outsourcing.....	80
5.1.1 Objetivos del Outsourcing.....	81
5.1.2 Importancia del Outsourcing.....	82
5.2 Coaching .....	85
5.2.1 Importancia del Coaching .....	85
5.2.2 Tipos de Coaching .....	86
CONCLUSIONES .....	92
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	96
GERENCIA ESTRATÉGICA .....	98
INTRODUCCIÓN .....	99

JUSTIFICACIÓN.....	101
OBJETIVOS .....	101
ALCANCE .....	102
CAPÍTULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA .....	103
1.1 Definiciones .....	103
1.2 Elementos de la Gerencia Estratégica. ....	106
1.3 Beneficios de la Gerencia Estratégica. ....	108
1.4 Importancia de la Gerencia Estratégica. ....	110
1.5 Funciones de la Gerencia Estratégica. ....	111
1.6 Cultura Organizacional. ....	112
1.7 Visión. ....	114
1.8 Misión.....	115
1.9 Ventajas Competitivas. ....	116
1.10 Liderazgo Estratégico. ....	116
CAPÍTULO II. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	118
2.1 Planteamiento del Problema .....	118
2.2 Análisis Interno .....	120
2.3 Análisis Externo .....	124
2.4 Causas que originan el problema.....	127
2.5 Formulación de Estrategia.....	129
2.6 Implementación de Estrategia .....	131
2.7 Evaluación de la Estrategia .....	133
CAPÍTULO III. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	136
3.1 Estrategia de Aumento de Participación en el Mercado .....	137
3.2 Estrategia de Crecimiento .....	140
3.3 Estrategia de Concentración de Mercado .....	144
3.4 Estrategia de Contramarcha.....	147
3.5 Estrategia de Inversión .....	150
3.6 Estrategia para Ingresar al Mercado Global.....	152
3.7 Caso Práctico.....	155
CONCLUSIONES .....	163

RECOMENDACIONES.....	164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	165
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.....	166
INTRODUCCIÓN .....	167
JUSTIFICACIÓN.....	168
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES .....	169
1.1 Planteamiento del Problema .....	169
1.2. Objetivos de la Investigación.....	171
1.2.1. Objetivo General. ....	171
1.2.2. Objetivos Específicos.....	171
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL .....	172
2.1. Antecedentes .....	172
2.2. Bases Teóricas .....	174
2.3. Definición de Términos Básicos .....	184
2.4. Marco Institucional .....	185
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	186
3.1. Nivel o Tipo de Investigación.....	186
3.2. Diseño de la Investigación.....	186
3.3. Unidad de Estudio .....	188
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección.....	188
3.5. Técnicas de Procesamiento de los Datos .....	189
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	191
CONCLUSIONES .....	199
RECOMENDACIONES.....	200
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	201
ANEXOS .....	202

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica N° 1. Estructura Organizativa de Sigo, S.A.....	41
Gráfica N° 2. Estructura Organizativa de Sucursales de Rattan Hypermarket, C.A. ....	48
Gráfica N° 3. Estructura Organizativa de Central Madeirense, C.A.....	65
Gráfica N° 4. Estructura Organizativa de Walmar, Inc.....	72
Gráfica N° 5. Capacitación y Formación de Sigo, S.A.....	90
Gráfica N° 6. Pregunta #5 del Cuestionario.....	194

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Responsable del manejo y control de órdenes de trabajo.....	191
Tabla N° 2. Sistema de información gerencial que apoye y facilite labores.....	192
Tabla N° 3. Forma en que se maneja las órdenes de trabajo .....	192
Tabla N° 4. Apreciación del sistema actual de órdenes de trabajo .....	193
Tabla N° 5. Calificación del sistema actual de órdenes de trabajo .....	194
Tabla N° 6. Requerimiento de un sistema de información automatizado.....	195
Tabla N° 7. Facilitación de labores.....	196
Tabla N° 8. Eficiencia del manejo y control de órdenes de trabajo.....	196
Tabla N° 9. Ayuda para la toma de decisiones.....	197
Tabla N° 10. Capacitación al personal.....	198



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

**Cursos Especiales de Grado: Gestión del Cambio Organizacional,  
Gerencia Estratégica y Sistemas de Información Gerencial**

<b>Asesores:</b> <b>Prof. Daniel Salazar</b> <b>Prof. David Díaz</b> <b>Prof. Ángel Figueroa</b>	<b>Autores:</b> <b>Deroy, David</b> <b>C.I: V- 21.325.562</b> <b>Martínez, Yaleana</b> <b>C.I: V- 21.322.891</b>
---	--

## RESUMEN

Se desarrolló el presente Trabajo de Grado modalidad Cursos Especiales de Grado, el cual aporta conocimiento a los futuros profesionales en Administración y provee las herramientas necesarias para afrontar las diferentes situaciones que se puedan presentar en el campo laboral, profundizándose en tres áreas:

Por su parte, la Gestión del Cambio Organizacional se refiere al proceso de cómo se manejan los cambios dentro de las organizaciones, de forma que se realicen eficientemente según lo planeado para que la empresa continúe siendo viable y alcance los objetivos propuestos.

A su vez, la Gerencia Estratégica proporciona conocimientos sobre las diversas estrategias que se pueden implementar en una organización para alcanzar un objetivo o solventar algún problema, de igual forma permite a las organizaciones aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno de modo que la empresa obtenga mayor rentabilidad mediante el estudio del ambiente interno y externo de la organización con el fin de formular una estrategia de acuerdo a las necesidades de la organización.

Finalmente, los Sistemas de Información Gerencial permite que los gerentes obtengan información oportuna para la toma de decisiones, de igual forma optimiza los procesos, facilita las actividades, ayuda en el manejo y control de las operaciones en las organizaciones.

Palabras claves: Gestión, Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica, Sistemas de Información Gerencial.

# **GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la expansión ha representado una ventaja competitiva por la cual muchas de las empresas se han convertido en líderes, dándose a conocer en el ámbito en el que se desarrollan. En este sentido, la expansión es una forma de visualizar el crecimiento que tienen las organizaciones, lo cual conlleva que se realicen ciertos cambios a nivel interno en los aspectos referentes a modificaciones en la estructura organizativa e incremento de personal que necesita capacitación y desarrollo para adaptarse a la cultura de la empresa.

Algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen al momento, mientras que otros son proyectados a futuro. Es necesario señalar que, la expansión de una empresa no ocurre por accidente sino que debe darse como parte de una proyección realizada, esto implica que debe ser planeada cuidadosamente para lo cual se debe tomar en cuenta en primer lugar lo bien que está establecido todo lo relacionado con la corporación, en segundo lugar lo referente a la rentabilidad o salud financiera, y en tercer lugar preguntarse ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?, con el fin de conocer si hay suficiente mercado que justifique la expansión.

Una organización cambia cuando la gestión logra transformar las estructuras y procesos con el fin de responder a nuevos retos en el entorno. Ello requiere no solo un crecimiento en las capacidades por parte de los individuos en la organización, sino también un cambio fundamental en los procesos rutinarios que se llevan a cabo. En la actualidad la eficiencia con la que una organización gestiona su expansión puede convertirse en una fuente importante de ventaja competitiva, que tenga como resultado mayor presencia en el mercado además de la atracción de nuevos clientes generando rendimientos superiores para la empresa.

Con base en lo anterior, se puede mencionar que no todos los cambios son iguales, hay organizaciones que modernizan edificios, actualizan sus maquinarias, replantean procesos, mejoran los métodos de trabajo, modifican el organigrama, crean o eliminan departamentos, cambian el nombre de puestos, introducen nuevos productos o servicios, entre otros. Por lo tanto, cuando las empresas toman la decisión de expandirse deben

tener en cuenta la cantidad de cambios que serán necesarios gestionar de forma que favorezca todos los aspectos dentro y fuera de la organización.

Las organizaciones que no se adapten, que no puedan prever el cambio y desarrollar medios efectivos de transformación verán comprometida su viabilidad, por consiguiente fracasaran siendo superadas por la competencia. De esta manera, los mecanismos para la gestión del cambio organizacional, que en la actualidad ya son importantes, lo serán mucho más en las organizaciones del mañana.

Por lo tanto, la importancia de la gestión del cambio organizacional para la expansión a nivel general reside en que le permite a las empresas abarcar un mayor mercado, dar a conocer su marca en diferentes lugares, consolidar su imagen corporativa, ingresar en nuevos sectores, atraer más clientes, obtener mayores ganancias, superar a la competencia y a su vez aportar al progreso del país.

A continuación se profundiza sobre la gestión del cambio organizacional para la expansión de empresas, especificando en qué consiste, se detalla las etapas a través de las cuales se debe llevar a cabo dicha transición organizacional, además se especifican los tipos de cambios y los tipos de expansión, este trabajo está orientado en la empresa Sigo, S.A. pero también se planten algunos casos prácticos relacionados con la gestión del cambio organizacional para la expansión de las empresas Rattan Hypermarket, C.A. en el ámbito local, Central Madeirense, C.A. en un contexto nacional, y Walmart Inc a nivel internacional.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones los cambios ocurren a cada instante, en su exterior, los clientes cambian de preferencias, los proveedores modifican los precios de los insumos, los competidores cambian de estrategia, el gobierno reforma las leyes; en su interior, las empresas necesitan modificar procesos de trabajo, renovar maquinaria, mejorar productos o servicios, perfeccionar estrategias, capacitar a los trabajadores para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades. De esta forma, toda organización está sujeta a numerosos factores externos e internos que cambian constantemente.

Por lo tanto, el cambio se hace necesario cuando: la organización se encuentra en crecimiento, consolidación o reducción; existe dificultad para alcanzar los objetivos, aprovechar oportunidades o innovar; se evidencia incapacidad para ejecutar tareas de forma oportuna; hay duplicidad de actividades o puestos; ocurren cambios en las operaciones, productos, servicios, clientes o proveedores; pero sobre todo si aumentan las quejas de los clientes y los miembros de la organización. De esta forma, todo cambio que ocurre en las empresas debe ser gestionado.

La mayoría de las empresas empiezan atendiendo un mercado local pero con el tiempo algunas de ellas se expanden a escala nacional para atraer nuevos clientes, tener mayor presencia en el mercado, dar a conocer su marca, incrementar sus ganancias y mantenerse competitivos; dependiendo del éxito que obtengan en un mercado nacional pueden comenzar a estudiar la posibilidad de expandirse a nivel internacional.

Una vez que la empresa se ha consolidado puede contemplar su expansión, la expansión implica un cambio organizacional que puede darse mediante un crecimiento interno el cual se basa en inversiones productivas dentro de la propia empresa aumentando así su capacidad (nuevas sucursales) o mediante un crecimiento externo que se lleva a cabo a través de la adquisición, absorción, fusión y control de otras empresas.

En efecto, un sector que refleja un crecimiento y expansión ha sido el sector comercial alimenticio ya que ha ido evolucionando y adaptándose a las distintas situaciones que se presentan en el ambiente, convirtiéndose en

estructuras formales en las que muchas veces surge la necesidad de cambiar para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo e incierto.

En este sentido, el sector comercial alimenticio está constituido principalmente por los supermercados, los cuales revolucionaron el modelo de negocios que se basaba en la venta de productos alimenticios, debido a que ofrecían una selección mucho más amplia de artículos en grandes locales. Cuando los supermercados comenzaron a expandirse pudieron captar economías de escala que no estaban al alcance de los negocios pequeños. Debido al éxito que tuvieron pudieron establecerse en distintas regiones, ampliando su red de distribución para llegar a nuevos mercados.

En Venezuela, según el Instituto Nacional de Estadística (2012) el sector de alimentos y bebidas cuenta la mayor nómina salarial del país, en el año 2007 empleaba de forma directa a 60.415 personas, para el año 2010 empleaba a 66.523 personal, es decir, tuvo un aumento aproximado de 6.100 empleados para ese periodo. Destacando el crecimiento constante que ha tenido este sector, por lo tanto la expansión de las empresas presentes en dicho sector les ha permitido ofrecer nuevos puestos de trabajos.

En general, el sector de alimentos y bebidas que en el 2007 representaba un 28% del total del Valor Bruto de la Producción (VBP), paso a representar en el 2010 un 41% de la suma total de bienes y servicios producidos en Venezuela; siendo una cifra que llama la atención debido a que es un aumento considerable en la producción de este sector, demostrando la importancia que tiene tanto en el aparato productivo como social del país. Evidenciando que, en efecto las empresas de este sector tienen las condiciones para continuar expandiéndose debido a que los alimentos y bebidas representan el 41% de los bienes producidos en Venezuela.

De igual forma, el sector de alimentos y bebidas tuvo un aumento del Valor de la Producción en términos monetarios, ya que para el año 2007 arrojó una cifra de 23.977 millones de bolívares y para el año 2010 aumentó a 26.264 millones de bolívares, siendo este el sector que más dinero aportó al Valor Bruto de la Producción en este periodo; lo que representó un aumento general en las ventas en un 9% entre el 2007 y 2010, este aumento en las ventas puede propiciar que las empresas continúen su expansión debido a que pertenecen a un sector en se encuentra en pleno crecimiento.

De hecho en el año 2009 donde los efectos de la crisis energética se hicieron sentir con más fuerza trajo una caída importante en la mayoría de los sectores económicos del país con la única excepción del sector de alimentos y bebidas. Evidenciando que el crecimiento ha sido constante a lo largo de los años, ayudando a que las empresas que forman parte del sector comercial de alimentos y bebidas sigan expandiéndose con la apertura de nuevas redes de sucursales en la mayor cantidad de regiones posibles.

Ahora bien, dentro de las empresas del sector comercial alimenticio presentes particularmente en el estado Nueva Esparta se encuentra la empresa Sigo, S.A., seleccionada para la presente investigación, debido a que desde su creación ha demostrado una expansión y crecimiento elevado durante su vida comercial, tiene una trayectoria de más de 40 años en el mercado por lo que se ha convertido en la empresa líder en el estado.

En efecto, la expansión ha resultado beneficiosa para Sigo, S.A. porque le permite tener mayor presencia en el mercado, atraer más clientes, ampliar la red de distribución, ingresar en nuevos estados, dar a conocer su marca, desarrollar nuevos modelos de negocios, sentar las bases para el cumplimiento de su visión, aumentar la rentabilidad y sobre todo mantenerse competitivo

La importancia que tiene la expansión en Sigo, S.A. radica en que, la empresa ha logrado invertir en proyectos de crecimiento comercial aumentando la calidad de vida tanto del personal como de los clientes; a su vez la expansión ha generado que la empresa ofrezca mayores fuentes de empleos, según el Informe de Responsabilidad Social Empresarial (2013) para el año 2006 Sigo, S.A. contaba con aproximadamente 2.000 empleados directos y alrededor de 5.000 empleados indirectos; sin embargo, para el año 2013 ya contaba con aproximadamente 2.500 empleados directos y alrededor de 20.000 indirectos por medio de asesorías, subcontratación, outsourcing, entre otros.

De igual manera, la empresa Sigo, S.A. considera la importancia de crear mecanismos competitivos y eficaces para impulsar el posicionamiento, crecimiento y expansión de la empresa. Por ello, actualmente cuenta con centros comerciales, un Centro de Procesamiento de Alimentos (C.P.A.), una Universidad Corporativa, distintas sucursales denominadas HyperMarket,

SúperMarket, Bodegón, MiniMarket, HomeMarket, Sigo Electrónica, y FarmaSigo.

En este sentido, Sigo, S.A. ha cumplido sus expectativas de crecimiento logrando expandirse hacia otras regiones del país, algunas de las sucursales mencionadas anteriormente y centros comerciales, se encuentran ubicados en distinto puntos del estado Nueva Esparta, así como en las ciudades de Barcelona, Maturín, y Paraguaná.

Así mismo, la actividad de Sigo, S.A. dentro del sector comercial se ha diversificado estando orientada principalmente a las ventas al detal de alimentos, bebidas, artículos de ferretería, electrodomésticos, papelería, juguetería, artículos del hogar, prendas de vestir (adultos y niños), medicinas, restaurantes, arrendamientos, entre otros, todo esto enmarcado dentro del concepto de centro comercial.

Es necesario señalar que, en esta empresa la expansión ha generado cambios organizacionales, especialmente en la estructura organizativa debido a que ha tenido que modificarla para incluir departamentos que atiendan las nuevas áreas, en las que se destaca una Gerencia de Sucursales que maneje y controle todas las tiendas, una Dirección de Nuevos Negocios encargada de recabar toda la información pertinente en cuanto a expansión se refiere y una Dirección de Gestión Organizacional que lleva a cabo la gestión de los cambios organizacionales originado por la expansión, así como también la optimización de los procesos administrativos.

Igualmente la empresa Sigo, S.A. ha realizado inversiones productivas en la propia compañía, lo que da como resultado un crecimiento interno por medio de la apertura de diversas sucursales, de un centro de procesamiento de alimentos que contiene los equipos y maquinarias necesarias para sus operaciones, la creación de una universidad corporativa que capacita a sus empleados, y ha diversificado los productos que ofrecen al público.

El impacto que ha tenido la expansión en Sigo, S.A. le ha permitido obtener los ingresos suficientes para seguir expandiéndose a otros estados con la apertura de nuevas sucursales así como también desarrollarse internamente ya sea aumentando el personal, realizando innovaciones tecnológicas, creando nuevos conceptos de negocios, entre otros. De igual forma, le ha permitido dar a conocer su marca y ofrecer sus productos en

diferentes estados del país atrayendo nuevos clientes. El éxito de la expansión de Sigo, S.A. ha originado que se creara una dirección específica para atender los proyectos de expansión, así como un dirección encargada de gestionar los cambios organizacionales que sean necesarios para continuar con una expansión y crecimiento exitoso.

Es importante señalar que, la gestión eficiente de la expansión ha permitido a las empresas del sector comercial alimenticio un crecimiento elevando logrando que ingresen en nuevos mercados, como en el caso de Walmart Inc expandiéndose a nivel internacional, Central Madeirense, C.A. teniendo presencia en gran parte del territorio nacional, y Rattan Hypermarket, C.A. siendo una de las grandes empresas que se ha desarrollado en el ámbito local; por consiguiente se hace necesario analizar de igual manera cómo ha sido la expansión y la gestión de los cambios organizacionales ocurridos en dichas empresas.

Por todo lo anterior, surgió la inquietud de orientar esta investigación a analizar la gestión del cambio organizacional en la expansión de las empresas del sector comercial específicamente en Sigo, S.A. con el fin de estudiar cual ha sido su expansión, así como también el impacto que ha tenido la apertura de nuevas sucursales en el número de puestos de trabajo y en la estructura de la organización. Además se presentan casos que permitan la comprensión del crecimiento de otras empresas en el ámbito local (Rattan Hypermarket, C.A.), nacional (Central Madeirense, C.A.) e internacional (Walmart Inc).

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Analizar la gestión del cambio organizacional para la expansión de empresas del sector comercial, caso Sigo, S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Definir los aspectos teóricos de la gestión del cambio organizacional y la expansión de empresas del sector comercial, caso Sigo, S.A.
- Presentar casos relacionados con la gestión del cambio organizacional para la expansión de empresas del sector comercial en el ámbito local, específicamente Rattan Hypermarket, C.A.
- Señalar situaciones de casos que presenten una vinculación con la expansión del sector comercial a nivel nacional, específicamente Central Madeirense, C.A.
- Plantear casos de la gestión del cambio organizacional para la expansión de empresas del sector comercial a nivel internacional, específicamente Walmart Inc.
- Establecer las tendencias administrativas modernas que pueden ser aplicadas por la empresa Sigo, S.A.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **Alcance**

El alcance se refiere a la delimitación en cuanto a profundidad de la investigación en atención a los objetivos planteados. En este se muestra el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis en que se realizó. Tomando en cuenta los objetivos, se define como: “Señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento”. (Méndez, 2001:133)

Por lo tanto, se pretende describir los aspectos teóricos de la gestión del cambio organizacional para la expansión de empresas del sector comercial que estén relacionados con los objetivos de esta investigación, orientados a la empresa Sigo, S.A. así como también se plantean algunos casos relacionados con la gestión del cambio organizacional para la expansión de las empresas Rattan Hypermarket, C.A. en el ámbito local, Central Madeirense, C.A. en un contexto nacional, y Walmart Inc a nivel internacional.

Para poder realizar un completo análisis de gestión del cambio organizacional para la expansión de empresas y evaluar cada una de las situaciones relacionadas con el objeto de estudio que se presentan en la empresa Sigo, S.A., el alcance del estudio comprenderá las actividades a las que se dedica la compañía, las diferentes sucursales que lo conforman, así como también la información cuantitativa y cualitativa como el número de empleados y cambios realizados a nivel de estructura organizativa.

Además, se busca analizar de forma amplia y detallada la gestión del cambio organizacional para la expansión de empresas que permita demostrar la aplicabilidad que tienen todos los aspectos teóricos en las empresas objeto de estudio, así como hacer conclusiones y emitir recomendaciones que permitan el mejoramiento del proceso de gestión.

## **Diseño de la Investigación**

El término diseño según Hernández, Fernández y Baptista (2006:196) “constituye el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.” Es decir, es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En este sentido, este trabajo de investigación corresponde con un diseño de investigación de campo, el cual según Arias (2006:29) indica que:

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

Para la realización de esta investigación fue necesario acudir a la empresa “Sigo S.A.” para obtener información corresponde al objeto de estudio, por lo tanto se adecua a un diseño de investigación de campo donde se obtienen datos de fuente primaria, es decir, se obtiene información directamente de la realidad.

En una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresos (libros, folletos, trabajos de grados, informes de investigación), audiovisuales o electrónicas (páginas web, publicaciones en línea de libros, informes). No obstante, son los datos primarios obtenidos del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y el desarrollo de esta investigación.

## **Técnicas de Recolección de Datos**

Para la recolección de la información se utilizaron técnicas e instrumentos que corresponden con el diseño de investigación de campo. Según Arias (2006) una técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos e información. Las técnicas que se emplearon fueron:

- Encuesta escrita: una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular.

La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento:

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. Los instrumentos que se emplearon fueron:

- Cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel que contiene de una serie de preguntas.

Por su parte, para la obtención de la información se realizó una encuesta a la Magister Andreina Sansegundo quien es especialista en gestión la cual proporcionó la información necesaria sobre la empresa Sigo, S.A. para desarrollar este trabajo de investigación.

## **Técnica de Análisis de los Resultados**

La técnica de análisis utilizada en la investigación corresponde con el análisis cualitativo porque son procesos que permiten al investigador conocer e interpretar la realidad, dándole significado a los datos que se recolectan y analiza. Mediante este análisis se comprende en profundidad el contexto que rodea los datos, se explican las situaciones o hechos, se encuentra sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema y se relacionan los resultados del análisis con la teoría fundamentada.

## **RECURSOS MATERIALES**

Los principales recursos y herramientas que se utilizaron para este trabajo de investigación en la empresa Sigo, S.A., son:

- Recursos Humanos

El rol de las personas es de vital importancia para la elaboración de este Trabajo de Grado modalidad Cursos Especiales de Grado, entre estas personas se desatacan: en primer lugar los profesores que se encargan de dictar los seminarios de Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estrategia y Sistemas de Información Gerencial, teniendo como principal función el asesoramiento continuo para la debida realización de este trabajo; y en segundo lugar la Magíster Andreina Sansegundo especialista en gestión la cual proporcionó la información necesaria sobre la empresa Sigo, S.A.

- Recursos Materiales

Para la elaboración de este Trabajo de Grado fue necesario el uso de una serie de recursos materiales los cuales facilitaron la elaboración del mismo, a continuación se presentan los siguientes materiales: equipos de computación, impresoras, fotocopadoras, hojas de papel, dispositivos de comunicación y almacenamiento de información, calculadora, carpetas, textos bibliográficos relacionados con el objeto de estudio, entre otros.

# **CAPÍTULO I. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA EXPANSIÓN DE EMPRESAS**

## **1.1 Cambio Organizacional**

Las organizaciones en la actualidad deben estar preparadas para la adopción de nuevos cambios estructurales, que lleguen a facilitar las actividades operacionales y estratégicas dentro de las empresas. Los integrantes de las empresas tienen que ser la fuente fundamental de energía para el cambio y debe existir una disposición para cambiar normas, procedimientos, procesos, y estructuras.

Según Audirac, Del León, Domínguez y Puertas (1994:42) el cambio es “una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.” Es decir, los cambios que se implementan en las empresas deben estar dirigidos a hacer las cosas de forma diferentes que por lo tanto le den resultados favorables; la adaptación al cambio permite que las empresas puedan crecer y ser viables.

Por otro lado, la Universidad de Pamplona citando a Carlos Acosta (2001) indica que el cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. Es decir, puede estar inducido por varias situaciones y variables internas o externas las cuales trae como consecuencia una modificación en la estructura de las organizaciones.

Por un lado, estas variables internas pueden ser contratación de personal para nuevos puestos de trabajos por la creación de departamentos, teniendo como consecuencia el aumento de nómina dentro de la organización; y por el otro lado, las variables de tipo externo pueden estar originadas por nuevas políticas económicas, fiscales y monetarias que

afectan a las empresas, por lo tanto deberán actuar para la implementación de un cambio dentro de la organización.

Entonces, se puede señalar que, el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo para continuar siendo viable, para lo cual se implementan variaciones de orden estructural que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

De igual forma, el cambio organizacional se refiere al proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional es encontrar nuevas o mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar los rendimientos de las compañías.

En este sentido, Hellriegel y Slocum (2004:406) establecen que hay una evidencia considerable de que las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las organizaciones rígidas, estáticas. Como resultado, el manejo del cambio se ha convertido en un punto de atención central de las organizaciones eficaces.

La empresa Sigo, S.A. ha experimentado ciertos cambios a lo largo de su trayectoria de más de 40 años en el mercado, entre los cuales se puede mencionar que ha cambiado en diversas ocasiones su imagen corporativa con la implementación de varios logos. El primer logo se introduce en el año 1987, el cual contenía el nombre de la empresa en letras rojas; para 1998 cambian el logo por una carita feliz de color amarillo; finalmente en el 2010 cambia de imagen y pasa de la carita feliz a la esfera roja con la que se identifica en la actualidad.

Además, junto con el cambio de imagen se realizó un cambio de cultura corporativa en el 2002 con la introducción de una nueva Visión, Misión y Valores; la cual fue revisada nuevamente en el 2007 para ser reestructurada finalmente tanto la Misión como los Valores de la empresa. Sin embargo, hay que mencionar que estos cambios son producto de la participación del personal de la empresa en varios talleres donde cada trabajador expresó sus valores, prioridades y logros para el futuro.

En consecuencia, todas las opiniones del personal fueron recolectadas por el Departamento de Cultura Corporativa siendo plasmadas en la Visión, Misión y Valores actuales de Sigo; quien se ha centrado en crear una cultura de calidad y servicio que trascienda e impacte a los clientes, proveedores, competencia, comunidad, estado y país.

De igual forma, a medida que la empresa se fue expandiendo y teniendo crecimiento fueron necesarios simplificar los procesos internos para lo cual ahora cuenta con su propio centro de procesamiento de alimentos, su propia red de distribución, su propio centro de capacitación.

El cambio organizacional realizado a través de la expansión se puede visualizar en los diferentes conceptos de negocio que ha desarrollado la empresa, como lo es supermarket, hipermarket, minimarket y bodegón. Cada uno dirigido a las necesidades de los clientes.

### **1.1.1 Tipos de Cambio Organizacional**

La Universidad de Pamplona (2001) indica que existen dos tipos de cambio organizacional:

- No planeado: es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen, por una parte está la acción que ejerce la gerencial y por la otra está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización.
- Planeado: se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados. La transformación es intencional, de gran magnitud y alcance en la organización, con el fin de mejorar su desempeño actual y de proyectarse al futuro.

Tomando en cuenta los tipos de cambio organizacional que se dan en las empresas, se puede mencionar que la expansión de la empresa Sigo, S.A. ha sido el resultado de un cambio organizacional planeado por los directivos de dicha compañía. Es decir, que la apertura de cada sucursal ha sido estudiada y planificada cuidadosamente por la empresa para determinar tanto el mejor momento como el mejor lugar para expandirse. Por lo tanto, es

un proceso intencional que emprende la organización para expandirse con el objetivo de abarcar mayores mercados.

Audirac, Del León, Domínguez y Puertas (1994:48) establecen que “El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.” Es decir, dentro de la empresa se lleva a cabo un análisis profundo de la situación que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal al que se quiere llegar.

Un aspecto insatisfactorio para la empresa Sigo, S.A. ha consistido en estancarse o no progresar, por lo tanto dicha organización se encuentra en un constante estudio sobre cuales oportunidades aprovechar para seguir expandiéndose hacia otros mercados y otros sectores. Es decir, la empresa efectivamente realiza una planeación de su crecimiento y todos los cambios a nivel organizacional que esto implica como parte fundamental para el cumplimiento de su visión de convertirse en una empresa de clase mundial.

La necesidad de planear un cambio ocurre por parte de la empresa Sigo, S.A. surge para lograr que los efectos del cambio perduren; para aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización; para establecer metas deseadas; para predecir los efectos del cambio; para manejar adecuadamente la resistencia al cambio; para alcanzar la situación deseada a través de acciones practicas y seguras.

De igual forma, Hellriegel y Slocum (2004:410) indican que “El cambio organizacional planeado representa un esfuerzo intencional de administradores y empleados para mejorar el funcionamiento de equipos, departamentos, divisiones o toda una organización en alguna forma importante.” Debido a que este tipo de cambio es de origen intencional, significa que la gerencia posee el tiempo y los recursos necesarios para una adecuada planeación, lo que a largo plazo debe dar como resultado que se cometan pocos errores cuando se implemente el cambio organizacional.

Cuando una empresa busca expandirse debe tomar en cuenta si se encuentra económicamente estable para emprender un proceso de expansión o si puede obtener algún tipo de financiamiento externo, debe

estudiar el lugar idóneo para establecerse, y determinar cuáles beneficios o consecuencias trae dicha expansión; por esta razón se menciona que la expansión debe darse como parte de un cambio organizacional planeado.

El cambio organizacional sea planeado o no planeado, puede ocurrir en la totalidad de la organización o en sus estructuras, unidades de negocios, en los procesos, en las áreas funcionales o las dimensiones (políticas, normas, procedimientos, relaciones, funcionamiento interno, entre otros). Por lo tanto, según Chiavenato (2009:435) se puede señalar que el cambio organizacional puede influir en los siguientes aspectos:

- La infraestructura: debido a reformas que se hacen principalmente en la planta física de la empresa. Está relacionado con el rediseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio; incluye también la ampliación o el cierre de plantas y sucursales improductivas.

En el caso de Sigo, S.A. el establecimiento principal de la empresa ubicado en la Av. Juan Bautista Arismendi del Estado Nueva Esparta ha sufrido algunas ampliaciones significativas, además se han aperturado diversos supermercados, hipermercados, mini mercados y bodegones en diferentes lugares del Estado Nueva Esparta como también en los estados Anzoátegui, Monagas, Falcón. Evidenciando la expansión no solo ya local sino regional

- La estructura formal de la organización: se refiere a transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa o la configuración del organigrama estructural. Aquí, se incluyen cambios globales en la dimensión funcional, en la estructura jerárquica o ampliación en los tramos de control (aumento en la cantidad de personas a cargo). De igual forma, ocurren cambios estructurales formales cuando se refiere a la misión, la visión, los valores corporativos, políticas y en los criterios de actuación.

En la empresa Sigo, S.A. como resultado de su crecimiento a lo largo de su trayectoria experimentó cambios en la misión, visión, valores corporativos como parte de la introducción de una nueva cultura organizacional ocurridos en el 2002. Además de que a medida que la

empresa ha crecido se realizaron cambios en la estructura organizativa, por ejemplo con la apertura del centro de procesamiento de alimentos fue necesaria la creación de una Dirección que se encargara de manejar esta nueva área.

- La tecnología: Corresponde a la simple innovación de equipos o a la búsqueda del fortalecimiento en maquinaria y herramientas para la competitividad. El cambio tecnológico ocurre cuando se introducen modificaciones en la operación de la maquinaria (ensambladoras, inyectoras, hornos, entre otros), en el equipo (herramientas para manejo de materia prima e insumos) o cuando se sustituyen éstos para dar paso a la automatización y la sistematización.

Toda empresa debe adaptarse a los cambios tecnológicos para continuar siendo competitivos, por ello Sigo, S.A. ha tenido que realizar cambios tecnológicos desde sus inicios por ejemplo con la introducción de códigos de barras, cajas registradoras, computadoras, sistemas administrativos integrales, sistemas de ventas, equipos de seguridad, escáneres de precios, maquinarias para el procesamiento de los alimentos, uso de redes sociales e incluso como es una empresa que comercializa electrodomésticos y equipos eléctricos a través de las tiendas Sigo Electrónica debe contar con productos de última tecnología para atraer clientes.

- Los procesos: tiene que ver con cada una de las actividades que permiten a la organización por un lado la actuación operativa o el conjunto de procesos que conducen al alcance de la misión empresarial y, por otro lado la actuación administrativa, o sea el conjunto de procedimientos encargados de sincronizar el funcionamiento de cada una de las áreas que componen la organización. Incluyen reformas en las políticas de planeación, de organización, de ejecución, y de control tanto de las operaciones de producción como de los procesos administrativos.

Cuando la empresa Sigo, S.A. apertura una nueva sucursal, está debe contar con tanto con los procesos operativos que permitan alcanzar los objetivos planteados, como con los procesos administrativos que manejen e integren cada una de las áreas que compone dicha sucursal. De igual

manera, los procesos que se lleven a cabo en una sucursal deben ser los mismos que se lleven a cabo en las demás para que exista unificación y mayor control.

- La cultura organizacional: cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura, bien sea de un área o bien sea de la empresa en general. Los cambios que ocurren en las organizaciones afectan la cultura debido a las reformas que se producen en los valores, en las normas, en las costumbres mediante los cuales la organización alcanza su misión.

La empresa Sigo, S.A. ha realizado cambios culturales con el propósito de que la cultura organizacional vaya acorde con su misión, visión, objetivos y valores; de modo que el personal en cualquiera de sus sucursales brinde la mejor calidad de servicio a los clientes.

- El comportamiento humano: tienen que ver con las formas de ejecutar las tareas, con nuevos conocimientos para abordar los problemas, con modificaciones de hábitos, con nuevas actitudes hacia los clientes, con mejora en las relaciones interpersonales.

La empresa Sigo, S.A. lleva a cabo esto con la creación de una Universidad Corporativa que prepare y capacite a sus empleados, orientados a los objetivos, valores, misión y visión de la empresa; formándolos para aprender los métodos de gestión que se van a llevar a cabo, la cooperación entre empleados e impulsándolos al mejoramiento constante, cambiando la forma de pensar de cada uno de los empleados para desenvolverse de forma idónea dentro la organización y por lo tanto sean productivos.

- La estrategia organizacional: define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales.

La empresa adecua sus métodos y cursos de acción a los objetivos que se esperan alcanzar en periodos determinados, involucrando al personal para llevar a cabo las estrategias correspondientes para el logro de las metas propuestas.

## 1.2 Expansión

Una vez que la empresa ya está en funcionamiento y que resulta rentable, puede que sea el momento de pensar en la expansión del negocio. Si el sector al que se dedica la empresa se encuentra en gran expansión, la empresa se verá en la necesidad de crecer más deprisa, si por el contrario el sector tiene poco crecimiento, la expansión de la empresa se realizará lentamente.

Para Fernández y Luna (S/F) la expansión consiste en afianzar la posición de las empresas en el mercado, asegurar los suministros de materia prima, y eliminar competidores actuales o futuros. De igual forma, el crecimiento en las empresas se refiere a cambios estructurales, modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior; estos cambios se pueden reflejar en los activos, producción, inversiones, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados, entre otros.

En consecuencia, se pueden señalar que la expansión se basa en el crecimiento y se refiere al desarrollo que está alcanzando la empresa manifestado tanto por su incremento en las magnitudes económicas, como por los cambios observados en su estructura organizativa. Por lo tanto, la expansión origina a su vez cambios organizacionales que deben ser gestionados eficientemente para asegurar la competitividad de la empresa a mediano o largo plazo. Para Fucci (2001) el crecimiento es una muestra de la capacidad de supervivencia y adaptación al contexto que tienen las empresas.

Por lo tanto, el crecimiento puede aparecer como resultado de un proceso de adaptación de la empresa al entorno, pero también puede ser una estrategia adoptada por la empresa para mantener o mejorar su rentabilidad. Debido a la dificultad y a los riesgos que representa, toda empresa que decida implementar una estrategia de crecimiento debe estudiar ¿Con que recursos crecer?, ¿Hacia dónde crecer? y ¿Cómo llevar a cabo el crecimiento?.

Una empresa que se ha caracterizado por expandirse continuamente es Sigo, S.A. fue fundada en 1972 con el objetivo de ofrecer productos a la clase media trabajadora a los precios más bajos, de la mejor calidad y variedad en el mercado del estado Nueva Esparta, por lo cual para el año 1985 la empresa comienza su expansión abriendo Sigo La Proveeduría en Porlamar, estado Nueva Esparta.

Por lo tanto, surge la necesidad de crear departamentos más grandes al igual que un área administrativa la cual se encarga de planificar, coordinar y controlar la organización, evidenciando que dicha expansión generó un cambio organizacional otorgándole a la empresa una estructura formal, ampliando los departamentos e incrementando el número de empleos que ofrece en el estado.

Para la década de los 90 la empresa continua su expansión iniciando operaciones en el oriente del país, con la apertura en 1991 de una sucursal en Barcelona, estado Anzoátegui y en 1995 se abre una sucursal en Maturín, estado Monagas. Es decir, que la organización tuvo un crecimiento importante durante esos años lo que le permitió introducir su marca en diferentes estados del país y tener presencia en un mayor mercado atrayendo nuevos clientes.

De igual forma como parte de la expansión de la empresa, Sigo, S.A. diversifica su modelo de negocio con la apertura de nuevos conceptos a través de Bodegón Sigo y Sigo MiniMarket como formato de tienda de conveniencia en el Centro Comercial Sambil Margarita para los años 2002 y 2003 respectivamente.

El año 2005 fue de importante crecimiento para Sigo, S.A. donde se inaugura una sucursal de FarmaSigo en Porlamar, un SuperMarket en el Centro Comercial Sambil Margarita, se apertura el Centro de Procesamiento de Alimentos (CPA), y se abre la primera sucursal en la Península de Paraguaná.

En vista del rápido crecimiento que experimentó la empresa, para dar respuesta a las operaciones de sus tiendas trasladan las oficinas corporativas de Sigo, S.A. al edificio de CPA, en donde cuentan con un mayor espacio para la ubicación del personal que conforman los

departamentos. Es decir, que la expansión de Sigo, S.A. genera cambios organizacionales importantes que dan como resultado un mayor crecimiento interno de la empresa en cuanto a la estructura organizativa y el personal que ahí labora.

Para 2010 introduce el concepto de tienda-boutique con la apertura de un Bodegón Sigo en el Centro Comercial La Vela, en el estado Nueva Esparta. Logrando tener presencia en los centros comerciales más importantes de dicho estado a través de sus diferentes conceptos de negocios que se adapten a las necesidades de la empresa.

Es importante resaltar que, para el año 2012 Sigo, S.A. incursiona en el concepto de centros comerciales para lo cual apertura el Centro Comercial Parque Costazul en el estado Nueva Esparta, en donde los clientes pueden encontrar todo tipo de productos a través de sus diferentes conceptos de negocios como lo son Bodegón Sigo, SuperMarket, MiniMarket, FarmaSigo y HomeMarket.

Lo que comenzó como una pequeña tienda actualmente es una empresa en crecimiento, en la cual para los próximos 2 años planifica una expansión hacia el estado Aragua con la apertura del Centro Comercial Los Aviadores, hacia el estado Miranda con la apertura del Centro Comercial Parque Cerro Verde y espera ampliar su presencia en Porlamar, estado Nueva Esparta.

El tema de la expansión para la empresa Sigo, S.A. es de suma importancia, ya que luego de que la compañía comenzó a incrementar sus ganancias de forma constante año tras año, tomó la decisión de expandirse a nuevos mercados hacia otras ciudades de la región nororiental, con el objetivo principal de darse a conocer en otras ciudades, captar y atraer a nuevos clientes haciendo llegar sus sucursales a ellos, con el concepto de una tienda departamental en el cual venda la mayor cantidad de productos en un solo lugar.

Sigo, S.A. hizo un estudio para determinar hacia donde quería crecer, cuales mercados o sectores abarcar y en específico a que cliente quería llegar. Por lo tanto, para la aplicación de la estrategia de crecimiento pusieron todos sus recursos para lograr este fin mediante la creación de

nuevas sucursales, lo que ha tenido un impacto interno con la ampliación de la nómina de trabajadores directos e indirectos en los últimos años, desde el año 2006 al año 2013 según el Informe de Responsabilidad Social Empresarial de Sigo (2013) pasaron de tener alrededor de 2.000 empleados directos y 5.000 empleados indirectos a tener aproximadamente 2.500 empleados directos y alrededor de 20.000 trabajadores indirectos.

Por lo cual, como consecuencia del crecimiento interno a través del incremento del personal, de la apertura de nuevas sucursales, la creación de la Universidad Corporativa de Sigo y del Centro de Procesamiento de Alimentos (CPA), Sigo, S.A. ha tenido que modificar su estructura organizativa, creando más departamentos que atiendan las nuevas áreas.

En este sentido, se estableció la Dirección de Operaciones que tiene a su cargo la Gerencia de Sucursales y el departamento del Centro de Procesamiento de Alimentos. Es importante mencionar que a medida que la empresa fue diversificando sus productos se crearon departamentos específicos para cada grupo de ellos, por lo cual actualmente la Dirección de Comercialización cuenta con un departamento para productos del hogar, productos electrónicos, alimentos perecederos, alimentos no perecederos, productos de farmacia y limpieza.

### **1.2.1 Tipos de Expansión**

Una empresa puede lograr expandirse de diversas formas, las cuales deberán estar acorde con las necesidades y los objetivos que pretende alcanzar la organización. Según Fernández y Luna (S/F) hay tres dimensiones principales sobre las actividades que puede realizar una empresa:

- Grado de integración vertical o ámbito vertical: comprende las actividades del sistema de valor desarrolladas por la empresa, entre las que se pueden mencionar investigación y desarrollo, fabricación de componentes, distribución, entre otros.

Sigo, S.A. ha llevado a cabo una integración vertical mediante la incorporación de un Centro de Procesamiento de Alimentos que permite coordinar las operaciones en cuanto a los productos que ofrece; por ejemplo en dicho centro se elaboran los dulces fríos o pasteles que ofrece

la empresa en sus diferentes tiendas del estado Nueva Esparta. Además cuenta con su propia red de distribución, lo que le facilita el transporte entre las diferentes sucursales, es decir, dicha integración le ha permitido a Sigo un cierto grado de autosuficiencia

- Grado de expansión geográfica o ámbito geográfico: se refiere ubicación geográfica de las actividades del sistema de valor que realice. La mayoría de las empresas nuevas empiezan atendiendo un mercado local pero con el tiempo algunas empresas se expanden a escala nacional y luego se internacionalizan.

En el caso de Sigo, S.A. la empresa ha implementado una expansión geográfica. Empezó atendiendo un mercado local en el estado Nueva Esparta; sin embargo, actualmente tiene presencia en el estado Anzoátegui, Monagas, Falcón y espera abarcar próximamente el mercado de los estados Aragua y Miranda.

- Cartera de negocios o ámbito de producto: variedad de productos comercializados, así como mercados en los que se ofertan.

La actividad de Sigo, S.A. se ha diversificado ampliando su cartera de negocios la cual está orientada principalmente a las ventas al detal de alimentos, bebidas, artículos de ferretería, electrodomésticos, papelería, juguetería, prendas de vestir (adultos y niños), medicinas, entre otros, todo esto enmarcado dentro de los diferentes conceptos de negocios como lo son SuperMarket, HyperMarket, MiniMarket, Bodegón, FarmaSigo, Sigo Electrónica, y HomeMarket.

De igual forma, Fernández y Luna (S/F) establecen que las empresas pueden crecer de tres formas:

La primera denominada de crecimiento interno o patrimonial, se basa en la realización de inversiones productivas en el propio seno de la empresa, aumentando así su capacidad, ya sea con la adquisición de maquinarias, incremento del personal, o apertura de nuevas sucursales. Sigo, S.A. lleva a cabo principalmente un crecimiento interno debido a que se han realizado inversiones productivas dentro de la empresa lo que le ha permitido abrir sucursales en diferentes estados del país.

Además, ha realizado inversiones en cuanto a equipos utilizados para el procesamiento de los alimentos, inversiones en tecnología para que el personal cuente con los recursos necesarios para desempeñar su trabajo. Es importante señalar que también invierte en el talento humano para lo cual capacitan, entrenan y desarrollan al personal, de igual forma tienen programas basados en alcance de los objetivos tanto individuales como por áreas o departamentos, con incentivos y bonos que motiven a los empleados tanto a ser productivos como a desarrollar sus capacidades.

La segunda a la que se denomina crecimiento externo o financiero, se lleva a cabo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de empresas ya existentes. En este sentido Sigo, S.A. ha realizado indirectamente un crecimiento interno a través de la empresa Navibus encargada de transporte marítimo y la cadena de hoteles SunSol, pero que no están relacionadas con la actividad principal que desempeña Sigo.

La tercera se refiere a un crecimiento híbrido, el cual se lleva a cabo mediante la cooperación entre empresas, en la cual dos o más empresas deciden unir parte de sus recursos y/o capacidades con el objetivo de lograr un determinado objetivo. A su vez esta cooperación puede ser:

- Cooperación no estructurada: consiste en un acuerdo meramente contractual en el que se realiza un contrato entre los socios sin afectar a su estructura accionaria; entre este tipo de acuerdos contractuales se pueden destacar las licencias y franquicias.

La concesión de licencias es un arreglo mediante el cual un concesionario compra a una empresa los derechos de fabricar un producto a cambio de una tarifa negociada. Por otro lado, la franquicia es una forma especializada de licencia en la cual el franquiciante no solo le vende una propiedad intangible al franquiciatario, sino que también insiste en que este se someta a reglas estrictas acerca de cómo manejar su negocio. Hill y Jones (2009:287)

- Una cooperación estructurada: la colaboración implica la participación de capital mediante la adquisición de acciones de una empresa por parte de los socios participantes (joint venture o empresa conjunta).

Según lo expresado por Hill y Jones (2009:289) la constitución de una empresa conjunta o joint venture es una modalidad para ingresar en un nuevo mercado. La figura legal de este tipo de negocios consiste en que cada una de las partes posee un porcentaje de la propiedad mientras que un equipo de administradores de ambas compañías matrices comparte el control de la operación.

Aunque la empresa Sigo, S.A. no aplique estos tipos de cooperaciones, pudiesen implementarlas como una estrategia para seguir expandiéndose e ingresar en mercados internacionales o sencillamente para ampliar la presencia a nivel nacional.

### **1.3 Gestión del Cambio Organizacional**

La gestión forma parte de las organizaciones, a través de ella se logra hacer un análisis en los distintos departamentos para corregir las posibles fallas y mejorar en el desarrollo de las actividades a realizar; haciendo referencia a las medidas y estrategias que se quieren llegar a implementar para que la organización sea viable económicamente.

Aunque, la gestión no solo busca implementar estrategias, planes y cursos de acción para mejorar el rendimiento económico de la organización, sino que tiene como objetivo principal, corroborar y hacer que las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y el control se cumplan a cabalidad; ya que a través de ella se puede llegar a medir la eficiencia dentro de una organización, simplificando las tareas, minimizando los riesgos y aumentando las posibilidades de que a corto, mediano y largo plazo se cumplan.

Ahora bien, la Universidad de Pamplona (2001) define a la Gestión del Cambio Organizacional como “Dinámica del gestor para transformar intencionalmente un sistema que busca equilibrarse y adaptarse a su entorno, mediante el aprendizaje continuo de la organización”. En este aspecto, se involucra a la gestión que será la encargada de llevar a cabo el cambio organizacional y medir su eficacia.

Se debe tener en cuenta que, el término gestión para este concepto implica la intervención del factor humano frente a la organización. Los

administradores han logrado darle al cambio organizacional las características que necesitan: incrementarlo o reducirlo a la velocidad que deseen, ubicar el cambio en las áreas o en los procedimientos específicos, orientar la actividad de la organización hacia metas específicas, generar cambios permanentes o convertirlos en reformas temporales, entre otros.

Debido a que la expansión en las empresas conlleva a cambios organizacionales, éstos deben ser gestionados eficazmente para que cumplan los objetivos establecidos. En este sentido, la gestión del cambio organizacional para la expansión de empresas consiste en las acciones que se llevan a cabo para implementar la expansión y la forma en cómo se manejan los cambios organizacionales que serán necesarios realizar.

En este sentido, la gestión para adaptar los cambios organizacionales generados por la expansión estará enmarcada en las acciones que deba realizar el talento humano de la organización para adaptarse al contexto, en los planes que se llevaran a cabo para que se logre la expansión, en asegurar la eficiencia de las operaciones de modo que la expansión resulte exitosa y genere rendimientos para la compañía.

Por lo tanto, la empresa Sigo, S.A. aplica la gestión del cambio organizacional para la expansión a través de un departamento específico denominado Nuevos Negocios, el cual se encarga de la búsqueda de oportunidades de crecimiento y la elaboración de un plan de expansión, donde se incluye un análisis de la expansión potencial de la empresa, así como el diagnóstico de la factibilidad teniendo en cuenta las características propias de la empresa y el entorno en el que se produciría el crecimiento empresarial.

El objetivo de dicho estudio consiste en establecer una guía para realizar la expansión, detectar posibles problemas en la puesta en marcha de esta y hacer una presentación del plan para que la Dirección General tome la decisión de si se ejecuta o no; este estudio es importante para prevenir posibles errores o desviaciones del negocio en el nuevo entorno.

Además, este departamento se encarga de supervisar y controlar todas las obras y nuevos negocios a nivel nacional en donde la empresa tenga participación directa; también gestiona toda la permisología de los

nuevos negocios. Luego, la Dirección de Proyectos e Imagen se encarga de dirigir los proyectos de nuevos locales comerciales e infraestructuras que se desarrollen dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, también se encarga de gestionar las mejoras que se requieran a nivel de estructura física de las tiendas.

En consecuencia, se puede decir que la expansión es gestionada tanto por el departamento de Nuevos Negocios como por la Dirección de Proyectos e Imagen. Es decir, Sigo en vista de su crecimiento y de la intención que tiene de seguir expandiéndose incorporó en su estructura organizativa un departamento específicamente para la gestión de la expansión.

Sin embargo, es importante señalar que la gestión cambio organizacional que se lleva a cabo en la empresa Sigo a través de la expansión es realizado específicamente por la Dirección de Gestión Organizacional, la cual se encarga de diseñar, gestionar la programación de levantamiento de procesos y procedimientos en las diferentes áreas de Sigo, con el propósito de realizar un análisis de toda la información, canalizar su ejecución y medir los resultados obtenidos.

Esta Dirección tiene a su cargo el departamento de Medición y Control de Gestión, y el departamento de Gestión de Procesos; los cuales se encargan de documentar los procesos administrativos, operativos y de cadena de suministros, garantizar el cumplimiento de los procesos de la organización, innovar en los procesos, impulsar la sistematización, estandarizar los procesos, estandarizar el uso de buenas prácticas en la organización, alinear los procesos con los valores de Sigo.

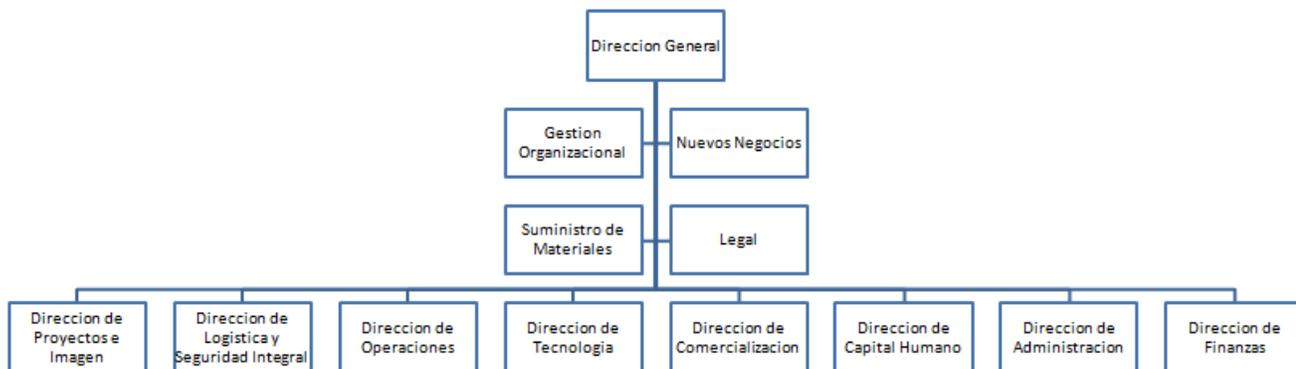
Esta Dirección cuenta con una visión clara de ser agentes de cambio, impulsa la implementación de las mejores prácticas del negocio de retail, garantiza estándares de calidad; así mismo cuenta con una misión estratégica de gestionar la optimización de los procesos administrativos, operativos de la cadena de suministro de la organización, adaptándose al crecimiento, desarrollo y mejoramiento continuo.

Cabe mencionar que cada vez que Sigo decide expandirse abriendo otras redes de sucursales se debe reorganizar y actuar de forma coordinada

ya que tiene un impacto a considerar, crece la nomina de trabajadores, de igual forma se modifica la estructura organizativa, incrementan los costos, se crean nuevos procesos y procedimientos que se adecuen a las nuevas necesidades.

Todas estas variables se toman en consideración antes de realizar la apertura de una nueva sucursal, para ello surgió la necesidad de crear departamentos específicos que se encarguen de gestionar estos asuntos, como lo es por un lado la Dirección de Nuevos Negocios y Proyectos e Imagen que se dedica al estudio y ejecución de la apertura de nuevas sucursales o nuevos proyectos, por el otro lado está la Dirección de Gestión Organizacional que se encarga de gestionar todo lo referentes a los cambios que la expansión implica a nivel organizacional.

**Gráfico N° 1: Estructura Organizativa de Sigo, S.A.**



Fuente: Sigo, S.A. (2011)

### 1.3.1 Etapas de la Gestión del Cambio Organizacional

Por otro lado, Kurt Lewin citado por Hellriegel y Slocum (2004) subraya que los cambios ocurren en tres etapas, las cuales Sigo implemento en el 2002 para realizar el cambio de cultura organizacional, las etapas para gestionar el cambio organizacional consisten en:

- Descongelación: se presenta cuando la necesidad de cambio hace que la persona, el grupo o la organización lo entiendan y acepten. Descongelación significa que prácticas son destruidas y desaprendidas para ser sustituidas por nuevas que deben ser aprendidas. En ocasiones, la descongelación se logra con la introducción de información que muestre las discrepancias entre la conducta deseada de los empleados y los comportamientos que exhiben en la actualidad.

Para la introducción de una nueva cultura organizacional en el 2002, Sigo, S.A. implemento la etapa de descongelación haciendo que las personas que integran la organización entendieran que era necesario realizar ese cambio, lo que significaría la sustitución de la visión, misión, valores y la cultura organizacional en general por una que se adaptara a las necesidades de la empresa.

- Movimiento o Cambio: se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio es la fase en la cual se aprenden nuevas prácticas, por lo tanto las personas empiezan a pensar y a trabajar de otra manera. Este paso traslada el comportamiento de la organización a un nuevo nivel, incluye la adopción de nuevas conductas, valores y actitudes mediante cambios en las estructuras y procesos organizacionales.

En esta etapa Sigo, S.A. tomó en cuenta las opiniones que el personal de organización tenía sobre los objetivos a futuro de la empresa y lo plasmó en la nueva visión, misión y valores de la compañía. Es decir, en base al criterio que el mismo personal tenía y a los objetivos que la Dirección General esperaba alcanzar, se estableció una cultura organizacional compartida que fuera fácilmente entendida y comprendida por todos los miembros de la empresa originando de éstos encaminen sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos

- Recongelación: es la incorporación de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma. Recongelación significa que aquello que fue aprendido se integra a las prácticas normales y se convierte en la nueva forma que las personas aprenderán para hacer

su trabajo. Este paso otorga a la organización un nuevo estado de equilibrio. Con frecuencia se logra mediante el uso de mecanismos de apoyo que refuerzan el nuevo estado, como la cultura organizacional, las normas, políticas y estructuras organizacionales.

Para la implementación de esta fase, una vez establecida la nueva cultura organizacional de Sigo, S.A. fue necesario la utilización de mecanismos de apoyo y refuerzo para que se traduzca en un nuevo comportamiento del personal. Para ello, Sigo hace visible su visión, misión y valores en las entradas a sus tiendas, en su página web, en los informes que emiten, en las reuniones que realizan, entre otros.

El problema es que la recongelación exige una posterior descongelación para que el cambio sea continuo. Por su parte Zimmermann (2000:76) establece que ese modelo permite detectar con bastante precisión algunos errores y trampas en el transcurso del cambio organizacional:

Un primer error es empezar directamente con la fase del cambio. La euforia de haber la solución o la fe ciega en la racionalidad técnica hace que todas las energías se concentren en lograr el cambio inmediatamente. En la gestión del cambio organizacional la fase de descongelamiento y, más tarde la de estabilización son tan importantes como la fase del cambio propiamente dicha. Por lo tanto, los cambios organizacionales deben empezar con una fase exploratoria e informativa lenta y cautelosa.

El segundo error consiste en intentar cambiarlo todo de una vez. Cuando el cambio organizacional se planifica hasta el mínimo detalle y se lleva a cabo en una sola acción, no queda lugar para introducir y adaptar cada uno de los pasos a las realidades. Las transformaciones de gran envergadura deben ser divididas en secuencias y proyectos más pequeños para que, al final de cada etapa, haya espacio suficiente para ajustar y rectificar la planificación.

Por lo lado, según Chiavenato (2009:430) El cambio organizacional involucra a toda la organización y exige ciertos pasos, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio.

- El reconocimiento del problema: incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que se pueda determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en ese caso, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio. Se evalúa el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora.

Sigo, S.A. aplica esta etapa al momento de estudiar los proyectos de expansión, para determinar si existe la necesidad de una expansión y cuáles serán los cambios que se generarán como parte de la expansión, ya sea por el incremento de la nomina, modificaciones en la estructura organizativa, por la inversión que representa dicha expansión, a través de la Dirección de Nuevos Negocios.

- La identificación de las causas: cuando un problema es localizado y reconocido, el siguiente paso es descubrir sus causas. Se trata de reunir información por medios informales, como charlas, observación, o por medios formales, como entrevistas, cuestionarios u observación personal. Se sintetiza y analiza la información para identificar los problemas y las acciones posibles. En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada.

En esta etapa Sigo, S.A. reúne toda la información financiera para determinar si cuenta con los recursos y capacidades para llevar a cabo una expansión, de igual forma analiza sobre cuál es el mejor lugar para hacer la expansión y bajo cual concepto lo harán ya sea por la apertura de un supermercado, bodegón, mini mercado, entre otros.

- La determinación de los cauces de acción a seguir: en esta etapa se elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada. Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son: desarrollo de objetivos, que se espera lograr con el

cambio, elaboración de estrategias, establecimiento de un plan de acción, desarrollo de instrumentos de control y evaluación.

Sigo, S.A. implementa esta etapa para determinar los cursos de acción y los procedimientos adecuados para realizar la expansión o la apertura de una nueva sucursal, en base a los resultados del diagnóstico determinar el mejor lugar y el concepto de negocio por el cual van a llevar a cabo la expansión. En este sentido, se elaboran las estrategias, el plan de acción, se establecen objetivos y los mecanismos de control, que permitirán la implantación de la nueva sucursal.

- La implantación del cambio: una vez identificado el problema y los cursos de acción, la siguiente etapa consiste en resolverlo. Casi siempre la solución implica un cambio, y las maneras de aplicarlo pueden ser: estructural, de procedimiento u organizacional. En la puesta en práctica de la estrategia, deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

En esta etapa Sigo, S.A. lleva a cabo la apertura de la nueva sucursal por medio de la Dirección de Proyectos e Imagen y realiza todos los cambios necesarios en la empresa a través de la Dirección de Gestión Organizacional que pueden ser de orden estructural, de procedimientos, procesos u organizacional.

- La evaluación del cambio: La etapa final consiste en comprobar si el proceso de cambio ha sido eficaz. La cuestión básica es identificar lo que se modificó y determinar si los resultados son los esperados. Los cambios se comparan y evalúan con base en los datos reunidos en el diagnóstico, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Luego de la apertura de la nueva sucursal Sigo, S.A. debe evaluar cual es el desempeño de dicha sucursal, para verificar si corresponde con los objetivos propuestos y si se adapta a los planes de acción determinados por la compañía para el buen funcionamiento de las operaciones, a fin de medir los resultados y establecer medidas correctivas si es necesario.

En conclusión, se puede evidenciar como la teoría aquí planteada es llevada a la práctica por la empresa Sigo, S.A. la cual se han basado en expandir sus productos y servicios no solo a una comunidad en específico sino llegar a la mayor cantidad de comunidades posibles. Por lo tanto, deben aplicar una gestión de cambio que facilite el logro de sus objetivos ya sean al corto, mediano y largo plazo. Sigo S.A. es una empresa que es un claro ejemplo de que a través de una gestión para el cambio organizacional que vaya acorde a las necesidades, misión, visión, valores y objetivos se puede llegar a cumplir todo lo que se proponga.

Hoy en día Sigo, S.A. es una empresa en constante crecimiento cuya visión es la de convertirse en una "corporación de clase mundial que trascienda generaciones". En la actualidad cuenta con centros comerciales, supermercados, hipermercados, tiendas de electrónicas, farmacias, bodegones, jugueterías, un centro de procesamiento de alimentos, una universidad corporativa, sucursales ubicadas en distintas localidades del Estado Nueva Esparta, y tiene presencia en los estados Anzoátegui, Monagas y Falcón.

Sigo, S.A. llevo a cabo toda una expansión aplicando una gestión para el cambio organizacional constante, tomando en cuenta todas las variables tanto internas como externas que afectan a la organización, modificando, cambiando y adaptando su estructura organizativa, tomando en cuenta las funciones administrativas, ya que se debe planificar a mayor escala, elaborar cursos de acción que se adecuen a los nuevos objetivos trazados, realizar los presupuestos y estimaciones que se esperan ejecutar, para seguidamente organizar, adaptando los nuevos departamentos especificando las funciones, políticas y reglas de cada uno.

Para gestionar todo lo referente a la expansión se crea la Dirección de Nuevos Negocios y la Dirección de Gestión Organizacional, las cuales se encargan de los proyectos de expansión y de gestionar todos los cambios organizacionales que ocurren en la empresa como consecuencia de la expansión.

## **CAPITULO II. CASO LOCAL: RATTAN HYPERMARKET, C.A.**

Rattan, C.A. fue constituida en el año 1978, comenzó sus actividades bajo el régimen de puerto libre en un local comercial ubicado en la Avenida 4 de Mayo de la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta. Los principales productos importados que ofrecía en venta eran artículos del hogar, ferretería, mueblería y alfombras.

### **2.1 Cambio Organizacional**

Desde su constitución formal en el año 1978 hasta la actualidad, Rattan C.A. ha optado por hacer llegar su marca a la mayor cantidad de clientes posibles. Por lo tanto ha hecho uso de la expansión, con la apertura de nuevas redes de sucursales reflejando un crecimiento progresivo, siendo la expansión un factor clave para la ejecución de nuevos cambios en la empresa, no solo en la estructura organizativa sino también en la imagen, concepto y objetivos que se quieren alcanzar.

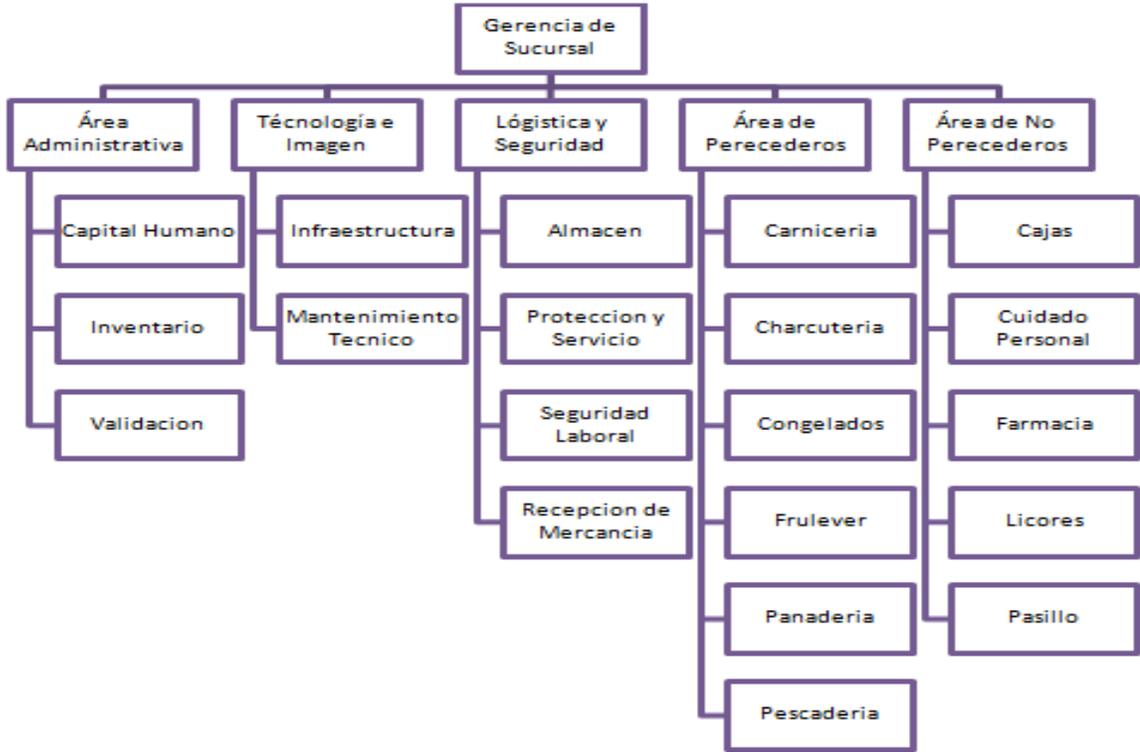
En el año 1984 se lleva a cabo el primer cambio en la organización, principalmente a nivel de infraestructura, ya que a raíz de los buenos resultados económicos obtenidos desde su constitución y siendo fiel a su necesidad de crecer, se da origen a su primera expansión para lo cual la tienda fue ampliada, incorporando una serie de nuevos departamentos específicamente con la introducción de líneas de juguetería, electrodomésticos y línea blanca, otorgando un concepto moderno, que a su vez hacia de la tienda un espacio en el que se podían encontrar la mayor cantidad de productos posibles en un solo lugar, otorgando mayor comodidad para el cliente.

Rattan ha realizado diversos cambios organizacionales entre los que se pueden mencionar las innovadoras actividades comerciales enmarcadas en tres diferentes conceptos, orientadas principalmente a la construcción en general, en la venta al mayor de alimentos para hoteles y restaurantes, así como también la venta al detal de diversa gama de productos. Siendo las sucursales enfocadas en áreas diferentes, con objetivos diferentes, funciones diferentes, procesos diferentes y una estructura organizativa independiente de acuerdo a las necesidades de cada sucursal.

Ahora bien, en el año 2005 Promotora ITACA, C.A. y Rattan, C.A. firmaron un acuerdo de asociación que abarca la explotación de los fondos de comercio o tiendas denominados Rattan Cash & Carry, Rattan Hypermarket, C.A. y Rattan Express. Para lo cual, los inversionistas constituyen en ese mismo año Rattan Hypermarket, C.A. que pasó a ser la dueña de la marca RATTAN en sus distintas denominaciones.

Como consecuencia se genera un cambio organizacional inducido por la unificación de la marca Rattan bajo el nombre de Rattan Hypermarket, fue necesaria una modificación de la estructura organizativa con el fin de darle amplitud a todas las áreas comerciales, con un estructura más simple y eficaz que se adapte a toda las sucursales.

**Gráfico N° 2: Estructura Organizativa de Sucursales de Rattan Hypermarket, C.A.**



Fuente: Rattan Hypermarket, C.A. (2014)

Es necesario señalar que, en el año 2006 se evidencia un cambio organizacional en la sucursal de Rattan Cash & Carry, debido a que pasa a ser Rattan Hyperplaza remodelando las áreas de alimento y bebidas e incorporando tiendas por departamentos. La misma opera bajo el concepto de hipermercado, el cual integra los servicios de tienda por departamentos, supermercado y bodegón.

Lo anterior se refiere a que, la empresa determinó que el modelo de la venta al mayor de alimentos para hoteles y restaurantes no estaba generando los resultados esperados, de esta forma fue necesario tomar la decisión de cambiar la estrategia e implementar un modelo de negocios que le produjera mayores ganancias y que se adaptara a las necesidades de los clientes. Es decir que, la empresa manejo un cambio organizacional para garantizar la continuidad de sus operaciones. Por ello, Rattan Hyperplaza se asemeja al modelo principal de negocios que implementa la empresa, el cual comprende tienda por departamentos, supermercados y bodegón.

Sin embargo, en vista del crecimiento económico que ha tenido la empresa a los largo de su trayectoria llego a la conclusión de que si quería seguir expandiéndose, crecer y competir en el mercado debía aumentar su alcance. A pesar de que exista una contradicción, realizaron un cambio organizacional y se adaptaron a un entorno competitivo para seguir siendo eficientes y generar mayores ganancias. Por lo tanto, después de operar durante muchos años bajo el concepto de puerto libre, en el 2011 Rattan abrió una tienda en tierra firme ubicada en el Sambil de Barquisimeto, Estado Lara.

En conclusión, a lo largo de la trayectoria de Rattan ha experimentado y gestionado una serie de cambios organizacionales que han permitido la expansión y crecimiento de la empresa. Fundamentalmente los cambios han sido enfocados en cuanto a la denominación comercial de la empresa, la unificación de las sucursales y esto a su vez ha ocasionado un conjunto de variaciones de orden interno, es decir, ha aumentado la nómina de trabajadores, se han creado nuevos departamentos o áreas de trabajo, que cumplan con las nuevas funciones y exigencias, con el objetivo de adaptarse a la expansión que se ha llevado a cabo desde su

Según el Prospecto de Rattan (2009) para el año 2005 la empresa era fuente generadora de aproximadamente 300 empleos directos, para el año

2007 fue generadora de alrededor 500 empleos directos en el Estado Nueva Esparta; Rattan estima que por la apertura de una nueva sucursal se generan alrededor de más de 100 empleos. Cabe mencionar que la nómina de empleados está conformada por empleados fijos, contratados y temporales, estos últimos son reclutados para las temporadas de carnaval, semana santa, vacaciones de agosto y navidad.

## **2.1 Tipos de Cambio Organizacional**

El cambio organizacional para la expansión de Rattan ha sido cuidadosamente planeado debido a que la transformación es intencional, de gran magnitud y alcance, con el fin de mejorar su desempeño actual y de proyectarse al futuro. Además representa un esfuerzo intencional de los administradores y empleados para mejorar el funcionamiento de equipos, departamentos, divisiones o toda una organización en alguna forma importante.

Destacando los programas de reclutamiento que inciden en el comportamiento organizacional, los cuales están orientados a contratar personal que sea capaz de aprender de forma positiva todo el entrenamiento y desarrollo que es necesario para la ejecución de sus actividades de forma eficiente; ya que los cambios que han sido plasmados en la organización, son llevados a cabo por los empleados, es decir, el talento humano de la organización.

Entre los cambios aplicados resalta el uso de la tecnología, con el fin de simplificar los procesos y procedimientos dentro de la empresa, con el manejo de nuevos sistemas automatizados orientados a la ejecución de funciones administrativas, control de personal y manejo de la contabilidad.

Por otro lado, la empresa se ha visto en la necesidad de cambiar sus estrategias de negocios con el propósito de expandirse. Anteriormente operaba bajo el concepto de estar presentes y atender el mercado de puerto libre, pero en vista de poder competir en un mercado más amplio y tener un mayor crecimiento en el futuro, resultado necesario expandirse hacia otras zonas geográficas a escala nacional, con la apertura de una sucursal en Paraguaná, Barquisimeto y tiene proyectos de llegar a Maracay.

## 2.2 Expansión

En el año 1984 a raíz de los buenos resultados económicos y la necesidad de crecer, se da la primera expansión para lo cual la tienda fue ampliada y se incorporaron líneas de juguetería, electrodomésticos y línea blanca, otorgando un modelo moderno y confortable de tienda.

En 1991, la empresa introdujo en Venezuela el innovador concepto de hipermercado, incorporando el área del supermercado, panadería y bodegón. La empresa integro a su actividad comercial lo referente a productos alimenticios, por lo tanto fue necesaria la creación de los departamentos que corresponden a esta área.

En consecuencia, la compañía invierte en la en la creación de dos tiendas en Pampatar, las cuales abrieron sus puertas en 1996 con el nombre de Rattan Depot con departamentos de construcción, jardinería, línea blanca, pinturas, electricidad, plomería, decoración y ferretería, ofreciendo en un solo sitio todo lo relacionado con la construcción, remodelación, equipamiento y decoración en general.

Adicionalmente, se estableció Rattan Cash & Carry bajo el concepto de ventas al mayor de alimentos para hoteles, restaurantes y afiliados. El Centro Comercial Rattan Plaza fue inaugurado en 1998 y era considerado el más grande de la Isla de Margarita para ese momento, con un estacionamiento de una capacidad superior a 2.500 vehículos. Estas tiendas ofrecían alrededor de 40.000 productos diferentes y junto con la inauguración del Centro Comercial, fue en su conjunto el sitio más atractivo para comprar y visitar en el estado.

Es necesario señalar que, en el año 2006 se abre Rattan Express ubicado en el Hotel Hilton de Margarita, hoy en día Hotel Venetur Margarita, bajo el concepto de bodegón y atención al convencionista, el cual integra los servicios de supermercado y bodegón. Rattan Express, es el nuevo concepto de tiendas implementado por Rattan Hypermarket para alcanzar una mayor penetración de mercado, donde las ventas del rubro de licor representan el 40% de las ventas totales, los víveres representan un 30% y confitería 20%.

Para el 2007 se abrió Rattan Paraguachí, bajo el formato de tienda Express, ubicado en la Avenida 31 de Julio, Sector Paraguachí, Municipio Antolín del Campo, Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta. La misma integra los servicios de tienda por conveniencia, supermercado y bodegón; esta posicionado en un punto estratégico debido a que se encuentra en la avenida que conduce a playas muy visitadas en la Isla de Margarita lo que atrae clientes locales y a turistas.

En el 2009 Rattan abrió un hipermercado en la zona franca de Paraguaná, Estado Falcón, segundo puerto libre más importante de Venezuela para posicionarse entre las empresas líderes de mercado de consumo masivo y tiendas por departamentos en puertos libres. Está conformado por departamentos de víveres, charcutería, bodegón, juguetería, lencería, hogar y electrodomésticos.

De esta forma, Rattan amplía su radio de acción y disminuye la dependencia de sus ingresos que provienen actualmente de solo una zona comercial, que si bien ha venido expandiéndose en los años recientes, es susceptible de verse afectada ante la caída del volumen de turistas.

En el 2011 Rattan aperturó una sucursal en tierra firme ubicada en el Sambil de Barquisimeto, Estado Lara. Con el concepto de que las personas ya no tendrán que viajar para conseguir productos importados y sabores selectos; de esta forma, Rattan hace sentir a su clientela como si estuvieran comprando en puerto libre ya sea Margarita o Paraguaná

Por su parte, según un artículo publicado por el Sol de Margarita (2015) indica que Rattan continuará su expansión con nuevos establecimientos y mayor variedad de productos, debido a que tiene planes de abrir al menos dos nuevos locales, uno en Margarita y otro en Maracay, otra innovación será la apertura de un departamento para la venta de ropa infantil.

## 2.2.1 Tipos de Expansión

Rattan Hypermarket ha hecho uso desde su creación de una expansión geográfica, la cual está orientada en la expansión de su marca no solo a nivel local, construyendo nuevas redes de sucursales, incluso hasta la creación de un centro comercial. De igual forma con el éxito que tuvieron gracias a las expansiones y el crecimiento constante se decidió llegar a nuevos mercados, es decir poder establecer nuevas sucursales en otros estados del país.

Por lo tanto, se llevó a cabo por una expansión geográfica en el año 2009, con la apertura de una nueva sucursal en el estado Falcón, específicamente en la zona franca de Paraguaná. La principal razón del porque se decidió expandirse a esta localidad en específico, fue por ser el segundo puerto libre más importante del país, siendo indispensable para la organización abarcar este nuevo mercado con el objetivo de dar a conocer la marca.

Esta expansión, generó un impacto ya que Rattan no solo se encontraba en la isla de Margarita sino que ahora contaba con una nueva sucursal en Paraguaná, ayudando a que la marca se posicionara entre las empresas líderes en el sector de consumo masivo y tiendas por departamentos, ubicadas en las dos regiones puerto libres del país.

Por el éxito obtenido durante los primeros años Rattan siguió con la expansión geográfica llegando al estado Lara, abarcando ya no solo las regiones de puerto libre sino que decidió entrar a otra región, con la aplicación de un nuevo concepto moderno e innovador, fiel a su costumbre, haciendo llegar productos importados y nacionales de gran calidad.

Con el objetivo de no detener la expansión, sino llegar a más localidades que cumplan con las exigencias tanto de la clientela como de la empresa, en la actualidad se está manejando la posibilidad de abrir una sucursal en el estado Aragua, específicamente en la ciudad de Maracay.

Gracias a los cambios organizacionales que ha vivido la empresa desde su constitución, para poder adaptarse a las nuevas exigencias del sector, de igual forma para mantenerse competitivos e innovadores a medida que se han expandido, han implementado un tipo de cambio en la cartera

negocios, ya que han logrado expandir su variedad de productos ofertados que va desde productos alimenticios, electrodomésticos, juguetes, lencería, artículos del hogar, artículos deportivos, incluso de esta estudiando la posibilidad de comenzar a comercializar ropa para niños.

Los cambios organizacionales implementados en Rattan han tenido el objetivo de no solo expandirse con la inauguración de nuevas tiendas, sino inducir al mercados nuevos productos o departamentos que innoven, atraigan y capten la atención de los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades.

### **2.3 Gestión del Cambio Organizacional**

A través de la Dirección de Proyectos e Imagen, se han encargado de recabar toda la información pertinente para estudiar y analizar la factibilidad de llevar a cabo la expansión, es decir la creación de nuevas redes de sucursales, no solo en la isla de Margarita sino también a nivel nacional, especificando datos, variables, amenazas y oportunidades que se pueden llegar a presentar con la creación de una nueva tienda.

A su vez, se estudia las posibilidades existentes para determinar qué cambios organizacionales son necesarios implementar para lograr la eficiencia en las actividades operacionales; de igual forma, se analiza el impacto que tiene la apertura de una nueva sucursal en la empresa, tomando en cuenta aspectos como, si es necesario incrementar la cantidad de personal, abrir nuevos departamentos o mejorar algunos procesos; en pocas palabras determinar con exactitud el impacto interno que tiene la creación de una nueva sucursal a través de la expansión geográfica o de cartera de negocios que se decida aplicar.

Haciendo uso de la búsqueda de información por parte de la Dirección de Proyectos e imagen, se lograr obtener datos de suma importancia para la toma de decisiones en cuanto a la expansión y la gestión que será necesaria llevar a cabo, sacando ventajas competitivas del sector en el cual se desenvuelven.

Por consecuencia, se debe conocer el comportamiento de las ventas, de la demanda y las variaciones según las temporadas de carácter estacional. La temporada alta de ventas (aproximadamente 75% de las

ventas totales), se concentra en los siguientes meses: enero, abril, julio, agosto, septiembre, noviembre y diciembre; debido a que corresponde con vacaciones de verano, carnaval, semana santa y temporada decembrina. La temporada baja de ventas (25% de las ventas totales), lo conforman: febrero, marzo, mayo, junio y octubre. El 41% de las ventas anuales provienen de la actividad de tres meses: diciembre (17,73%), noviembre (11, 81%) y agosto (11,75%)

Dicha información es vital para la empresa al momento de aplicar ciertos cambios en la organización, ayudando a anticiparse a las temporadas y comenzar con el reclutamiento para la contratación de personal que labore durante dichas épocas, ayudando a maximizar la eficiencia en ciertas áreas que necesiten de mayor cantidad de apoyo para la ejecución de sus funciones diarias.

Uno de los casos que evidencia la eficiencia en la gestión del cambio organizacional para la expansión de la empresa, fue la decisión de expandirse geográficamente, después de operar durante muchos años bajo el concepto de puerto libre, en el 2011 Rattan abrió una tienda en tierra firme ubicada estado Lara.

Gracias a la expansión aplicada y a una gestión del cambio que ha logrado anticiparse a cualquier variable externa, buscando sacar el mayor provecho de la misma para crecer, de igual forma expandirse ya no solo en el mercado local, sino también buscando llegar a nuevos mercados ubicados en tierra firme, con el objetivo de seguir creciendo de forma constante y progresiva.

### **2.3.1 Etapas de la Gestión del Cambio Organizacional**

El cambio organizacional de Rattan se basó en involucrar a toda la organización, a través de la aplicación de las siguientes etapas, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio.

- El reconocimiento del problema: Rattan hace uso de esta etapa al momento de estudiar los proyectos de expansión, para determinar si existe la necesidad de una expansión, estudiando cuáles serán los cambios que se generarán como parte de la expansión, ya sea por el

incremento de la nomina, modificaciones en la estructura organizativa, por la inversión que representa dicha expansión, a través de la Dirección de Proyectos e Imagen.

- La identificación de las causas: Rattan reúne toda la información financiera para determinar si cuenta con los recursos y capacidades para llevar a cabo una expansión, de igual forma analiza sobre cuál es el lugar ideal y bajo cual concepto lo harán ya sea por la apertura de un supermercado, hipermercado, bodega, entre otros.
- La determinación de los cauces de acción a seguir: Rattan implementa esta etapa para determinar los cursos de acción adecuados para realizar la expansión o la apertura de una nueva sucursal, en base a los resultados del diagnostico determinando el mejor lugar y el concepto de negocio por el cual van a llevar a cabo la expansión. A través de la realización de actividades como desarrollar los objetivos, elaboración de estrategias, establecimiento de un plan de acción, desarrollo de instrumentos de control y evaluación.
- La implantación del cambio: Rattan lleva a cabo esta etapa con las aperturas de nuevas redes de sucursales por medio de la Dirección de Proyectos e Imagen, la cual es la encargada de analizar toda la información pertinente sobre los cambios necesarios en la empresa y debe reportarlos a la Gerencia General para su implementación, las mismas pueden ser de orden estructural, de procedimientos, procesos u organizacional.
- La evaluación del cambio: Rattan debe evaluar cual es el desempeño de dicha sucursal, para verificar si corresponde con los objetivos propuestos, a su vez si se adapta a los planes de acción determinados por la compañía para el buen funcionamiento de las operaciones, con el objetivo de medir los resultados y establecer medidas correctivas si es necesario.

En conclusión, se puede mencionar que Rattan Hypermarket ha llevado a la práctica los aspectos teóricos referentes a la gestión del cambio organizacional para la expansión de la empresa, con un crecimiento progresivo desde su constitución en el año 1978 hasta la actualidad.

A su vez con la expansión que mantenía la empresa en toda la localidad, aplicaba nuevos cambios en su estructura organizativa, es decir, no solo creaban nuevas redes de sucursales bajo conceptos innovadores, sino que también expandía su estructura interna, contratando personal de trabajo, mejorando los procesos de reclutamiento y selección del personal.

En teoría, la empresa tiene como finalidad que el comportamiento organizacional este orientado a la consecución de los objetivos tanto colectivos como individuales, ya que al motivar al personal al cumplir sus funciones de forma eficiente la organización podrá seguir expandiéndose, a su vez originara que su talento humano crezca dentro de la empresa, motivándolos con incentivos y posibilidades de ascenso.

Cabe destacar, en el año 2005 se da el cambio más significativo en la estructura organizativa de la empresa, ya que la promotora ITACA, C.A. y RATTAN, C.A. firmaron una asociación, lo que constituyo modificaciones en la empresa cambiando la imagen a través de un nuevo nombre lo cual se le conoce como Rattan Hypermarket, C.A., y agrupando todas las sucursales bajo una misma estructura organizativa.

Sin embargo a pesar de la asociación de estos dos grupos empresariales, los ideales de la empresa con los cuales fue constituida se mantuvieron intactos, estableciendo como principal objetivo expandirse geográficamente abriendo nuevas sucursales el estado Falcón y Lara.

A su vez, la empresa ha tenido un notorio crecimiento interno, el cual se basa en la realización de inversiones productivas dentro de la misma empresa para aumentar su capacidad. Este tipo de crecimiento le ha permitido la ampliación de los locales, como lo es el caso de la primera sucursal, la cual empezó siendo una tienda muy pequeña, que en la actualidad es un estructura de varios pisos con un amplio estacionamiento que ofrece una gran gama de productos en la misma área y en donde además cuenta con un espacio para alquiler de pequeños locales comerciales como una librería, tienda de ropa, tienda deportiva, agencia de viajes, entre otros, lo que le agrega valor a la empresa.

El crecimiento también se puede visualizar con la apertura de las dos grandes tiendas y el centro comercial en Pampatar, que se mantienen en la actualidad y de igual forma han dado un espacio para el alquiler comercial de

otras empresas, con el concepto de que los clientes encuentren todo lo que necesitan en un solo lugar.

De igual forma, la empresa ha expandido su cartera de negocios o ámbito de productos, debido a que ofrece y comercializa una gran variedad de productos como artículos del hogar, juguetes, electrodomésticos, lencería, licores, productos de consumo, limpieza y aseo personal. En vista de los buenos resultados, ha decidido comenzar a comercializar ropa infantil.

La gestión de la expansión aplicada por Rattan Hypermarket ha sido exitosa para la empresa, reflejado no solo con la cantidad de nuevas sucursales que se han creado, sino por la ampliación de cartera de negocio que han llevado a cabo, evidenciando que la empresa ha tenido un crecimiento constante lo que le ha permitido seguir expandiéndose.

## **CAPITULO III. CASO NACIONAL: CENTRAL MADEIRENSE, C.A.**

Central Madeirense C.A. es una empresa fundada por empresarios portugueses provenientes del Archipiélago de Madeira de allí su nombre, la cual fue fundada el 11 de noviembre de 1949 por los emprendedores Manuel Agostinho De Sousa Macedo, Manuel Mendes De Sousa y Manuel Da Corte De Abreu. Iniciando con un local adaptado para funcionar como un supermercado en la ciudad de Caracas. Desde entonces los sus fundadores y sus generaciones siguientes han hecho de la empresa un icono nacional en el sector comercial alimenticio, expandiéndose a lo largo y ancho del país.

### **3.1 Cambio Organizacional**

La empresa Central Madeirense ha usado la expansión, siendo esta un sinónimo de crecimiento, que ha llevado a cabo para el logro de sus objetivos, basado en sus lineamientos, sus principios y valores para hacer cumplir sus metas. Convirtiéndose en una empresa con presencia a nivel nacional, considerada como una de las líderes en el sector comercial alimenticio. Esto se evidencia debido a que lo largo de las décadas ha llegado a aperturar sucursales en todo el país empezando desde su eje en la ciudad de Caracas y de allí a los distintos estados del país.

Como consecuencia del crecimiento de esta empresa surge la necesidad de otorgarle una estructura formal, por lo cual en el año 1955 se modifica y amplía la Junta Directiva designándose a los accionistas para desempeñar cargos establecidos de Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vocal; siendo este el primer cambio significativo en la organización que sentó las bases para que pudiera seguir expandiéndose.

Cabe mencionar que la expansión progresiva que la empresa ha llevado a cabo, ha ocasionado cambios organizacionales, en la cual no solo se evidencia con la creación de nuevas redes de sucursales, sino también en la estructura interna, es decir, cambios en los procedimientos, procesos, normas y políticas que la empresa de amoldar para la consecución de sus objetivos. A pesar de que es una empresa que siempre esta expandiéndose a través de la apertura de nuevas redes de sucursales a nivel nacional,

busca mantener sus principios, adaptándose a las nuevas variables que se pueden llegar a presentar en las distintas regiones del país.

Los cambios realizados en la estructura organizativa de la empresa, están planeados, analizados y discutidos para luego realizar su implementación, adaptando todas las áreas de la empresa con los objetivos que se quieran llegar a alcanzar. A través de las décadas Central Madeirense, desde su creación ha venido adoptando nuevos conceptos en sus supermercados entre ellos el hipermercado, supermercado, bodegón, mini mercado, ubicados en distintas regiones de la nación, para mantenerse competitivos e innovadores, ofreciendo nuevos productos y servicios que los distinguen de la competencia, aspecto que es primordial para la organización ya que está inmerso en los principios, valores y objetivos en el cual está fundada.

### **3.1.1 Tipos de Cambio Organizacional**

El tipo de cambio aplicado por la empresa Central Madeirense es planeado, ya que se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de incremento no solo en el rendimiento financiero sino también en busca del crecimiento constante. La transformación de la empresa es intencional, de gran magnitud en la organización, con el objetivo de mejorar su desempeño actual y de seguir haciendo proyecciones de como se quieren ver en el futuro, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Central Madeirense se encuentra en un constante estudio sobre cuales oportunidades aprovechar para seguir expandiéndose hacia otros mercados y otros sectores. Es decir, la empresa efectivamente realiza una planeación de su crecimiento y todos los cambios a nivel organizacional. Cabe mencionar que el cambio organizacional planeado de la empresa ha incurrido en la totalidad de la organización, específicamente en sus estructuras, unidades de negocios, en los procesos y en las áreas funcionales.

A su vez los procesos internos en la ejecución de las funciones operativas en las distintas áreas, direcciones y departamentos se han adaptado a los cambios en cuanto a la actualización, y adquisición de nuevos sistemas automatizados que simplifican las actividades dentro de la organización, de igual forma la obtención de información precisa que facilita

la toma de decisiones, por ende se puede mencionar que los cambios aplicados en la empresa han mejorado la eficiencia en las operaciones organizacionales.

### **3.2 Expansión**

La empresa Central Madeirense desde sus inicios en 1949 ha sido fiel a su misión, a su visión, principios y valores en la cual se fundó, contribuyendo a abastecer las familias con la más alta variedad de productos para el consumo en el hogar, con la mejor calidad y precio. Teniendo la expansión como factor principal para el logro de sus objetivos, la cual ha llegado a poseer sucursales en las distintas regiones del país, específicamente en la central, occidental y oriental.

Teniendo más de 52 sucursales, la empresa ha podido abarcar distintos conceptos como lo son supermercado, hipermercado, mini mercado, y bodegón. Cada uno de estos modelos de negocios tienen el objetivo de hacer llegar sus productos a la mayor cantidad de clientes posibles, de allí el eslogan que los ha caracterizado como empresa y que se ha mantenido generación tras generación "Viva mejor por menos".

En consecuencia, la expansión se basa en el crecimiento y se refiere al desarrollo que está alcanzando la empresa manifestado tanto por su incremento en las magnitudes económicas, como por los cambios observados en su estructura organizativa.

Desde su fundación en el año 1949, Central Madeirense comenzó a realizar aperturas de nuevas sucursales en toda la ciudad de Caracas, hasta el año 1972, que decidieron llegar más allá y dar inicio a la expansión a nivel nacional. Empezando con la creación de un supermercado en el estado Carabobo y a final de ese año en la ciudad de Barquisimeto estado Lara; 4 años después continuando con la expansión a nivel nacional en 1976 abrieron sus puertas en la ciudad de lo Teques estado Miranda.

En los primeros años de la década de los 80 ya Central Madeirense poseía más de 21 sucursales en la región central del país, específicamente en los estados Carabobo, Miranda, Aragua, Lara, Yaracuy y en Distrito Federal actualmente Distrito Capital. En esa década específicamente en los años 1984 y 1985 se crean las primeras dos sucursales en el oriente del país

en los estados Bolívar ubicado en la localidad de Ciudad Bolívar y en el estado Nueva Esparta en la urbanización Jorge Coll de la ciudad de Pampatar.

Para la década de los 90 siguieron las expansiones en el territorio nacional, dos locales en el oriente, uno en la ciudad de Barcelona estado Anzoátegui y otro en el occidente del país, específicamente en la localidad de Acarigua estado Portuguesa. Para el año 1999 la empresa ya contaba con 37 locales en la región central, occidental y oriental. El 28 de abril de ese mismo año aperturan en el estado Nueva Esparta la sucursal número 38, la cual por sus servicios, características y dimensiones se podía considerar como "hipermercado", contaba con más de 7.000 metros cuadrados, incluyendo una nueva serie de departamentos que se agregan al autoservicio, como la venta de ropa, zapatos, artículos de viajes y otros, pretendiendo cumplir con la mayor parte de las necesidades del cliente y que estos pudieran comprarlo en un mismo lugar.

En el nuevo milenio se siguieron aperturando más sucursales. Paralelamente en el año 2001 se inauguraron tres novedosos supermercados, innovadores para su época, el 31 de enero uno el Paseo los Ilustres en Caracas, el 20 de Julio en Maracay estado Aragua y el 30 de Noviembre en Cabudare estado Lara; los tres bajo la denominación de "supermercado". El 12 de Diciembre del año 2003 abre sus puertas una nueva sucursal bajo el concepto de "Hiper Central Madeirense" con más de 6.000 metros cuadrados ubicado en la ciudad de Valencia estado Carabobo.

Entre los años 2004 y 2006 se inauguraron tres supermercados más en la ciudad de Caracas, el 10 de Noviembre del año 2004 en el centro comercial Bello Campo, el 28 de Febrero en la urbanización La Lagunita y el 16 de Marzo en el centro comercial Paseo El Hatillo. Cerrando el año con 45 sucursales entre los estados Anzoátegui, Aragua, Bolívar, Carabobo, Lara, Miranda, Nueva Esparta, Portuguesa, Yaracuy y el Distrito Capital. De igual forma, para el año 2009 crearon un nuevo concepto de "mini" con la inauguración de la sucursal ubicada en la ciudad de Caracas en el centro comercial Parque Humboldt.

Además, en el año 2010 un nuevo supermercado estreno el formato de "Hiper" basado en características innovadoras y ecológicas en la cual está orientado el diseño de la sucursal, ubicado en la zona industrial Santa Rosalia estado Aragua. Con el éxito del nuevo concepto se decidió crear otras sucursales con características parecidas, las cuales se inauguraron en el año 2011. Un nuevo hipermercado en la ciudad la ciudad de Guatire estado Miranda el 12 de agosto, un nuevo minimercado en la ciudad de Barquisimeto estado Lara específicamente en el centro comercial los Próceres.

De esta manera, para el año 2012 en el estado Nueva Esparta nace el nuevo concepto de "Bodegón" ubicado en el centro comercial Central Margarita, el cual está dedicado a la venta de los mejores licores importados y nacionales, entre otros productos. Todo esto para satisfacer a las necesidades de la clientela que vive en la región y a los turistas que visitan la isla en las distintas épocas del año. De igual forma, para el año 2014 se crea la sucursal numero 52 ubicada en Manzanares, esperando aperturar pronto la número 53 en La Guaira estado Vargas.

### **3.2.1 Tipos de Expansión**

Central Madeirense, desde su constitución se ha basado en la puesta en marcha de la expansión geográfica, empezando con la creación de redes de sucursales en la ciudad de Caracas, a través de la gran aceptación de la marca por el publico caraqueño se tomo la decisión de crecer, haciendo llegar sus productos a nuevas regiones, por lo cual se decidió empezar con la creación de supermercados en toda la región central.

En consecuencia, del éxito en toda la región central del país, específicamente en los estados Aragua, Carabobo, Distrito Capital y Miranda siguieron expandiéndose a lo largo y ancho del país, aplicando una expansión geográfica exitosa con el objetivo de seguir creciendo, sobretodo de tener en pie el objetivo principal desde su fundación, convertirse en la empresa líder en el sector de supermercados a nivel nacional, siendo la favorita por la familia venezolana.

A su vez, Central Madeirense basados en el tipo de expansión geográfica, sabían que no debían detenerse allí, por lo cual decidieron aplicar otro tipo de expansión, como lo es del cartera de negocios,

incursionado en la colocación en el mercado de nuevos conceptos de negocios orientados a innovar, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, haciendo llegar la mayor cantidad de productos en un solo lugar.

### **3.3 Gestión para el Cambio Organizacional**

La gestión para el cambio organizacional de Central Madeirense es llevada a cabo por la Gerencia de Planificación y Mercado, la cual entre sus funciones resalta la realización de los estudios correspondientes para determinar en qué estado y localidad es factible aperturar una nueva sucursal, realizando análisis externos tomando en cuenta factores que pueden incidir en la apertura de la misma, como las situaciones geográficas (servicios públicos, seguridad, número de habitantes) y leyes de municipalidad. Con el objetivo de hacer llegar la marca de la empresa a nuevas regiones del país, basado en los objetivos, misión y visión de la organización.

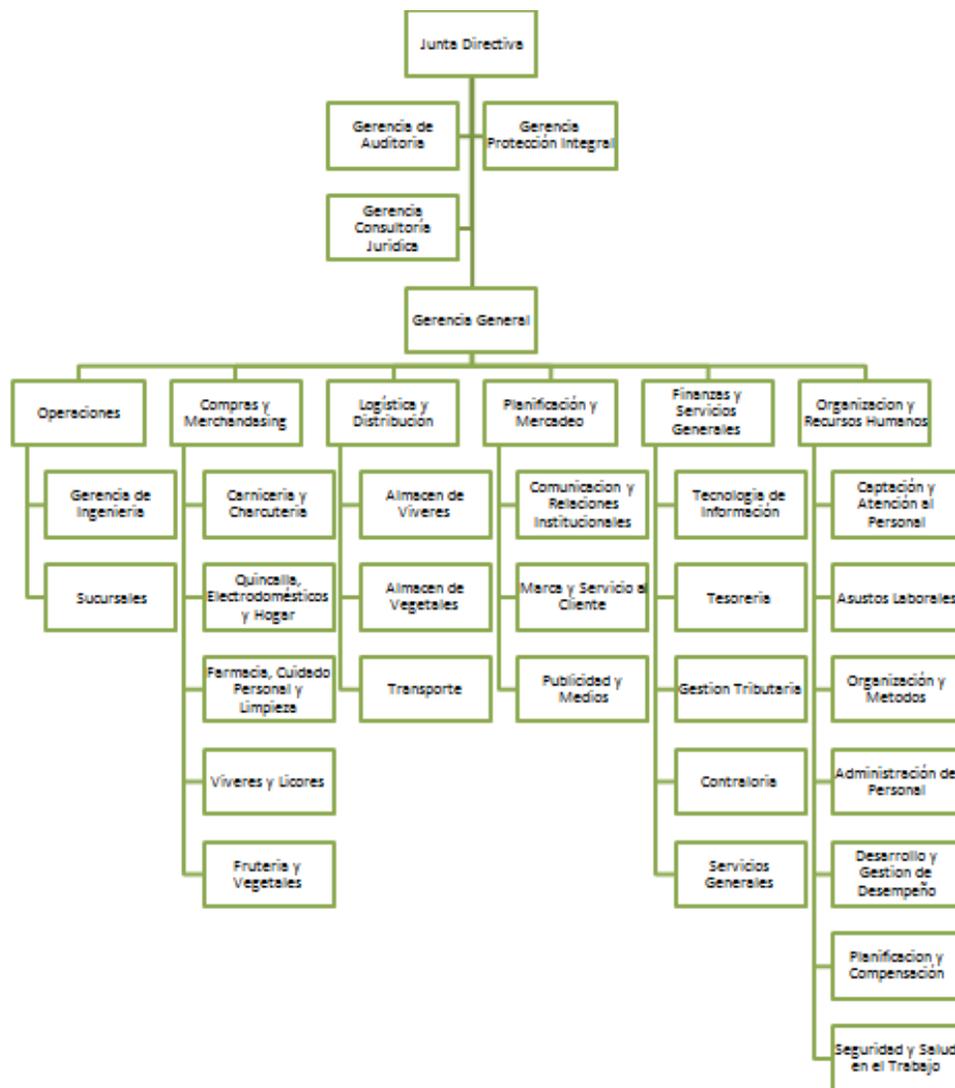
Entre los cambios más resaltantes dentro de la estructura organizativa fue la de la gerencia de organización y recursos humanos, en la cual se decidió implementar nuevas dependencias para mejorar la capacitación, entrenamientos y desarrollo del personal, con el objetivo de hacerlos sentir parte de la empresa, involucrándolos al máximo, realizando funciones que cuiden al personal, que los atiendan y les ofrezcan privilegios laborales como planes de alimentación, salud y seguridad. Mecanismos que sirven para hacer más productivos al talento humano dentro de la organización.

Por otra parte, para el año 2011 se realizó el último cambio en la estructura organizativa de la empresa la cual está orientada en adaptar todas las funciones que se tienen para las distintas áreas y departamentos, las cuales a través de los años han sufrido cambios con la apertura de nuevas sucursales y los nuevos conceptos de las mismas. Por lo tanto era necesario crear nuevos departamentos en la organización para poder realizar las actividades internas de forma correcta.

Para ese año, dado a la aplicación de la nueva gestión para el cambio organizacional que se decidió llevar a cabo, la gerencia acordó clasificar las direcciones en dos rubros, la de primera línea la cual están integradas por las Gerencia de Operaciones, Gerencia de merchandising, Gerencia de Logística, Gerencia de Planificación y Mercadeo, Gerencia de Finanzas,

Gerencia de Organización y Recursos Humanos las cuales le reportan a la Gerencia General que a su vez tiene como supervisor a la Junta Directiva, integrada por los actuales dueños.

**Gráfico N° 3: Estructura Organizativa de Central Madeirense, C.A.**



Fuente: Central Madeirense, C.A. (2011)

### 3.1.1 Etapas de la Gestión del Cambio Organizacional

El cambio organizacional de Central Madeirense se baso en involucrar a toda la organización a través de la aplicación de las siguientes etapas, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio.

- El reconocimiento del problema: Central Madeirense hace uso de esta etapa al momento de estudiar los proyectos de expansión, para determinar si existe la necesidad de una expansión, estudiando cuáles serán los cambios que se generarán como parte de la expansión, ya sea por el incremento de la nómina, modificaciones en la estructura organizativa, por la inversión que representa dicha expansión, a través de la Dirección de Nuevos Negocios.
- La identificación de las causas: Central Madeirense reúne toda la información financiera para determinar si cuenta con los recursos y capacidades para llevar a cabo una expansión, de igual forma analiza sobre cuál es el lugar ideal y bajo cual concepto lo harán ya sea por la apertura de un supermercado, bodegón, mini mercado, entre otros.
- La determinación de los cauces de acción a seguir: Central Madeirense implementa esta etapa para determinar los cursos de acción adecuados para realizar la expansión o la apertura de una nueva sucursal, en base a los resultados del diagnóstico determinar el mejor lugar y el concepto de negocio por el cual van a llevar a cabo la expansión. A través de la realización de actividades como desarrollar los objetivos, elaboración de estrategias, establecimiento de un plan de acción, desarrollo de instrumentos de control y evaluación.
- La implantación del cambio: Central Madeirense lleva a cabo esta etapa con las aperturas de nuevas redes de sucursales por medio de la Gerencia de Planificación y mercadeo, la cual es la encargada de analizar toda la información pertinente sobre los cambios necesarios en la empresa, la cual debe reportar a la gerencia general para su debida implementación, las mismas pueden ser de orden estructural, de procedimientos, procesos u organizacional.

- La evaluación del cambio: Central Madeirense debe evaluar cual es el desempeño de dicha sucursal, para verificar si corresponde con los objetivos propuestos, a su vez si se adapta a los planes de acción determinados por la compañía para el buen funcionamiento de las operaciones, con el objetivo de medir los resultados y establecer medidas correctivas si es necesario.

En conclusión, se puede evidenciar como la teoría de gestión del cambio organizacional para la expansión de empresas es llevada a la práctica por Central Madeirense, C.A., la cual se han basado en expandir sus productos y servicios no solo a una comunidad en específico sino llegar a la mayor cantidad de comunidades posibles. Por lo tanto, deben aplicar una gestión de cambio que facilite el logro de sus objetivos ya sean al corto, mediano y largo plazo.

Siendo Central Madeirense una empresa que es un claro ejemplo de que a través de una gestión para el cambio organizacional que vaya acorde a las necesidades, misión, visión, valores y objetivos se puede llegar a cumplir todo lo que se proponga. En la actualidad, la empresa se destaca por tener sedes en más de diez estados distintos del país, abarcando no solo la región central, sino también la oriental, creciendo de forma constante, a través de una expansión geográfica y de cartera de negocios.

Hoy en día Central Madeirense es una empresa en constante crecimiento, ya que cuenta con centros comerciales, supermercados, hipermercados, bodegones, mini mercados, entre otros, innovando de forma constante con la expansión, llegando a nuevas localidades año tras año, siendo una de las empresa más importante del sector comercial alimenticio en Venezuela, destacada por su abundante gama de productos y su calidad en la atención al cliente.

## **CAPITULO IV. CASO INTERNACIONAL: WALMART INC.**

Walmart Stores, Inc, conocida como la marca Walmart, es una corporación multinacional de tiendas de origen estadounidense. Hoy en día, posee más de 11.500 tiendas, bajo 72 marcas en 28 países. Da empleo aproximadamente a 2.2 millones de personas en el mundo, de las cuales 1.4 millones son en Estados Unidos.

Fue fundada por Sam Walton quien abrió el primer Walmart en 1962 en Arkansas, Estados Unidos. Se concentro en vender productos a bajo precio para obtener un mayor volumen de ventas con un menor margen de ganancia. Con la estrategia de vender más por menos, la empresa fue la tercera mayor corporación del mundo, según Fortune 500 para el año 2012, ofrece la mayor oferta de empleo privado en el mundo, y por más de 50 años en el mercado se ha convertido en la más grande cadena minorista en el mundo.

### **4.1. Cambio Organizacional**

La empresa Walmart ha experimentado ciertos cambios a lo largo de su trayectoria de más de 50 años en el mercado, entre los cuales se puede mencionar que la expansión de la empresa le ha permitido desarrollar diferentes modelos de negocios como lo son:

- **Walmart Discount Stores:** son grandes almacenes de descuento con un aproximado de 200 empleados, ofertan mercancías generales como juguetes, electrodomésticos, artículos del hogar, poseen un centro de jardinería, una farmacia, un centro para cambio de neumáticos y aceite de motor, un centro óptico, un centro fotográfico, sucursales bancarias, y restaurantes de comida rápida (Subway, McDonal's, Pizza), para el 2012 se registraron 629 tiendas de este tipo en Estados Unidos.
- **Walmart Supercenter:** son hipermercados con un aproximado de 300 empleados, están abiertos durante 24 horas, incorporan todo que se vende en las Walmart Discount Stores y también tienen un supermercado de servicio completo. En el 2012, había 3.928 tiendas Walmart Supercenter en Estados Unidos que han sido renombradas

como simplemente Walmart debido al cambio de imagen realizado en 2008.

- Walmart Market: es una cadena de tiendas pequeñas con un aproximado de 95 empleados, se utilizan para llenar la brecha entre tiendas de descuento e hipermercado, ofrecen una variedad de productos, que incluyen líneas completas de alimentos, productos farmacéuticos, de salud, de belleza, y una selección limitada de mercancías generales; para el 2012 se registraron 199 tiendas Walmart Market en Estados Unidos.
- Supermercado de Walmart: desde el 2009 la empresa ha abierto tiendas con la marca “Supermercado de Walmart” para atraer a comunidades de hispanos en Estados Unidos.
- Walmart Express: es una tienda de descuento más pequeño, con una gama de servicios, desde la compra simple de comestibles e incluso servicio de gasolina. El concepto se centra en establecerse en las pequeñas ciudades que no son capaces de soportar una tienda más grande, y en las grandes ciudades donde el espacio físico es escaso.

Como parte de la búsqueda de adaptarse a las exigencias de los clientes, en marzo de 2006 Walmart buscó atraer a un grupo de clientes más rico. La empresa lanzó un nuevo concepto “Supercenter”, destinado a competir contra tiendas más elegantes y atractivas. La nueva tienda cuenta con pisos de madera, pasillos más amplios, un sushi bar, una cafetería con acceso gratuito a Internet, ofertan cervezas, vinos, electrodomésticos y otros bienes más costosos.

Lo que representa un gran cambio de imagen, debido a que desde sus inicios las tiendas se habían caracterizado por no aparentar ser lujosas y no invertir mucho dinero en este tipo de comodidades; su objetivo siempre había sido ofrecer más productos al menor costo pero este cambio surge como consecuencia de querer superar a la competencia que estaba manejando este tipo de estrategia.

Continuando con los cambios realizado en la organización, en el año 2007 Walmart introdujo una nueva campaña publicitaria con el lema “Ahorra

dinero. Vive mejor”, reemplazando el lema “Siempre precios bajos. Siempre”, que se había utilizado en los últimos 19 años. De igual forma, el 30 de junio de 2008, Walmart cambia de imagen e introduce un nuevo logotipo, el cual recibió comentarios mixtos con respecto a la incertidumbre de si el nuevo logo sería instantáneamente reconocible debido a que el logotipo anterior de la empresa se había usado durante 18 años.

Es decir, que para este periodo, la empresa cambia totalmente de imagen a través del logo, el eslogan, el acondicionamiento de las tiendas, el uniforme del personal, a favor de una mirada moderna y más profesional, dicho cambio fue parte de una reestructuración corporativa más grande de la tienda, en un esfuerzo para aumentar las ventas y rejuvenecer su imagen.

La propia expansión de la empresa representa un importante cambio organizacional, debido a que tiene que manejar gran volumen de personal aproximadamente 2.2 millones de personal y su expansión a nivel internacional ocasiono que se modificara la estructura organizativa hacia una estructura geográfica.

#### **4.1.1. Tipos de Cambio Organizacional**

La expansión de la empresa Walmart ha sido el resultado de un cambio organizacional planeado por los directivos de esa compañía. Aunque la expansión en la empresa ha sido acelerada y constante durante su trayectoria, la apertura de cada sucursal, la adquisición o fusión con cada empresa ha sido estudiada y planificada cuidadosamente por la empresa para determinar las mejores oportunidades que les brinda el mercado.

La empresa se ha caracterizado por tener una rápida expansión y mantener un constante estudio sobre proyectos de expansión hacia nuevos mercados en diferentes países del mundo. Es decir, Walmart efectivamente realiza una planeación de su crecimiento, de todos los cambios a nivel organizacional que esto implica, y de los posibles beneficios o consecuencias traerá una determinada expansión.

A nivel de estructura los cambios que se han hecho corresponden a reformas para modernizar y acondicionar las tiendas, de igual forma los diferentes modelos de negocios que maneja la empresa cuenta con tiendas

tanto de pequeño tamaño como con tiendas de gran tamaño en donde se incorporan restaurantes de comida rápida, farmacias, sucursales de bancos y poseen amplios estacionamientos.

A medida que una organización crece, se hace sensible a la necesidad de cambiar la estructura para mejorar el control de las actividades organizacionales; y que, dependiendo de las actividades que desempeña la organización debe adoptar un tipo de estructura organizacional específica.

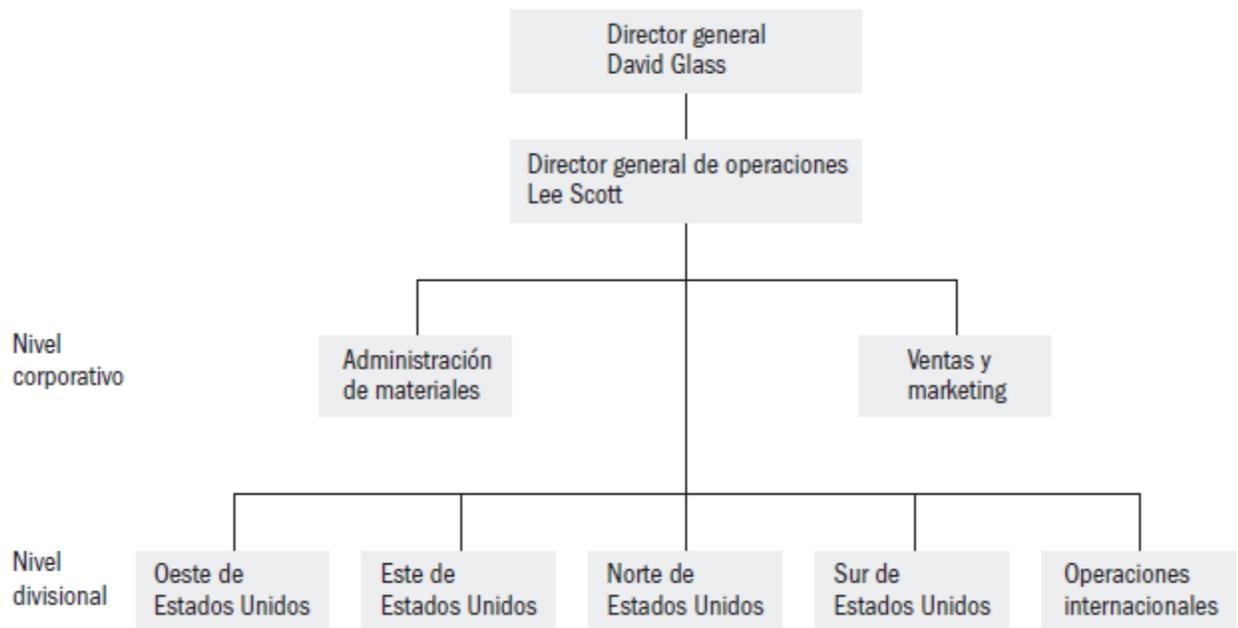
En 1988 Sam Walton renunció a su cargo como director ejecutivo, permaneció como el consejero de administración, y la empresa también reorganizó a otras personas en puestos de alto nivel. Para ese momento, el tipo de estructura organizacional que más le beneficiaba a Walmart era una estructura multidivisional, debido a que la organización maneja una amplia variedad de bienes o servicios diferentes y opera en más de un negocio o industria. Es decir, esta empresa comercializa productos de diferentes naturalezas como alimentos, medicamentos, electrodomésticos, ropa, artículos del hogar, entre otros, y además maneja diferentes conceptos de negocios relacionados entre sí.

Con base en lo anterior, en el 2000 se realizan cambios a nivel organizativo, de igual forma a nivel directivo asignando un nuevo CEO; estos cambios son consecuencias de la participación de la empresa en distintos mercados internacionales por lo que se hace necesario una reformulación de la estructura para adaptarse a un ámbito global con la intención de mejorar el control y ajustar los productos a las necesidades de los clientes en diferentes áreas geográficas.

La estructura organizativa de Walmart ha sufrido varios cambios desde la renuncia de su fundador Sam Walton, una vez que se convirtió en una empresa con presencia en el mundo fue necesario crear una división internacional. Por lo general las empresas inician con un departamento o división internacional y, dependiendo de su estrategia, más adelante utilizan estructuras divisionales por producto o geográficas, o simplemente una matricial. La estructura geográfica global divide al mundo en regiones y cada una de ellas se reporta con el presidente ejecutivo (CEO); ante esta situación, cada división controla por completo las actividades funcionales en su área geográfica.

La estructura elegida por Walmart es una estructura geográfica, bajo el control del director general de operaciones, Walmart centraliza sus actividades de administración de marketing, materiales, y ventas en sus oficinas corporativas. Entonces divide las operaciones de las tiendas en regiones, incluyendo operaciones internacionales y permite a sus gerentes regionales informarse sobre qué mezcla de productos debería venderse en sus regiones para maximizar las ventas. Una estructura geográfica permite centralizar algunas funciones en una oficina principal y descentralizar otras a nivel regional.

**Gráfico N° 4: Estructura Organizativa de Walmart, Inc.**



**Fuente: Jones, Gareth (2008) Teoría Organizacional.**

En cuanto a la tecnología, toda empresa debe adaptarse a los cambios tecnológicos para continuar siendo competitivos, por ello Walmart reemplazó las cajas registradoras por computadoras con sistemas de ventas y también inauguró una red de satélite que vinculó todas las unidades operativas de la empresa con su oficina central. Fue la mayor red de satélite privada, permitiendo a la oficina corporativa rastrear el inventario y las ventas e instantáneamente comunicarse con sus tiendas.

Equipar las tiendas con sistemas de vanguardia de registro de ventas, inventarios, cobros, enviar a diario esos datos a las diferentes tiendas y a la oficina central, representó un significativo avance tecnológico en todos los aspectos que a su vez ayudaron a un crecimiento interno favorable de la empresa, a la obtención de una ventaja competitiva sobre sus rivales, a un manejo eficiente de los inventarios y aunque fue necesaria una gran inversión en estos sistemas condujo a un ahorro considerable en costos.

Walmart ha ofrecido a sus proveedores información en tiempo real respecto de las ventas en las tiendas a través del uso de unidades en existencia individuales. Dichas unidades han permitido a los proveedores mejorar sus procesos de producción, hacer coincidir su producción con la demanda de Walmart, evitando la falta o el exceso de producción y la necesidad de almacenar existencias.

Cuando la empresa Walmart apertura una nueva sucursal, está debe contar con tanto con los procesos operativos que permitan alcanzar los objetivos planteados, como con los procesos administrativos que manejen e integren cada una de las áreas que compone dicha sucursal. De igual manera, los procesos que se lleven a cabo en una sucursal deben ser los mismos que se lleven a cabo en las demás para que exista unificación y mayor control.

## **4.2. Expansión**

Durante los primeros cinco años en el mercado, la empresa se expandió aperturando 24 tiendas a lo largo de Arkansas y alcanzó los \$12.7 millones en ventas. De tal forma que, la década de los 70's fue de increíble crecimiento y expansión para la empresa, debido a que ya en 1970 tenía 38 tiendas y 1.500 empleados, registrando unas ventas de \$44.2 millones.

Entre 1971 y 1975 estaba operando en 9 estados para un total de 125 tiendas, 7.500 empleados y \$340.3 millones en ventas. Lo que representa un increíble crecimiento para una empresa que no lleva ni 10 años en el mercado, lo que quiere decir que las estrategias aplicadas fueron exitosas dando buenos resultados a la empresa y permitiendo así que continúe su expansión.

Por tales motivos, para 1980 Walmart operaba en 276 tiendas con 21.000 empleados y generó \$1 billón en ventas, cifras alcanzadas mucho más rápido que cualquier otra compañía. La empresa continuó su rápido crecimiento, y en el momento de su 25º aniversario en 1987, tenía 1.198 tiendas operando con 200.000 empleados.

De esta manera se puede apreciar como la expansión de la empresa generó fuentes de empleo a un gran número de personas que usualmente se encontraban en pequeñas localidades con pocas oportunidades de trabajo, incluso fue propiciando el crecimiento de las comunidades cercanas a cada tienda a través de la creación de puestos de trabajo y a su vez los contribuyentes aportaban para la economía del país.

Como resultado, en la década de los 90's, Walmart fue la número 1º en ventas al retail (venta minorista o al detalle) y se expandió a nivel internacional. Para lo cual, en 1991 realizó un joint venture con una empresa de retail en México, en ese momento empleaba a 371.000 personas en 1.928 tiendas y celebró \$1 billón en ventas realizado en una semana.

Siendo una época de impresionante expansión internacional, para el año 1994 se expandió a Canadá con la compra de 122 tiendas bajo la marca Woolco Stores; en 1995, entra en el mercado de América del Sur con tiendas en Argentina y Brasil. Seguidamente, en 1997 alcanza \$100 billones de ventas en un solo año y para finalizar la década en 1999, Walmart se incorpora en Europa con la adquisición de la cadena ASDA en Reino Unido.

Esto significa que, el gran éxito que tuvo durante su trayectoria, le dieron el impulso necesario para tener mayor participación y abarcar más mercados debido a que para ese momento la empresa ya tenía presencia en los 50 estados de Estados Unidos y Puerto Rico; por consiguiente, el siguiente paso estratégico fue expandirse hacia otros países ya sea mediante la apertura de sucursales, joint ventures o adquisiciones de otras empresas.

De igual forma, en el año 2002 la empresa entra en el mercado japonés y apareció por primera vez como la mayor corporación en Estados Unidos en la lista Fortune 500, con más de 1.1 millones de empleados y 3.989 tiendas en el mundo. De hecho, para el 2005 Walmart figuraba en más

de 6.200 tiendas a lo largo del mundo con más de 1.6 millones de empleados a lo largo del mundo. Lo que evidencia el rápido crecimiento y poder de expansión que posee esta empresa, abriendo miles de tiendas cada año, ofreciendo empleo a millones de personas y entrando cada vez en mayores mercados internacional.

Además, para el año 2009 la empresa comienza su participación en Chile con la adquisición de la empresa D&S S.A. ocasionando que por primera vez Walmart exceda los \$400 billones en ventas anuales. Lo que da paso a la continua expansión de la empresa por lo cual en el 2010, realiza un joint venture abriendo su primera tienda en India.

En años más recientes, la compañía adquiere en el 2011 MassMart en Sudáfrica, con lo cual Walmart sobrepasa las 10.000 tiendas de retail en el mundo. En resumen, para el año 2014 contaba con 2.2 millones de empleados en el mundo en sus 11.500 tiendas con presencia en 28 países.

Es una empresa que no para de expandirse, de igual forma se plantean abrir tiendas en zonas de bajos ingresos donde no existen supermercados, de esta forma ayuda con la economía del país y el crecimiento de las comunidades.

#### **4.2.1. Tipos de Expansión**

Walmart aplica un tipo de expansión geográfica, comenzó atendiendo un mercado local en una pequeña comunidad, hasta que llegó a tener presencia en los 50 estados de Estados Unidos y luego se expandió a nivel internacional, se puede mencionar que tiene presencia en Argentina, Brasil, Canadá, Reino Unido, México, India, China, Japón, Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Chile, Sudáfrica, entre otros.

De igual forma, Walmart implementa principalmente un crecimiento interno, con un incremento significativo del personal llegando a emplear a 2.2 millones de personas en el mundo y aperturando nuevas sucursales, para lo cual cuenta con más de 11.500 sucursales en diferentes países a través de sus diferentes conceptos de negocios.

Así mismo, la empresa Walmart lleva a cabo un crecimiento externo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de otras empresas. Como en el caso de Reino Unido con la adquisición de la cadena ASDA, en Chile con la adquisición de la empresa D&S, y en Sudáfrica con la adquisición de MassMart.

Como parte de las estrategias que lleva a cabo la empresa, ninguna de las tiendas que fueron adquiridas fue renombrada para reflejar la propiedad por parte de Walmart; todas ellas mantuvieron sus marcas originales, por su patrón de ser considerado de baja calidad e inferior a sus competidores locales.

Además, Walmart implementa un crecimiento híbrido, el cual se lleva a cabo mediante una cooperación estructurada entre empresas a través de un joint venture. En algunos países el único modo de ingreso factible al mercado es mediante un joint venture, como en el caso de India y Japón.

### **4.3. Gestión del Cambio Organizacional**

La gestión se encarga de que se lleve a cabo eficientemente la expansión de la empresa y la adaptación de los cambios organizacionales que genera la misma expansión. Debido a que Walmart es una empresa de gran tamaño con presencia en varios países su estructura organizacional está dividida geográficamente;

Por lo tanto, cada división geográfica tiene su propia estructura que permite manejar las operaciones en cada uno de los países donde Walmart tiene presencia. En este sentido, debido a que la empresa se encuentra en constante crecimiento cuenta con un área exclusiva para la apertura de los nuevos negocios.

En cada país donde la compañía tiene presencia se establece una Dirección de Desarrollo Comercial encargada del estudio de nuevas oportunidades de expansión ya sea por la apertura de nueva sucursales en sus diferentes formatos, la adquisición de otras empresas o realizando un joint venture con otra organización. Esta dirección se dedica a estudiar las condiciones del mercado, la preferencia de los clientes, las potencialidades de expansión para determinar si el proyecto resulta factible y presentárselo a

la Dirección General quien tomará la decisión sobre si se lleva a la cabo la expansión o no.

Luego de que un proyecto de expansión es aprobado por la Dirección General, comienza el proceso de apertura de la nueva sucursal lo cual involucra ciertas actividades y áreas, entre las que se puede mencionar la asignación del terreno, registrar la sucursal en el sistema llevado a cabo por el área de Planificación de Tiendas, se carga el catalogo a la base de datos de la tienda, se procede a comprar la mercancía realizado por el área de Resurtido o Compras, se recibe la mercancía en los centros de distribución mediante el área de Operaciones, se capacita al personal para la apertura de la tienda, se realiza la recepción de la mercancía perecedera y no perecedera en la tienda y finalmente se hace la apertura.

En este sentido, la gestión para adaptar los cambios organizacionales generados por la expansión estará enmarcada en las acciones que deba realizar el talento humano de la organización para adaptarse al contexto, en los planes que se llevaran a cabo para que se logre la expansión, en asegurar la eficiencia de las operaciones de modo que la expansión resulte exitosa y genere rendimientos para la compañía.

#### **4.3.1 Etapas de la Gestión del Cambio Organizacional**

El cambio organizacional de Walmart se baso en involucrar a toda la organización a través de la aplicación de las siguientes etapas, como el reconocimiento del problema, la identificación de sus causas, la búsqueda de estrategias y la evaluación del cambio.

- El reconocimiento del problema: Walmart aplica esta una etapa de diagnostico al momento de estudiar los proyectos de expansión, para determinar si existe la necesidad de una expansión y cuáles serán los cambios que se generarán como parte de la expansión, ya sea por el incremento de la nomina, modificaciones en la estructura organizativa, por la inversión que representa dicha expansión, a través de la Dirección de Desarrollo Comercial.
- La identificación de las causas: Walmart debe hacer reunir toda la información financiera para determinar si cuenta con los recursos y

capacidades para llevar a cabo una expansión, de igual forma analiza sobre cuál es el mejor lugar para hacer la expansión y bajo cual concepto lo harán ya sea por la apertura de una nueva sucursal, por la adquisición de otras empresas o realizando un joint ventura con otra compañía.

- La determinación de los cauces de acción a seguir: Luego Walmart debe determinar los cursos de acción a seguir y los procedimientos adecuados para realizar la expansión o la apertura de una nueva sucursal, en base a los resultados del diagnóstico determinar el mejor lugar y el concepto de negocio por el cual van a llevar a cabo la expansión. En este sentido, se elaboran las estrategias, el plan de acción, se establecen objetivos y los mecanismos de control, que permitirán la implantación de la nueva sucursal.
- La implantación del cambio: Walmart lleva a cabo la apertura de la nueva sucursal por medio de la Dirección de Desarrollo Comercial y realiza todos los cambios necesarios en la empresa que pueden ser de orden estructural, de procedimientos, procesos u organizacional.
- La evaluación del cambio: Luego de la apertura de la nueva sucursal, Walmart debe evaluar cual es el desempeño de dicha sucursal, para verificar si corresponde con los objetivos propuestos y si se adapta a los planes de acción determinados por la compañía para el buen funcionamiento de las operaciones, a fin de medir los resultados y establecer medidas correctivas si es necesario.

En conclusión, se puede mencionar que Walmart ha llevado a la práctica los aspectos teóricos referentes a la gestión del cambio organizacional para la expansión de la empresa, con un crecimiento acelerado desde su constitución en el año 1962.

Walmart ha implementado los diferentes tipos de expansión entre los que se puede mencionar el de grado de integración vertical con el desarrollo de su propio centro de distribución, el de cartera de negocios debido a que ha incorporado diversos productos a sus catálogos por lo tanto en la actualidad vende millones de productos en tiendas alrededor del mundo, y de igual

forma realiza un grado de expansión geográfica con presencia en los 50 estados de Estados Unidos y en 28 países.

En este sentido, ha llevado a cabo un tipo de crecimiento interno con un incremento significativo en el del personal llegando a emplear a 2.2 millones de personas en el mundo y aperturando nuevas sucursales, para lo cual cuenta con más de 11.500 sucursales en diferentes países a través de sus diferentes conceptos de negocios.

Así mismo, la empresa Walmart lleva a cabo un crecimiento externo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de otras empresas. Como en el caso de Reino Unido con la adquisición de la cadena ASDA, en Chile con la adquisición de la empresa D&S, y en Sudáfrica con la adquisición de MassMart.

Además, Walmart implementa un crecimiento híbrido, el cual se lleva a cabo mediante una cooperación estructurada entre empresas a través de un joint venture. En algunos países el único modo de ingreso factible al mercado es mediante un joint venture, como en el caso de India y Japón. La gestión para la expansión de dicha empresa es llevada a cabo por la Dirección de Desarrollo Comercial de cada país, la cual está en constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocios hacia donde Walmart pueda continuar expandiéndose.

## **CAPITULO V. TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS QUE PUEDEN SER APLICADAS POR SIGO, S.A.**

En la actualidad se han implementado una serie de tendencias innovadoras que facilitan la realización de las funciones en las organizaciones, buscando obtener mayores rendimientos al menor costo posible, alcanzar los objetivos propuestos, siguiendo una planificación acorde a las necesidades y recursos que se tienen a disposición. Por lo tanto, con el pasar de las décadas ha habido una serie de avances tecnológicos, teniendo un impacto en las funciones, actividades, procedimientos y procesos de las empresas, originando cambios en la forma en que se desempeñan las organizaciones.

Las empresas venezolanas se han tenido que adaptar a los cambios que se han venido suscitando en el sector empresarial a nivel mundial entrando en la globalización, para mantenerse competitivos e innovadores, aprovechando las ventajas que se tiene al aplicar las nuevas tendencias administrativas a sus organizaciones. Buscando optar por la que más se adecue a las necesidades de las mismas, con el objetivo de hacer más eficientes los sistemas, procesos y procedimientos que realizan.

Entre las empresas de la región oriental del país, destaca Sigo, S.A. que hoy en día aplica nuevas tendencias administrativas para el desenvolvimiento de sus funciones operativas y departamentales, adaptando los procesos, procedimientos, políticas, reglas, que se decidieron llevar a cabo basados en sus principios, valores, misión y visión.

### **5.1 Outsourcing**

El Outsourcing representa una herramienta organizacional, por tal razón Robertson y Rothery (2001) señalan que el Outsourcing es una estrategia que consiste en transferir la planeación, administración y operación de funciones a una tercera parte independiente, donde el proveedor funge como una extensión del cliente para dirigir las funciones que no son foco del negocio o actividad modular.

En otras palabras, el Outsourcing consiste en contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos del negocio, a un proveedor más especializado que la misma empresa para conseguir una mayor efectividad que le permita orientar los mejores esfuerzos a las necesidades esenciales para el cumplimiento de las metas.

Uno de los primeros pasos en el proyecto de Outsourcing, y quizás el más importante, consiste en seleccionar los procesos que podrían ser subcontratados. Es útil, por lo tanto, tener una lista de los criterios para decidir cuáles son las áreas probables para su contratación y cuáles no, entre las áreas más comunes se encuentra la de recursos humanos, actividades de mercadotecnia, y otras actividades secundarias.

Esta mega tendencia se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio. Cabe destacar que, anteriormente era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

### **5.1.1 Objetivos del Outsourcing**

Las empresas deciden hacer uso de esta tendencia en la búsqueda de resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura, tecnológica, recursos humanos y estructura financiera. Los principales objetivos que pueden lograrse con la contratación de un servicio de Outsourcing son los siguientes:

- Optimización y adecuación de los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- Eliminación de riesgos por obsolescencia tecnológica.
- Concentración en la propia actividad de la organización.

## 5.1.2 Importancia del Outsourcing

La importancia del Outsourcing radica en dos puntos esenciales que cubren la idea de la tendencia administrativa. Estas son:

- Aliviar los cargos de los servicios o actividades básicas que son delegadas a terceras partes, es decir, cuando se subcontrata cualquier actividad o tarea básica (mensajería, limpieza, mantenimientos, etc.), se busca desprenderse de las funciones que pueden ser fácilmente contratadas y así concentrarse en la razón central del negocio.
- Aumentar la calidad de los servicios o actividades subcontratadas. Cuando una empresa se propone aplicar el Outsourcing en sus actividades lo hace no solo con la intención de aliviar las cargas estructurales, sino también optimizar el rendimiento a través de especialistas en la materia con los cuales se alcanzaría un gran rendimiento y un gran nivel de mercado; sin comprometerse a darles a los empleados una oportunidad de carrera.

Cabe destacar que el Outsourcing es importante porque le permite a la empresa centrar sus mayores energías en lo que realmente saber hacer, permitiéndole expandirse de forma más sencilla simplificando los procesos y las actividades. En definitiva, se puede decir entonces, que la importancia del Outsourcing radica en las ventajas de tipo económico y tecnológico que proporciona esta tendencia a la organización.

La empresa Sigo, S.A. a través de los estudios, análisis y discusiones que se lleva a cabo en la alta gerencia, decidió establecer la aplicación de nuevas funciones que serían llevadas a cabo por empresas, firmas y grupos externos a la organización, la cual tendría como principal ventaja la realización de actividades operativas y gerenciales que aumentarían tanto la productividad como el rendimiento en términos monetarios.

Destacando que, al contratar estos servicios de Outsourcing no se realizan pago de bonos, privilegios y compensaciones que exigen la ley, de igual forma no incluye el contrato colectivo que realiza la organización para sus empleados en las distintas áreas, ya sean operacionales o gerenciales.

Es decir, la empresa estaría ahorrando en costos de mano de obra especializada al contratar los servicios de Outsourcing.

En la actualidad, la empresa Sigo, S.A. implementa una serie de asesoramientos externos en el nivel gerencial de la estructura organizativa, encargándose de las áreas financieras, aplicando los respectivos procesos y procedimientos acorde a las funciones de la organización. De igual forma, se llevan a cabo asesorías en departamentos intermedios específicamente en la dirección de controles de calidad de los productos y servicios, para ofrecer productos de calidad que cumplan con las exigencias, normas y regulaciones del país.

Con la implementación de este tipo de asesorías específicamente de los controles de calidad al Centro de Procesamiento de Alimentos (CPA) de la empresa, permite que los productos cumplan los estándares de calidad que exigen las leyes para poder entrar al mercado y ser adquiridos por los clientes. Permitiendo que se desarrollen las actividades de la empresa de forma idónea sin descuidar otras áreas de suma importancia para la obtención de rendimientos, por lo tanto la empresa decide realizar contrataciones de asesoría que cumplan con funciones y mejoren la calidad de los productos ofertados.

De hecho, Sigo, S.A. aplica un Outsourcing para gestionar el recurso humano, el cual es manejado por la empresa “Top Talent” encargada de brindar asesoría y servicios en Venezuela sobre gestión del talento, clima laboral, captación, selección, compensación, beneficios, gestión del desempeño, seguridad y salud laboral; dicha empresa está conformada por personas capacitadas en todo lo referente al recurso humano. Es utilizada por Sigo, S.A., Navibus, SunSol Hoteles, Unik Hoteles, Centro Comercial Parque Costazul, Centro Comercial Cerro Verde, Centro Comercial Los Aviadores, Great Sea, entre otras 10 empresas más.

De igual forma, la parte de comunicación e imagen de Sigo, S.A. es llevada a cabo por la agencia de comunicaciones integradas “Great Sea”, que atiende a la comunidad empresarial integrada por Sigo, S.A., Navibus, SunSol Hoteles, Centro Comercial Parque Costazul, entre otras firmas. Ofrece diferentes servicios como la conceptualización de estrategias, creación de campañas de mercadeo, comercialización y generación de

promociones, realización de planes de medios, diseños de conceptos visuales, relaciones públicas, comunicación efectiva con el equipo de trabajo de cada empresa y con su cartera de clientes, además de la interacción con las comunidades virtuales.

Mediante esta agencia, Sigo, S.A. busca visualizar los espacios para proyectar las marcas hacia la productividad y desarrollo, teniendo como base fundamental la reinención. Por consiguiente, la agencia le presenta un abanico de opciones para posicionar, impactar y conectar a sus clientes con las posibilidades de crecimiento.

El Outsourcing ha significado una herramienta vital para la adaptabilidad de la empresa con cada cambio que se ha realizado desde su creación, ya que les permite subcontratar a empresas que se encarguen de un área específica, teniendo como resultado que la organización se centre en ejecutar sus funciones primordiales de forma idónea y eficiente, adaptando los cambios innovadores que simplifiquen los procesos, las actividades y funciones de cada uno de sus empleados, no solo en el nivel operativo sino también a nivel estratégico, ya que los directores podrán centrarse en tomar las decisiones con mayor exactitud basados en la información suministradas por las empresas subcontratadas.

A su vez, esta herramienta facilita la expansión de Sigo, S.A. a distintas regiones, ya que en la actualidad poseen contratos en vigencia con otras organizaciones que les facilite en materia de asesoramiento de imagen y contabilidad, permitiéndoles tomar decisiones coherentes, tomando en cuenta el nivel financiero en el cual se encuentra, es decir, si Sigo, S.A. dispone con los recursos necesarios para la creación de una nueva red de sucursal o simplemente la creación de nuevas sedes que impulsen la eficiencia y éxito en las operaciones.

En conclusión, el Outsourcing es una herramienta que facilita, simplifica y ayuda a que la empresa se centre en sus funciones primordiales para luego tomar decisiones acertadas que ayuden a la implementación de estrategias acertadas, ya sea para la expansión, crecimiento progresivo de la misma o simplificación en los procesos internos en la organización.

## **5.2 Coaching**

Se puede señalar que, el Coaching es un conjunto de técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados, la motivación y satisfacción personal, cualquiera que sea su nivel; de esta forma permite una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

Según la Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos citado por Sans (2012) el Coaching es una relación de colaboración entre ejecutivos de niveles medio y alto con el objetivo de facilitar el aprendizaje del ejecutivo y el logro de resultados identificados previamente. El Coaching se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional que genere un buen impacto en la organización; dicho sistema proporciona información, conocimientos, habilidades, colaboración y asesoramiento personalizado.

### **5.2.1 Importancia del Coaching**

La importancia del Coaching radica en que es una herramienta poderosa y personalizada para mejorar la eficacia profesional en el contexto laboral, desplegando todas las potencialidades de las personas en su rol laboral, mejorando la eficiencia de los mismos, destacando el involucramiento del talento humano con la organización.

Cabe destacar, que el beneficio que genera el Coaching está directamente relacionado con la mejora en los procesos de toma de decisión de la empresa, de igual forma el logro más efectivo y rápido de los objetivos planteados. La función del coach se da por finalizada cuando se han logrado las metas propuestas.

Entre los beneficios inmediatos del Coaching están la mejora en el proceso de toma de decisiones, el alcance efectivo de objetivos, el alcance de nuevas competencias y responsabilidades. Para las empresas, supone la oportunidad de contar con mandos más eficaces en cuanto a la toma de decisiones, destacando que ayuda a adaptarse a las situaciones de cambio sin mayor resistencia. Con los constantes cambios que se viven en la

actualidad es más que necesario que las organizaciones entiendan la importancia que tiene adaptarse y sobretodo sacar el mayor rendimiento de los cambios adaptados, ya sea por motivos de expansión o crecimiento.

### **5.2.2 Tipos de Coaching**

El Coaching es amplio, y para evitar confusiones se establecen ciertos límites para reducir el ámbito de actuación. No es lo mismo trabajar para el desarrollo de una persona que para trabajar con un directivo de una empresa. Debido a esto, existen diferentes tipos de Coaching en función del área de trabajo.

Coaching organizacional: se puede dividir en dos tipos de Coaching diferentes:

- Coaching empresarial: se dirige a organizaciones o empresas en general y no sólo a los ejecutivos. Incluye temas como el empoderamiento, la gestión del tiempo, favorecer las relaciones entre los trabajadores, la productividad, la satisfacción de los clientes, el trabajo en equipo, entre otros.
- Coaching ejecutivo: dentro de los tipos de Coaching organizacional, este tipo de Coaching está dirigido a altos ejecutivos. Hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal, el rendimiento del personal, entre otros.

Coaching para el liderazgo: el líder coach tiene que desarrollarse equilibradamente en cuatro áreas:

- Liderazgo Productivo: el líder tiene que tener capacidad de dirigirse a sí mismo, dirigir su propio tiempo y manejar las prioridades para actuar con la máxima eficiencia.
- Liderazgo Motivacional: habilidad para liderar y motivar a otros. Un Líder Motivador entiende que las personas son lo más valioso para conseguir el progreso. Un Líder Motivador está siempre dispuesto para ayudar a su equipo y contribuye a desarrollar todo su potencial.

- Liderazgo Estratégico: habilidad para liderar una organización. Un Líder Estratégico está dispuesto para definir y desarrollar el propósito y la visión de la organización, los factores críticos de éxito, la estructura optima, el mejor equipo en los puestos adecuados y los procesos más efectivos para una empresa de éxito.
- Liderazgo Personal: habilidad para liderarse a uno mismo con respecto a su propia vida. Mucha gente no dirige su propia vida y sufre las consecuencias. El Líder tiene que definir su vida para que sea equilibrada, después planifica y actúa para hacer que su vida discorra por el camino marcado. El Liderazgo Personal también significa convertirse en una Persona integral, creciendo y desarrollándose en todas las áreas de la vida.

Cabe destacar, que Sigo, S.A. hace uso a cabalidad de estos tipos de Coaching descritos anteriormente, siendo pioneros en el sector comercial alimenticio, ya que el talento humano que labora en la organización en los distintos niveles de estructura organizativa aplican el Coaching para la realización de sus actividades diarias, permitiéndoles mejorar de forma constante, en el caso del nivel estratégico los directores y gerentes toman decisiones acertadas basadas en esta tendencia vital para la empresa, arrojando resultados más que esperados, facilitando el alcance de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, Sigo S.A. tiene como prioridad formar una nueva generación de talento humano dentro de su empresa, basado en la ejecución de los nuevos procesos, procedimientos y funciones que se llevaran a cabo, con el objetivo de involucrar a cada uno de los empleados con la organización, motivándolos, haciéndolos sentir productivos, sobre todo resaltando la importancia que tienen para el éxito para la compañía.

La Universidad Corporativa de Sigo lleva a cabo diferentes programas dedicados al Coaching, entre los que se puede mencionar el “Programa para la Formación de Coaches”, el cual tiene como propósito introducir a los empleados en la comprensión y aplicación de enfoques emergentes, apoyados en la implementación de la gestión organizativa, llevándolos a generar posibilidades concretas en sus propias realidades en el ámbito organizativo. De igual forma, se lleva a cabo el “Programa de Coaching

Gerencial en Ventas” y “Coaching Empresarial” a través de la empresa SOMOS Consulting Group.C.A.

El Coaching Empresarial está orientado a la ayuda en equipo, unidad de negocio, sucursal o a la totalidad de la organización; con el objetivo de mejorar la gestión del personal, ayudar a la motivación del personal, mejorar la comunicación interna entre los empleados, aumentar la calidad de trabajo, visualizar nuevos desafíos o proyectos específicos, fomenta un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad.

Por consiguiente, el Coaching tiene importancia resaltante en la empresa Sigo, S.A. mediante la ejecución de las funciones, de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo diariamente en la organización, demostrando la eficiencia en la aplicación de esta tendencia, ya que se han obtenidos resultados óptimos desde su implementación, mejorando la productividad y las capacidades de cada uno de los empleados manteniéndolos motivados de forma constante.

Con el éxito que ha tenido esta tendencia en la empresa, se decidió implementar una sede educativa para el talento humano, basados en la formación de una nueva generación de trabajadores, con el fin de desarrollar sus capacidades, aptitudes y conocimientos para el mejor desenvolvimiento en las distintas áreas o departamentos de la organización, fundamentados en la motivación y el involucramiento de todos los trabajadores con la empresa.

De igual forma, se realiza capacitación continua y cursos especializados al personal de la empresa, su finalidad es elevar la calidad de servicio para tener clientes satisfechos. Para ello, Sigo, S.A. inicio un conjunto de acciones a través de un Comité de Servicio integrado por la Dirección de Operaciones, Control de Gestión y la Universidad Corporativa Sigo, que contempla la sensibilización de los equipos de caja, atención al cliente, los asesores de ventas y servicios, para entregar a los consumidores un servicio estandarizado de calidad que supere sus expectativas. Para ello, se ofrecen un equipo de herramientas para abordar temas como el manejo de las emociones, los diferentes tipos de clientes, cómo abordar a los clientes, estrategias efectivas de ventas, y muchos más.

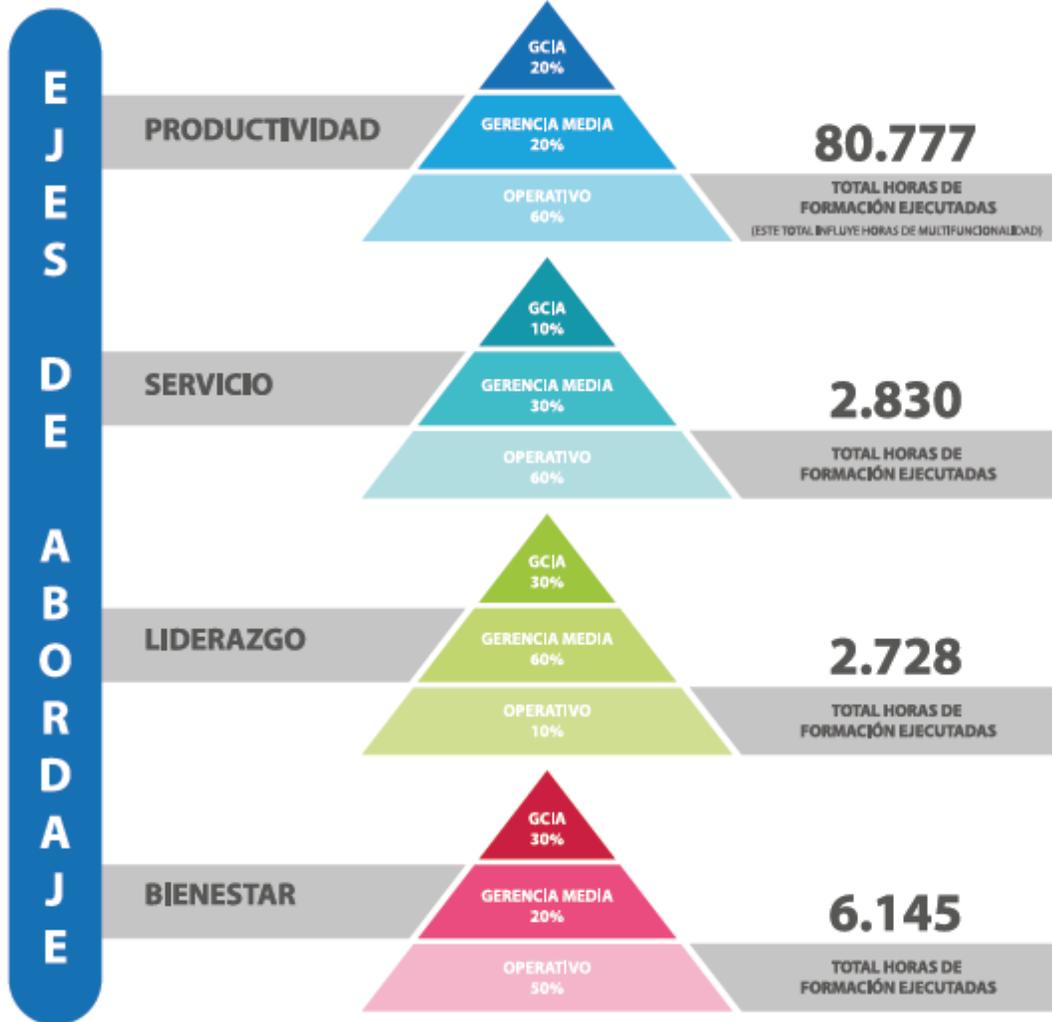
A partir del año 2009 Sigo, S.A. se propuso la meta de convertirse en una empresa 100% multifuncional, lo cual es un modelo versátil que ha impactado positivamente en la organización. La multifuncionalidad capacita y empodera a los líderes para que conozcan y aprendan a utilizar herramientas de trabajo que les permita ofrecer a cada cliente la mejor experiencia de compra.

Su finalidad es que el personal aprendan a ejecutar distintos roles en uno o más departamentos, puedan desempeñarse eficientemente donde y cuando lo necesiten, debido a que desarrollan nuevas competencias técnicas en diferentes roles. La multifuncionalidad tiene un beneficio adicional, ya que gracias a la rotación periódica en diferentes puestos de trabajo, mejora la calidad de vida del empleado, ya que reduce la fatiga y estrés ocupacional.

La Universidad Corporativa de Sigo se ha enfocado en formar integralmente a sus empleados, con el fin de otorgarles una condición destacada de empleabilidad que los califica entre los mejores talentos del país. Su enfoque se centra en elevar el nivel de competencias, con una cultura de servicio que se distinga por su excelencia, e impulsa la innovación social y el desarrollo de las comunidades.

De esta forma, se otorgan herramientas al personal a través de la formación de los trabajadores, partiendo con el desarrollo humano, así como en las diferentes áreas del negocio, habilidades técnicas, hasta competencias directivas y gerenciales. Sigo, S.A. confía en que un trabajador integralmente desarrollado aporta valor agregado a su entorno familiar, social, y en consecuencia, a la organización. Según el Informe de Responsabilidad Social Empresarial de Sigo, S.A. para el año 2013 se reportan programas de capacitación y formación hacia las áreas de productividad, servicio, liderazgo y bienestar.

**Gráfico N° 5: Capacitación y Formación en Sigo, S.A.**



Fuente: Informe de Responsabilidad Social Empresarial Sigo, S.A. (2013)

En este sentido, la formación hacia el tema de productividad estuvo enfocada hacia el 60% del personal operativo y un 20% tanto para la gerencia media y la alta gerencia, en materia de servicio el programa estuvo enfocado mayormente en el nivel operativo con un 60% y en la gerencia media con un 30%; en cuanto a liderazgo el programa estuvo enfocado en su mayoría en la gerencia media con un 60% y en la alta gerencia con un 30%; en lo referente a bienestar un 50% estuvo enfocado a nivel operativo, un 20% en la gerencia media y un 30% para la alta gerencia.

Con esto podemos evidenciar el esfuerzo que realiza la organización por capacitar y formar a su personal de forma estratégica que le han generados buenos resultados. De igual forma, implementa un “Diplomado de Talentos y Competencias Emprendedoras” con temas como desarrollo del espíritu emprendedor; potencialidad de competencias emprendedoras; desarrollo e implementación de creatividad e innovación; identificando, creando y desarrollando modelo de negocios; marketing y social media; aspectos legales y deberes formales; fundamentos y técnicas de negociación, entre otros.

Se puede evidenciar que el Coaching es una herramienta de vital importancia para que el talento humano de la organización en sus distintos niveles en la estructura organizativa, ya sea el estratégico, gerencial u operacional, para que la empresa se adapte a los constantes cambios, originados por la expansión y crecimiento progresivo que ha tenido la empresa en los últimos años, siendo esta tendencia un apoyo que ha influido de forma directa en el éxito de Sigo, S.A. destacando el sentido de pertenencia y motivación que tienen sus empleados con la empresa.

En conclusión, se puede mencionar que la empresa Sigo aplica con éxito algunas de las tendencias administrativas actuales o modernas como el Outsourcing lo que le ha permitido que las áreas de estándares de calidad, recursos humanos, comunicación e imagen, sean manejadas por empresa especializadas en dichos ámbitos. Mediante el Outsourcing la empresa Sigo S.A. obtiene un mayor nivel de especialización y asesoría constante, lo que le permite guiar los esfuerzos de la compañía hacia otras áreas como la de operaciones y comercialización.

De igual forma, Sigo utiliza frecuentemente la tendencia administrativa de Coaching a través de diferentes programas que le permiten al personal desarrollar sus capacidades, promover nuevas formas de pensar, mejorar las actividades, liberar el potencial, mejorar el desempeño, asumir retos, entre otros. Es importante señalar que, cada gerente en cada departamento de la empresa Sigo está capacitado en materia de Coaching para poder ejercer el papel de Coach hacia los subordinados.

## CONCLUSIONES

- La gestión del cambio organizacional para la expansión de empresas constituye un factor de éxito para el crecimiento y la continuidad de las empresas. Los cambios organizacionales que son generados por la expansión de las empresas deben ser gestionados eficientemente para que se logren los objetivos planteados y permita el continuo crecimiento de las empresas. En este sentido, se puede evidenciar como la teoría planteada por los diferentes autores es llevada a la práctica por las cuatro empresas objeto de estudio.
- La expansión en la empresa Sigo S.A. ha generado cambios organizacionales que conducen a un incremento del personal y modificaciones en la estructura organizativa. La empresa ha llevado a cabo una expansión geográfica, un crecimiento interno y de cartera de negocios. Con motivo del continuo crecimiento, se hizo necesaria la creación de la Dirección de Nuevos Negocios y la Dirección de Gestión Organizacional, las cuales se encargan de estudiar las oportunidades de expansión y gestionar los cambios organizacionales.
- La expansión de la empresa Rattan Hypermarket, C.A. ha sido principalmente en la cartera de negocios ofreciendo diferentes tipos de productos, de igual forma ha llevado a cabo una expansión geográfica y un crecimiento interno, para lo cual cambio su concepto de operar exclusivamente en puerto libre y actualmente se encuentra estudiando ingresar en otros estados del país. La Dirección de Proyectos e Imagen es la encargada de gestionar todo lo referente a la expansión de la empresa.
- La empresa Central Madeirense, C. A. ha llevado a cabo principalmente una expansión geográfica, posee alrededor de 52 sucursales en 11 estados del país, se ha caracterizado por un gran crecimiento con la inauguración de hipermercados y supermercados. La gestión de las expansiones es llevada a cabo por la Gerencia de Planificación y Mercado.

- La empresa Walmart Inc ha aplicado los diferentes tipos de expansión planteados en la teoría, ha tenido un crecimiento interno con una nomina de 2.2 millones de empleos y más de 11.500 sucursales; ha tenido un crecimiento externo con la adquisición de otras empresas; ha tenido un crecimiento hibrido estructurado realizando joint venture para ingresar a nuevos mercado; de igual forma ha tenido un grado de expansión geográfica teniendo presencia en 28 países, ha tenido una expansión en su cartera de negocios llegando a ofertar millones de productos y ha implementado un grado de expansión vertical con su propio centro de distribución. Además los proyectos de expansión son llevado a cabo por la Dirección de Desarrollo Comercial en cada país donde tiene presencia.
- Las tendencias administrativas actuales o modernas le otorgan a la empresa Sigo, S.A. a través del Outsourcing una forma de obtener asesorías y servicios especializados en diferentes áreas como recursos humanos, comunicación e imagen, control de calidad, entre otros. De igual forma, el Coaching ayuda que los empleados se desempeñen mejor en sus actividades, asuman retos, se sientan motivados y puedan ayudar al logro de los objetivos.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las empresas modernas, que desean innovar y mantenerse competitivos en el mercado, realizar estudios referentes a la posibilidad de expandirse, ya sea geográficamente con la creación de nuevas redes de sucursales o de cartera de negocios aumentando la gama de productos que llegan al mercado en el cual se desenvuelven, ya que a través de la expansión podrán tener la posibilidad de llegar a nuevas regiones, nuevos mercados y sobretodo atraer nuevos clientes, teniendo como resultado dar a conocer la imagen de la empresa y aumentar el rendimiento.
- Para que la empresa Sigo, S.A. se recomienda que continúe su expansión, analizando debidamente si es factible la apertura o la inversión de una nueva sucursal en un lugar determinado, debido a que actualmente tiene proyectos sin completar y no están aprovechando el costo de oportunidad que pudieran generar dichos proyectos, el siguiente paso para la expansión será tener presencia a nivel nacional antes de que evalúen tener presencia a nivel internacional.
- A la empresa Rattan Hypermarket, C.A. se le recomienda que siga expandiéndose poco a poco hacia otros estados del país, ya que en la actualidad cuenta con gran aceptación por parte de la clientela en las regiones donde se encuentra, por lo que una estrategia idónea sería la creación de una dirección que se encargue de gestionar los cambios organizacionales que ocurren por medio de la expansión geográfica y de cartera de negocios que llevan a cabo, permitiéndole gestionar de forma eficiente los cambios que se adopten.
- Para Central Madeirense, C.A. sería recomendable que siga invirtiendo en tecnología que facilite los procesos llevados a cabo por la empresa, ya que simplificara las funciones operativa y a su vez la exactitud en la toma de decisiones. De igual forma continuar expandiéndose nacionalmente, abarcar otro tipo de regiones como la andina, permitiéndole tener mayor presencia en todo el país.

- Para la empresa Walmart, Inc. sería recomendable que su expansión hoy en día fuese manejada de forma pausada, porque en la actualidad realizan grandes cantidades de inversiones simultáneamente, que a su vez pudiera tener como consecuencia de que si fallara alguno de los conceptos de negocios generarían enormes cantidades de pérdida para la empresa. Es decir, a pesar que su crecimiento ha sido exitoso ya que son líderes a nivel mundial en este sector, sería aconsejable estudiar antes de con mayor precisión si esa expansión con la creación de una nueva sucursal o la adquisición de alguna empresa tendrá los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.
- Con la incursión de nuevas tendencias administrativas de forma constante, se recomienda a las empresas hacer uso de tendencias que se adapten tanto a las necesidades que se requieren como a los recursos que se tienen a disposición; en la actualidad, el uso de las mismas facilita mejorar la eficiencia en ciertas áreas que pueden llegar a tener fallas para la consecución de los objetivos, sin descuidar la actividad principal a la cual se dedican. En este sentido, se le recomienda a Sigo que aplique otras tendencias administrativas como el Benchmarking para superar a los competidores.

## BIBLIOGRAFÍA

Audirac, C. Del León, V. Dominguez, A. y Puertas, L. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Daft, R. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional* (10ma ed.). México: Editorial Cengage Learning.

Fernández, J. y Luna, L. (S/F). *Crecimiento y Desarrollo Empresarial*.

Fidias, A. (2006). *El Proyecto de Investigación* (5ta ed.). Caracas: Editorial Episteme.

Fucci, T. (2000). *Gestión del Crecimiento de las Empresas*.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma ed.). Editorial Thompson.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México: McGraw Hill.

Hill, C. y Jones, G (2009). *Administración Estratégica* (8va ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística (2012) *Encuesta de Grandes Empresas Industriales 2007-2010*.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones* (5ta ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Méndez, C. (2001). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación* (3era ed.). Colombia: McGraw Hill.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11va ed.). México: Pearson Education.

Rattan Hypermarket, C.A. (2009). *Prospecto*.

Robetson, I. y Rothery, B. (2001). *Outsourcing, la Subcontratación*. Editorial Limusa

Sans, M. (2012) *Orígenes, Definición, Metodología y Principios del Coaching*.

Sigo, S.A. (2013) *Informe de Responsabilidad Empresarial*.

Sol de Margarita (2015) *Rattan continuará expansiones en 2015*.

Thompson, A. Peteraf, M. Gamble, J y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica* (18va ed.). México: Editorial McGraw Hill.

Universidad de Pamplona (2001). *Gestión del Cambio Organizacional*.

Zimmermann, A. (2000) *Gestión del Cambio Organizacional* (2da ed.).:Ecuador: Ediciones Abya-Yala

# **GERENCIA ESTRATÉGICA**

## INTRODUCCIÓN

Las estrategias son los medios por cuales se lograrán los objetivos, por lo tanto la gerencia estratégica es la encargada de la búsqueda, formulación, ejecución y evaluación de las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos. Las organizaciones están inmersas en un ambiente donde son afectadas por los importantes cambios que ocurren en materia económica, tecnológica, política, social, cultural, entre otros; por esta razón se hace necesario que tengan capacidad de adaptarse y diferenciarse en los grandes mercados competitivos.

La gerencia estratégica forma parte del nivel jerárquico más alto dentro de las organizaciones porque a través de ella se llevarán a cabo la discusión, selección y ejecución de las posibles estrategias que se lleguen a tomar para el cumplimiento de los objetivos ya planificados, teniendo una visión y misión constante de crecimiento y expansión que a su vez genere mayores ganancias y rendimiento a futuro a los menores costos.

La gerencia estratégica es un área en la cual se plantea la implementación de posibles alternativas para la creación, expansión, aprovechamiento, proyección, fortalecimiento de la empresa y solución de las distintas situaciones que se llegan a presentar dentro de las organizaciones. Haciendo uso de herramientas financieras como lo son los indicadores, estados financieros, presupuestos, proyecciones, entre otros, se puede determinar y analizar en qué estado a nivel financiero se encuentra la empresa en un periodo determinado para así formular y discutir las posibles estrategias.

Generalmente en las empresas suelen acontecer una serie de problemas, dificultades o situaciones para los cuales no se cuentan con los recursos necesarios a fin de darle respuesta a todos los problemas, es aquí donde se determina cuales tienen prioridad y se formula una estrategia a nivel gerencial para darle respuesta o solución al problema que influya y perjudique de forma más profunda dentro de la organización; por eso un gerente estratégico antes de tomar una decisión debe conocer cuáles son los recursos con los que cuenta la empresa, cuáles serán las consecuencias o el impacto a corto, mediano y largo plazo que tendrán las estrategias a

implementar, y quienes ejecutaran dicha estrategia, además las estrategias deben ser acordes con la misión, visión, objetivos, políticas, y cultura de la organización.

La importancia de la gerencia estratégica radica en que las empresas deben estar dispuestas a adaptarse a los cambios que se presentan en el ambiente tanto interno como externo y buscar la mejor solución a los problemas que puedan afrontar. Las personas pueden tener miedo o resistencia al cambio pero los gerentes deben estar preparados para afrontar cualquier situación que afecte a la empresa, aunque generalmente los cambios son para mejorar un área específica o un todo siempre son necesarios para beneficio de la organización.

Los administradores de cualquier compañía deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades para mejorar la estrategia.

Sin una descripción sistémica de la estrategia, los ejecutivos no pueden comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a los empleados; sin una comprensión compartida de la estrategia, los ejecutivos no pueden generar alineación en torno de ella; y sin alineación no se pueden implementar las nuevas estrategias para el actual entorno cambiante de la competencia global, tecnología avanzada, ventajas competitivas, entre otros.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los cursos especiales de grado son útiles para la culminación de nuestra Licenciatura en Administración, fortaleciendo y reforzando los conocimientos adquiridos, discutidos y analizados a lo largo de nuestra carga académica. De igual forma, nos preparan para enfrentar los posibles ambientes que se pueden llegar a presentar en nuestro campo laboral, dándole respuesta a las adversidades que se presentan, poder aprovechar cada ventaja y transformar las futuras amenazas en oportunidades.

En este sentido, en una empresa se pueden presentar muchas situaciones que un gerente debe saber manejar y solucionar de la mejor manera, para ello el estudio de la gerencia estratégica le permite estar preparado y responder rápidamente a los problemas.

La gerencia estratégica nos amplía los conocimientos a nivel gerencial, analizando aquellos indicadores, proyecciones, presupuestos y estados financieros se determina la situación económica de la empresa, teniendo como resultado la información necesaria para decidir si es necesario implementar o no una estrategia, midiendo el impacto que tendrá dentro y fuera de la organización.

En consecuencia, a través de la materia Gerencia Estratégica, se nos permite conocer qué tipo de estrategia implementar de acuerdo al problema a solventar o las mejoras que se quieren alcanzar. Adicionalmente se nos otorga el conocimiento necesario que se requiere para determinar qué estrategia gerencial llevar a cabo.

## **OBJETIVOS**

La gerencia estratégica tiene como objetivo principal desarrollar cursos de acción, tareas dirigidas a la solución de posibles problemas que se pueden llegar a presentar y a través de ellas obtener ventajas competitivas. No solo se enfoca en los problemas, sino que permite que se establezcan los medios para la empresa mejore en todos sus ámbitos, ya sea en la introducción de un nuevo producto, posibilidades de expansión, diferenciación, posicionamiento en el mercado, entre otros.

Los cursos especiales de grado tienen como objetivo profundizar y aplicar los conocimientos adquiridos durante la carga académica, que ayudarán al futuro profesional a desenvolverse en el campo laboral administrativo, analizar la gestión de las organizaciones, afrontar situaciones, formular estrategias y ser un buen gerente.

De forma que, la gerencia estratégica controla la dirección que tomará la empresa y proyecta el destino de la misma por medio de la toma de decisiones y la implementación de estrategias a largo plazo que le permita competir en el mercado, satisfacer a los clientes y empleados, alcanzar los objetivos, operar con eficiencia y eficacia, adaptarse a los cambios y tener un buen rendimiento.

## **ALCANCE**

A través de los cursos especiales de grado se espera aplicar el conocimiento teórico de la gerencia estratégica a las posibles situaciones, adversidades, problemas que pueden llegar a ocurrir o que ya existen dentro de las organizaciones; lo que nos permite estar preparados como gerentes para hacerle frente a dichos problemas formulando estrategias, además nos proporciona un abanico de posibilidades para planificar, organizar, dirigir y controlar recursos con el fin de cumplir con los objetivos trazados.

Se pretende desarrollar aspectos significativos de la gerencia estratégica como las bases teóricas y filosóficas, como los beneficios, elementos, la importancia, funciones de la gerencia estratégica; conceptualizar los términos de misión, visión, cultura organizacional, ventaja competitiva, liderazgo estratégico; además de estudiar el proceso de formulación de una estrategia y las diferentes estrategias que aplican los gerentes para alcanzar los objetivos o solucionar un problema y abordarlo por medio de un caso práctico donde se den respuestas a determinadas situaciones utilizando los conocimientos del área.

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

## **1.1 Definiciones**

Gerencia.

La gerencia ha estado presente a lo largo de la historia, iniciando siglos antes de Cristo, en Egipto creando y formalizando una estructura, de igual forma en el imperio Romano con la creación de un estado como tal en el cual contemplaba un orden entre población, gobierno y territorio; seguidamente con organizaciones religiosas como la iglesia católica, y en los ejércitos formando un orden de mando basado en jerarquías.

Siglos más tarde específicamente en el XIX con el nacimiento de la revolución industrial en Europa, teniendo como objetivo principal ampliar las rutas de comercio y reemplazar la mano de obra por maquinarias que simplifiquen los trabajos, se origina la definición de organización de los recursos dentro de las empresas, evolucionando y desarrollando a lo largo del tiempo; dando nacimiento a lo que hoy en día se conoce como gerencia.

La gerencia se puede definir como el procedimiento en el cual se conduce de la forma más eficiente posible los recursos que se tienen a disposición dentro de una organización para poder alcanzar los objetivos ya planificados; estos objetivos y metas son previamente discutidos para luego definir y establecer los cursos o planes de acción necesarios para su debido cumplimiento; en pocas palabras la gerencia se encarga de organizar, dirigir, coordinar y controlar las operaciones, además de tomar las decisiones correspondientes para el funcionamiento de una organización.

La gerencia ha venido evolucionando a lo largo de la historia logrando así avances significativos e importantes en la vida del hombre y las civilizaciones, estos cambios han hecho que la gerencia sea un intérprete principal no solo en las organizaciones sino también en la vida cotidiana de las personas.

## Estrategia.

El nacimiento del término estrategia proviene del griego "strategos" que significa General, a su vez la terminología estrategia también estaba ligada al ejército. El verbo "Stratego" significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos, demostrando que la palabra estrategia era aplicada por los ejércitos más exitosos de siglos pasados.

En la actualidad la definición de estrategia está ligada a la planificación para la superación y obtención del mayor rendimiento posible en razón del uso eficaz de los recursos, sin la necesidad de destruir a ningún enemigo en este caso empresas denominadas como competencias, sino como una superación en materia económica, financiera y social. A través de las estrategias se llegan a proporcionar, una dirección y cohesión empresarial para darle un sentido de misión y propósito a las empresas.

La primera definición moderna de estrategia se da en 1962 plasmada en una obra escrita por el estadounidense Alfred Chandler basada en el análisis de la gestión empresarial de cuatro enormes empresas pertenecientes a la industria estadounidense a principios del siglo XX: DuPont, Standar Oil of New Jersey, General Motors y Sears. Luego del análisis definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

### Otros conceptos de estrategia:

Luego en 1965 Keneth Andrews expresó que: " la estrategia representa un patrón de objetivos, metas o propósitos. Así como las políticas y los planes principales para alcanzar dichas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será."

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012:4) indican que "La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado

de opciones”. Para la mayoría de las empresas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales.

Este par de definiciones nos llevan a conceptualizar a la estrategia como el procedimiento en el cual se van a definir y aplicar los cursos de acción, actividades, políticas, planes necesario para lograr, alcanzar y cumplir con las metas básicas de una empresa, sirviendo como herramienta principal para las organizaciones modernas que quieren llegar a ser exitosas.

Una estrategia se debe ajustar a la situación particular de una empresa y al mismo tiempo ser visiblemente distinta de las estrategias de sus competidores. La estrategia de cada compañía necesita un elemento distintivo que capte la atención de los clientes y genere una faceta competitiva. En esencia, se refiere a competir en forma distinta: hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer.

#### Gerencia Estratégica.

Muchos autores y expertos en la materia definen la gerencia estratégica como una ciencia, ya que evoluciona constantemente por lo cual debe estudiarse, discutirse y luego llegar a aplicarla en una empresa u organización para amoldarse a responder las posibles situaciones que se lleguen a presentar.

En la gerencia estratégica se logra la integración de las áreas o departamentos, tales como, finanzas, contabilidad, producción y ventas. A través de la gerencia estratégica se van a llevar a cabo la creación de políticas y cursos de acción que lograrán que se lleven a cabo las estrategias discutidas, dirigiendo, coordinando y controlando que lo planificado se ejecute de la forma más eficiente.

La gerencia estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que expresa las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. La estrategia de una compañía se plantea:

Como superar a los competidores.

Como responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, aprovechando las oportunidades de crecimiento.

Como manejar cada parte funcional del negocio (suministros, producción, ventas, marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).

Como mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

La señal de una buena estrategia en una empresa es su desempeño sólido, dos clases de indicadores son lo que revelan el alcance de la estrategia en una compañía:

- 1- La rentabilidad y fortaleza financiera.
- 2- Su fuerza competitiva y su posición en el mercado.

Un desempeño o ganancias superiores al promedio, participación en el mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una buena estrategia.

## **1.2 Elementos de la Gerencia Estratégica.**

Visión de la organización: para poder aplicar una estrategia acorde a las necesidades o situaciones que tenga la organización es indispensable establecer cuál es la visión empresarial a la que se quiere llegar a largo plazo. Por lo tanto, la visión de la organización es un elemento fundamental en la dirección o gerencia estratégica para la determinación de objetivos y la toma de decisiones acertadas para lograr lo esperado.

La actuación prospectiva de la organización: la prospectiva para la gerencia estratégica no es más que un análisis de las posibles variables y situaciones que se pueden llegar a presentar durante un periodo determinado, en el cual va a ayudar a la gerencia a medir la evolución de las mismas, para determinar que correctivos realizar y si es necesario la implementación de una estrategia para corregir y mejorar la eficiencia. Por esta razón, es necesario que en los niveles más altos de las estructuras organizativas se realicen prospectivas dentro de la empresa para medir la evolución en los planes y estrategias implementadas.

Capacidad de definir la dirección de la organización: en las organizaciones es necesario establecer una estructura organizativa bien definida, con líneas de autoridad y una jerarquización para realizar la debida dirección en la ejecución de las actividades dentro de la empresa. Con una dirección bien definida es posible que se puedan evitar problemas originados por la falta de comunicación y supervisión en los departamentos.

Compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo: es necesario que el nivel gerencial de la empresa conformado, por los directores, gerentes y supervisores conozcan todas las fases del proceso productivo, para supervisar y controlar las funciones operativas. Por lo tanto, es indispensable que los gerentes estén comprometidos con la organización y conozcan la importancia de sus cargos para la toma de decisiones, ya que ellos son los que formularán las estrategias y los planes para alcanzar los objetivos trazados.

El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización: en la actualidad los gerentes, directores o supervisores deben saber valorar al personal de trabajo dentro de una organización, ya que a través de ellos se llevará a cabo todas las funciones y actividades operativas y productivas. Un gerente debe sacar el mayor provecho de sus subordinados para que hagan el mayor trabajo posible al menor tiempo, preparándolos y apoyando en los casos que sea necesario. Por estas razones se dice que, en la actualidad el recurso humano es el motor de las organizaciones.

Definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo: para que una organización tenga éxito es necesario que se definan de forma clara y concisa los objetivos y metas que se quieren llegar a alcanzar al largo plazo, por lo tanto se deben implementar las estrategias acorde a las necesidades y los recursos que se disponen. Es necesario que un gerente conozca a fondo la información pertinente para tomar las decisiones más acertadas, estableciendo los planes y procedimientos que ayudarán a lograr lo planificado.

### **1.3 Beneficios de la Gerencia Estratégica.**

El principal beneficio de la gerencia estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque que se adapte a sus necesidades y que vaya acorde con los objetivos, la misión y visión planeada.

La gerencia estratégica otorga más facultad de decisión a las personas que conforman la organización, animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer iniciativa, tener imaginación, y recompensarlos por hacerlo; esto genera que se propicie la comunicación entre los gerentes y empleados, quienes al estar involucrados en este proceso se logra que éstos comprendan hacia donde espera llegar la organización y se comprometan a implementar correctamente las estrategias ayudando a que la empresa cumpla sus objetivos. La gerencia estratégica tiene muchos beneficios, entre los cuales se puede mencionar:

Las organizaciones que usan las estrategias son más rentables y exitosas, estas muestran una mejoría significativa en las ventas, rentabilidad y productividad; además registran rendimientos financieros superiores a largo plazo en comparación con los promedios de su industria. En pocas palabras la gerencia estratégica ayuda a las empresas a evitar el fracaso financiero.

Ejerce el enfoque en los aspectos importantes de la compañía, donde los recursos (tiempo, talento y dinero) son destinados apropiadamente a aquellas actividades que generen mayor beneficio o utilidad para la empresa.

Mejora la capacidad de prevención de problemas en una organización, fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales, lo que puede ser un método efectivo para sincronizar un buen funcionamiento de equipo entre gerentes y empleados.

Las áreas que actúan con deficiencia pueden ser identificadas, modificadas o eliminadas. Problemas estratégicos, operativos o administrativos en general pueden ser llevados a una revisión por la gerencia, donde se ofrece una visión objetiva de los problemas y se ejerce un control sobre ellos.

Sienta las bases para que los gerentes y empleados puedan identificar y analizar la necesidad de cambio, les ayuda a entender el cambio como una oportunidad más que como una amenaza.

Mediante la gerencia estratégica se conoce el potencial de la compañía, cuáles son sus fortalezas y debilidades; lo que permite identificar, analizar y aprovechar las oportunidades y tratos potenciales que mejor resultados les dé a la empresa.

La gerencia estratégica ayuda a evidenciar la necesidad de cambio en la dirección de la compañía, luego fomenta que se estudie el impacto que tendrán los cambios en el ambiente interno y externo de la empresa; lo que le da un sentido de seguridad a los empleados quienes entienden mejor los cambios, por lo tanto tienen una actitud favorable hacia él y le da a la compañía la capacidad de adaptarse.

Puede ayudar a renovar la confianza en la actual estrategia empresarial, apuntar a la necesidad de realizar acciones correctivas o la formulación de una nueva estrategia.

Se reconoce la necesidad de tener mejor información para la toma de decisiones para lo cual se dispone a formular objetivos más realistas y permite tomar decisiones importantes para apoyar los objetivos ya establecidos.

Se desarrolla una mayor comunicación con aquellos que se encuentran dentro y fuera de la compañía, es decir, crea un marco para la comunicación interna entre el personal y ayuda a integrar el comportamiento individual en un esfuerzo total para alcanzar los objetivos.

Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta entre los miembros de la organización para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades.

Aporta un mapa estratégico que muestre hacia dónde va la compañía y cómo llegar a eso o cómo alcanzarlo. Propicia una mejor coordinación y control de actividades internas, además constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales.

## **1.4 Importancia de la Gerencia Estratégica.**

La gerencia estratégica es una función integral e importante de la vida de la organización debido a que las empresas deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos que pueden afectarla tanto interna como externamente para ser capaces de identificar y realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario y adaptarse a ellos.

Una estrategia clara y razonada es la mejor forma que tiene la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. El desempeño de una compañía es el resultado del alcance de su estrategia y la excelencia con que se ejecuta.

Aunque dos empresas tengan como metas aumentar las ventas, la diferencia radica en la estrategia que se elabora y la determinación con la que se ejecuta en cada una de ellas. Elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas del gerente, entre todo lo que hacen los directivos nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la habilidad con la cual planean su rumbo, efectúan movimientos estratégicos, formulan planteamientos competitivos y hacen lo necesario internamente para producir una buena ejecución cotidiana de la estrategia y lograr excelencia operativa.

Los gerentes han averiguado que, si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades; las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio. Los gerentes necesitan elaborar nuevas estrategias apropiadas para los problemas y oportunidades propias del futuro, prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes que se agraven. Según Stoner y Wankel (1989:134) las razones por la cual la gerencia estrategia ha cobrado tanta importancia para los gerentes son:

Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

Ayuda a desarrollar un concepto bien definido a la organización, y esto a su vez posibilita formular los planes y actividades que la acerquen a sus metas.

Permite preparar y afrontar el ambiente rápidamente cambiante en el cual opera su organización.

Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, y a elegir entre ellas.

Suministra la información que necesita para tomar buenas decisiones.

Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso, hay menos posibilidades de que sean incorrectos o no factibles.

La gerencia estratégica no solo ayuda a definir las estrategias que le permitan a las organizaciones llegar a lo propuesto o esperado, sino que es un punto de apoyo, un beneficio, una herramienta que facilita la adaptabilidad a las distintas situaciones y variables (internas o externas) que pueden llegar a ocurrir en un periodo determinado.

La importancia de la gerencia estratégica en la actualidad es que permite a través de la implementación de estrategias, planes, procedimientos y procesos aumentar los niveles de productividad, eficiencia, transformar las debilidades en futuras oportunidades y las desventajas en ventajas. Para que una empresa tenga éxito deberá implementar una estrategia acertada y que mejor se amolde a su estructura organizativa.

## **1.5 Funciones de la Gerencia Estratégica.**

Administración tradicional.

La administración tradicional está basada en hacer uso fundamental de la planificación para definir los planes que se llevaran a cabo para lograr los objetivos trazados, luego tenemos la organización en la cual se definirá la estructura organizativa estableciendo funciones y unidades de mando, los gerentes tendrán que dirigir y controlar las actividades que se estén llevando

a cabo por el recurso humano de la organización mejorando la productividad e incentivando la eficiencia.

Se debe llevar a cabo el uso de una gestión financiera que refleje a través de estados financieros, indicadores, presupuestos y proyecciones los niveles en materia económica en la cual se encuentre en la organización para establecer correcciones que mejoren el rendimiento y los márgenes de utilidades. La gestión de calidad también forma parte de la administración tradicional ya que a través de ella se esperan detectar posibles fallas en los procesos, para luego corregir y mejorar sobre la marcha de forma constante.

Dirigir.

A través de la dirección se va llevar a cabo la implementación de las estrategias a corto y mediano plazo para poder lograr los objetivos planteados, formando y desarrollando un equipo de trabajo idóneo que facilite la realización de las actividades operativas y productivas, monitoreando de forma constante que las mismas se realicen según lo establecido, ya que en ocasiones tienden a desviarse.

Apoyo.

Es necesario apoyar y hacer sentir importante al personal operativo de la organización, brindando los recursos necesarios para la optimización de las actividades, mejorando la productividad y eficiencia organizacional, integrando el mejor equipo de trabajo, creando un ambiente óptimo para la debida realización de las funciones individuales y grupales.

## **1.6 Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional es parte integral de la vida en las empresas y tiene importantes implicaciones para la acción gerencial. La cultura de una organización en particular, puede deducirse de las cosas, palabras, acciones y sentimientos que sus integrantes tienen en común. La cultura predominante de una compañía puede cambiar muy rápidamente o verse obligada a cambiar por las actividades de la competencia.

Según Robbins y Judge (2009:551) la “cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. El significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora”. Los valores en la cultura de una organización reflejan la ética de los individuos que la componen, de los grupos de profesionales y de la sociedad en la cual existe la organización.

La cultura organizacional tiene las siguientes funciones: define fronteras, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás; transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización; facilita la generación de compromiso de los empleados con la organización, y sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

Para tomar sus decisiones, los gerentes se basan en los valores éticos plasmados en la cultura de la organización, tales valores resumen las maneras correcta y errónea de comportarse en situaciones. Los valores éticos, las reglas y normas son una parte inseparable de la cultura de la organización, porque ayudan a formar los patrones que los integrantes de la empresa utilizan para manejar las situaciones y tomar decisiones.

La cultura de una organización puede utilizarse para aumentar la efectividad organizacional, ya que controla la manera en que sus integrantes toman las decisiones, la forma en que interpretan y manejan el ambiente de la organización, lo que hacen con la información y su manera de comportarse.

Por otro lado, una cultura organizacional sólida puede ser el factor que vuelva grande a una organización al inspirar a sus integrantes a dar su mejor esfuerzo para trabajar duro en la búsqueda y generación de bienes y servicios que promuevan el bienestar de sus clientes y por tanto el de ellos mismos. La cultura puede inspirar y facilitar de muchas maneras el intenso tipo de interacciones personales y de equipo que son necesarias para desarrollar competencias organizacionales y lograr la ventaja competitiva

La importancia de la cultura organizacional radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. Por lo tanto, las estrategias pueden ser ejecutadas de acuerdo con lo que la cultura organizacional indica.

En algunas organizaciones la propia cultura no les permite a los empleados realizar algún tipo de acción, por ello al momento de analizar y formular una estrategia se debe tener en cuenta que ésta sea acorde con la cultura organizacional, de forma los miembros de la organización se sientan confiados de poder llevarla a cabo.

La cultura indica cómo se hacen las cosas en la empresa; se trata de valores que surgen desde el interior de las organizaciones que a lo largo del tiempo se convierten en hábitos y en parte de la personalidad o forma de ser de estas. La noción de cultura organizacional recoge los patrones de interacción entre las personas, las manifestaciones de poder, la toma de decisiones, a nivel formal e informal, que influye sensiblemente en el clima organización que estas viven.

En el curso del cambio es evidente que se cambia la cultura organizacional a través de nuevas estrategias, de la implementación de una nueva repartición de tareas y responsabilidades, de nuevos métodos de trabajo, entre otros.

## **1.7 Visión.**

Las opiniones de la alta gerencia sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.

Los enunciados de la visión reflejan los valores y las aspiraciones de las empresas. La visión de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización.

Kaplan y Norton (2004:63) expresan que la visión “es una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo de la organización, debe expresar que percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella”. La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado, expresa lo que la compañía trata de alcanzar.

Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que llevarán a la empresa en la dirección que se pretende. Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que quiere que sea la organización y ofrecer a los gerentes un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro.

La visión estratégica se hace realidad cuando la declaración de la visión queda impresa en la mente de los miembros de la organización y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas.

## **1.8 Misión.**

La misión general de la organización proporciona el punto de partida definiendo porque la organización existe o como se adapta una unidad de negocios a una estructura corporativa más amplia. Es una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían los esfuerzos de los empleados.

Una misión específica las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuales son los clientes a los que quiere atender; se refiere de forma más directa a los mercados del producto y a los clientes. La compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quien se debe satisfacer (que grupo de clientes), que se satisface (que necesita el cliente) y como se satisfacen las necesidades de los clientes.

Una declaración de la misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. La misión debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias, los autores Hitt,

Ireland y Hoskisson (2008:20) establecen que “La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias.” La visión suele ser perdurable, pero la misión irá cambiando a la luz de las variaciones que registre el entorno.

### **1.9 Ventajas Competitivas.**

Para maximizar el valor de la empresa, los gerentes deben formular e implantar estrategias que permitan a su compañía superar a los rivales, lo que les da una ventaja competitiva. Se dice que una compañía tiene ventaja competitiva cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanta más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva; esta ventaja será sostenida cuando sus estrategias le permitan mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años.

Según Hill y Jones (2009:5) “Los gerentes estratégicos intentan crear actividades que en conjunto se adecuen a fin de que la compañía sea única o diferente de sus rivales y sea capaz de superarlos constantemente”. El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los gerentes para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores; competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja.

Por otro lado Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012:3) expresan que una empresa obtiene ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.

### **1.10 Liderazgo Estratégico.**

Liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva, ser capaz de superar a sus competidores, elevar el desempeño de una compañía, lo cual incrementa el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas, para eso los gerentes deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y aseguren el crecimiento de las ganancias

Una de las funciones estratégicas clave de los gerentes es utilizar sus conocimientos, energía y entusiasmo para proporcionar un liderazgo estratégico a sus empleados y desarrollar una organización de elevado desempeño. Los líderes estratégicos pueden manejar el proceso de preparación de estrategias mediante las tácticas de formulación e implantación que permiten a una compañía lograr una ventaja competitiva y un desempeño superior.

Una de las tareas clave del liderazgo es dar a la organización un sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión clara y convincente que les indica hacia donde debe dirigirse la organización y comunicar esta visión a otros integrantes de la organización, además deben ser capaces de que su visión se convierta en parte de la cultura organizacional.

Otra característica fundamental de los líderes estratégicos es su capacidad para identificar y plantear el modelo de negocios que usara la compañía para concretar la visión que se ha fijado. Un modelo de negocios es el concepto de los gerentes sobre la forma en que las diversas estrategias que aplica la compañía se coordinan en un todo. Aun cuando las estrategias individuales pueden establecerse en diferentes sitios de una organización solo los líderes estratégicos tienen la perspectiva que se requiere para asegurar que las diversas estrategias se unan en un todo y formen un modelo de negocios valido y convincente.

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

El proceso de gestión estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus insumos estratégicos.

Con esta información evalúa las causas y formula su estrategia. El resumen de la secuencia de actividades es como sigue: las acciones estratégicas efectivas ocurren en el contexto de la formulación de una estrategia integrada con sumo cuidado y las acciones de su implementación derivan en los resultados estratégicos deseados. Se trata de un proceso dinámico porque los mercados y las estructuras de la competencia no paran de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la empresa que nunca dejan de evolucionar.

El diseño, la implementación y la evaluación de la estrategia sigue siendo un importante elemento del éxito en este entorno, porque permite planear las acciones estratégicas para aplicarlas cuando las condiciones del entorno lo requieran.

### **2.1 Planteamiento del Problema**

La gerencia estratégica debe ser un proceso de aprendizaje que familiarice a los gerentes y empleados de la organización con los problemas estratégicos claves y las alternativas factibles para resolverlos.

Para la empresa es importante contar con gerentes estratégicos que ayuden a que ésta tenga crecimiento y se adapte a los cambios, un papel clave de los gerentes es facilitar el aprendizaje y los cambios en la organización. De esta forma, los gerentes deben tener una actitud que se adapte a la flexibilidad, la velocidad, la integración y los retos que surgen de situaciones que no paran de cambiar. La situación competitiva refleja un

mundo incierto para los negocios, debido a que hay probabilidades tanto de tener éxito como de tener fracaso; sin embargo, si se logra tener éxito en los mercados nacionales aumenta la posibilidad de entrar en mercados internacionales en un futuro.

Se debe entender que el conocimiento (información, inteligencia y experiencia) es la base para un buen desempeño de los gerentes, hoy en día el conocimiento es un recurso vital de la organización y su valor como fuente de ventaja competitiva va en aumento; las empresas reconocen que su supervivencia depende de su capacidad para captar inteligencia, transformarla en conocimiento utilizable y difundirla con velocidad por toda la organización.

Por lo tanto, las empresas deben desarrollar programas de capacitación y contratar empleados con estudios, conocimientos y experiencia que aporten valor a la organización, con el propósito de que el personal este preparado, afronte los cambios y ayude a implementar la estrategia de la mejor manera para lograr una ventaja competitiva.

Asimismo, los gerentes estratégicos deben tener una buena disposición y entusiasmo para considerar toda la información, nuevos puntos de vista, ideas novedosas y nuevas posibilidades; igualmente se debe transmitir esto a todos los empleados para que sean creativos, se sientan parte de la organización y entiendan lo que ésta quiere lograr.

En consecuencia, el diseño y la implementación de la estrategia es un importante elemento del éxito en un entorno competitivo, porque permite planear las acciones estratégicas para aplicarlas cuando las condiciones del entorno lo requieran. En general, es importante que las empresas comprendan que actualmente se necesitan estándares de desempeño más altos como en la calidad, los costos, la productividad, el tiempo para la introducción de productos y la eficiencia de las operaciones.

En este sentido, para que una empresa pueda generar grandes beneficios o ganancias tiene que aprender mejor que sus competidores y aplicar ese conocimiento en toda la organización a mayor velocidad y de forma más amplia que ellos. El aprendizaje continuo de los gerentes y empleados proporciona a la empresa un conjunto de habilidades, nuevas y

actualizadas, que le permiten adaptarse al entorno cuando van surgiendo cambios.

Esto implica que, incluso el plan estratégico más perfecto y mejor elaborado no tendrá ningún efecto si no se pone en práctica. Las organizaciones pueden gastar tiempo, dinero y esfuerzo en desarrollar el plan estratégico, pueden tener la capacidad de responder a las distintas demandas y oportunidades que existen en un entorno dinámico, competitivo e incierto pero el cambio organizacional no llega solo con la formulación de la estrategia sino también por medio de la implementación y la evaluación de ésta.

Por consiguiente, ninguna organización está en condiciones de seguir todas las estrategias que potencialmente podrían beneficiarla. Por ello, se vuelve necesario tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos procedimientos y asignar recursos de la organización en operaciones o actividades que generen mayor beneficio. Un gran error que pueden cometer los gerentes es seguir múltiples estrategias al mismo tiempo, debido a que dispersan a tal grado los recursos de la empresa que las estrategias se ponen en peligro.

Es importante que los gerentes conozcan y evalúen todos los factores que conforman el ambiente interno y externo de la organización como los estados financieros, indicadores de gestión, indicadores financieros, funciones administrativas, entorno económico, político, y social; para luego formular, implementar y evaluar una buena estrategia que beneficie a la compañía.

## **2.2 Análisis Interno**

El análisis interno de las organizaciones es una herramienta básica, en la cual se busca recolectar la mayor información posible a través de indicadores financieros, funciones administrativas, proyecciones y presupuestos, entre otros, que faciliten la toma de decisiones. El análisis interno está asociado con la matriz F.O.D.A., dando a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden estar aconteciendo dentro de una organización.

Por lo tanto es de vital importancia que antes de la implementación de una estrategia se conozca a fondo cuáles son sus debilidades y amenazas para convertirla en fortalezas y oportunidades, o simplemente hacer correcciones en sus fallas y enfatizar las fortalezas, es decir, buscar sacar el mayor provecho a las ventajas empresariales que diferencian a una organización de la otra.

La importancia del análisis interno recae en conocer con exactitud los recursos que se tienen a disposición para realizar por medio de los cursos de acción las actividades ya planificadas para la consecución de los objetivos; los recursos ya sean financieros, tecnológicos, organizacionales o humanos, son fuentes de capacidades, lo cual llegan a conducir al desarrollo óptimo de las competencias centrales de una empresa y a sacar el mayor provecho a las ventajas competitivas, creando una diferenciación con la competencia, facilitando la toma de decisiones y obtener a través de una estrategia acertada el mayor rendimiento posible aplicando la combinación de los recursos disponibles.

Para realizar un análisis interno se debe seguir una serie de pasos, los cuales ayudarán para mantener un orden específico y así poder tomar una decisión acertada, corrigiendo posibles causas que generen inconvenientes, atrasos, incertidumbres, molestia, entre otros efectos que puede llegar a presentarse si no se detectan las fallas dentro de una organización.

El primer paso sería determinar la información a recolectar y sus fuentes, en el cual se va a llevar a cabo la búsqueda de la información pertinente de los diversos factores que forman parte de una organización en los distintos departamentos y áreas que forman parte de la estructura organizativa, como por ejemplo los indicadores o razones financieras a corto y largo plazo arrojados por el departamento de finanzas en el cual reflejaran con exactitud los datos que ayuden a determinar en qué estado se encuentra la organización, de igual forma los presupuestos, las proyecciones, los estados de resultados, balance general y el punto de equilibrio, que sirvan de soporte y respaldo para los gerentes a la hora de la toma de decisiones.

De igual forma, es fundamental conocer si en el departamento de administración las funciones administrativas se están llevando a cabo de forma correcta, en la planificación determinado los cursos de acción, los planes, las estrategias que se deben implementar para realizar las metas

propuestas; en la organización definiendo la estructura y el orden dentro de la empresa; la dirección aplicada por los gerentes haciendo uso de la comunicación, motivación y liderazgo para optimizar la realización de las funciones operativas de sus subordinados mejorando la eficiencia de los mismos; y a través del control para supervisar y controlar que las actividades y funciones se cumplan según lo establecido.

El segundo paso es la evaluación de la información, luego de obtener y recolectar la información pertinente de los distintos departamentos que hacen vida en la organización, se evalúa y se realiza un análisis exhaustivo de la información recolectada.

El paso final es obtener las conclusiones de la información ya suministrada y evaluada que arrojen suficiente basamento informativo para determinar cuáles son las causas que están originando los problemas y los recursos con los que cuenta la empresa, para luego definir los objetivos que se quieren lograr a través de la implementación de la estrategia que más convenga a la empresa.

Cabe mencionar que el reto del análisis interno está basado en las decisiones estratégicas que los administradores y gerentes toman en cuanto a los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la organización ya que no son nada rutinarias. Estas decisiones tienen repercusiones éticas y también influyen de forma directa en la capacidad que tiene la empresa en generar ingresos superiores al promedio. Por lo tanto, los gerentes antes de tomar decisiones estratégicas acerca de entrar o salir de un mercados competitivos, invertir en nuevas tecnologías, aumentar la producción y formar nuevas sociedades estratégicas es necesario que conozcan con exactitud la situación interna de la organización.

Es importante enfocarse en los análisis de gestión administrativas, análisis financieros y sobretudo el análisis interno de la organización, ya que el mismo abarca a todos los departamentos y áreas de la empresa; es a través de este análisis que se tomara la decisión de aplicar una estrategia correcta, sensata y que cumpla con los objetivos que se quieren alcanzar de forma eficiente, minimizando costos y a su vez aumentando el rendimiento dentro de la organización.

Como lo mencionamos con anterioridad, en el análisis interno es de vital importancia realizar y analizar una serie de elementos financieros que demostraran con precisión el nivel se encuentra la organización, si los objetivos se están logrando y determinar las mejoras o correcciones a implementar a través de la ejecución de una o varias estrategias que más se adecuen a cada situación. A continuación se mencionan cada uno de estas herramientas y se menciona su importancia para las empresas:

**Estado de Resultado o de Ganancias y Pérdidas:** se encarga de establecer el rendimiento económico en términos monetarios de la entidad, empresa u organización; donde se puede medir el nivel de ingresos obtenidos durante un periodo determinado, así como los costos y gastos en el ejercicio contable. Lo que quiere decir que es una herramienta básica que le ayuda a los directivos a tomar decisiones para mejorar o detectar fallas, siempre con el objetivo de obtener mayores ganancias al final de un tiempo determinado.

**Balance General o Estado de Situación Financiera:** muestra la posición financiera en términos monetarios y la conformación de los bienes, derechos y recursos que conforman el activo, las deudas y obligaciones siendo el pasivo, y el aporte de los socios siendo el capital o patrimonio. Por lo tanto, permite conocer con exactitud todos los bienes, efectivo e inversiones realizadas por los socios que se tienen a disposición para realizar las actividades operacionales. De igual forma las obligaciones que se han contraído y deben pagarse, permitiendo tomar decisiones acertadas a la gerencia teniendo a disposición datos monetarios que reflejan cuanto se tiene y se debe, con el fin de sacar el mayor provecho operacional.

**Razones Financieras:** son una herramienta que facilitan el análisis de la situación financiera de una entidad, recopilando grandes cantidades de datos financieros, comparando la evolución de la misma, evaluando la liquidez, solvencia y rotaciones de cobro realizados durante un periodo económico. Las fuentes de información para su cálculo provienen del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultado permitiendo realizar una cuidadosa evaluación del estado actual de la empresa y permite el diseño de una estrategia para las operaciones futuras.

El uso correcto de los indicadores financieros permitirá a los directivos detectar errores, cambios abruptos y fallas a tiempo para realizar

correcciones, estableciendo las mejoras correspondientes a través de la toma de decisiones, aplicando cursos de acción y estrategias que beneficien al corto, mediano y largo plazo.

Generalmente, las decisiones en cuanto a la implantación de una estrategia gerencial que abarque a un departamento específico o a toda la organización, llegan a fracasar por cometer errores en la elaboración del análisis interno el cual no llega a reflejar con exactitud los datos correspondientes que muestren con precisión donde se está fallando, o en otro caso desperdiciando oportunidades valiosas para que la empresa mejore.

Es necesario que los gerentes tengan la confianza suficiente en sí mismo tanto para llevar a cabo una estrategia como para admitir un error o equivocación, es prudente que exista la autocrítica para mejorar y sacar el mayor provecho a todas las situaciones, haciendo énfasis en transformar las posibles amenazas y debilidades en futuras oportunidades y ventajas en relación con la competencia.

## **2.3 Análisis Externo**

El análisis externo organizacional está basado en anticipar las posibles situaciones que se pueden llegar a presentar durante un periodo determinado, creando un informe o manual en el que contenga una lista bien definida con las oportunidades que podrían ser de beneficio y las posibles amenazas que pueden acontecer de forma tal que se tenga el conocimiento suficiente para poder evitarlas.

Por su parte, el análisis externo tiene como objetivo principal identificar las variables principales que ofrezcan respuestas prácticas, dando a entender que las organizaciones deben responder a los factores que puedan acontecer en el ambiente, por medio de la implementación de estrategias que aprovechen al máximo las oportunidades que se puedan llegar a presentar en la empresa y a su vez reducir el impacto de las posibles amenazas que puedan llegar a ocurrir.

Para la elaboración de este análisis es necesario que los gerentes estén al tanto de todo lo que acontece en el ambiente externo de la organización, para sacar el mayor provecho a las situaciones que se puedan llegar a presentar. Sobretudo haciendo énfasis en cinco variables o factores que deben estar presentes para la elaboración de dicho análisis como lo son las fuerzas económicas; las fuerzas sociales, demográficas y culturales; las fuerzas gubernamentales, políticas y legales; las fuerzas tecnológicas, y para finalizar las fuerzas competitivas. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo de la industria en la que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros.

Dichas variables contienen datos a nivel demográfico sobre el tamaño de la población, distribución geográfica, distribución de ingresos; a nivel económico sobre tasa de inflación, tasa de interés, tasa de desempleo; a nivel político y legal sobre las diferentes normas, leyes y regulaciones; a nivel social sobre la cultura, preferencias y gustos de la población, estilos de vida; a nivel tecnológico sobre innovaciones de productos y nuevas tecnologías.

Conociendo a fondo estas variables externas los gerentes pueden tener mayor información y acertar al momento de la toma de decisiones para la formulación e implementación de una estrategia que logre ofrecer el mayor rendimiento posible a la empresa; es importante que los administradores determinen cuáles representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico que puedan llegar a afectar las decisiones finales sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios.

El análisis externo de las organizaciones, generalmente sigue un proceso para su debida planeación y seguidamente elaboración, donde es necesario que intervengan los gerentes y los empleados seleccionados para la elaboración del mismo. El primer paso es recabar información pertinente sobre las variables, tendencias y factores acerca del ambiente, economía, cultura, políticas, competencia, tecnologías, entre otras variables que puedan llegar a ser trascendentales para obtener ventajas, prevenir acciones riesgosas o de alto impacto dentro de la organización.

Al personal se le pueda llegar asignar la búsqueda de información en revistas de negocios, internet, periódicos, bibliotecas corporativas, universitarias y públicas, entre otras fuentes de información confiables. Generalmente también se busca información a través de los clientes,

proveedores y distribuidores de mercancía; estos empleados muestran la información anteriormente seleccionada a la persona encargada de la elaboración del análisis externo, proporcionando un flujo constante de información estratégica oportuna.

El segundo paso es evaluar la información seleccionada de forma conjunta con los otros gerentes a través de una reunión en la cual se expongan los puntos sobresalientes que puedan llegar a representar una oportunidad o una amenaza para la empresa. Resaltando dichos factores ordenados por jerarquía en la cual los primeros serán los de mayor impacto y los últimos los de menor impacto para la organización, priorizando por importancia y trascendencia, pudiendo éstos variar con el paso del tiempo.

Las relaciones con los proveedores o distribuidores constituyen a menudo un factor de éxito crítico, la participación que se tenga en el mercado en el cual se desenvuelve, la serie de productos de la competencia, las economías mundiales, los socios extranjeros, la competitividad en los precios, los adelantos tecnológicos, las tasas de interés y las tasas de inflación, son variables que pueden llegar a ser un factor o punto crítico dentro de las organizaciones, dependiendo de las actividades y el lugar exacto donde se desenvuelva la compañía.

Por este tipo de variables externas es necesario que las empresas realicen un estudio en el cual puedan analizar cuál de estas posibles situaciones puedan estar afectando o puedan llegar a afectar las operaciones de la organización o cuál de estas puede significar una ventaja en relación con la competencia. Por tal razón, es recomendable que una organización tenga como objetivo la realización de un análisis externo.

Este análisis es una herramienta básica para los gerentes y directores, permitiéndoles tomar decisiones acertadas acerca de las oportunidades y amenazas que acontecen en el ambiente externo a la organización, para estar prevenidos y sacar ventaja de las mismas, aplicando una estrategia que fortalezca a la organización y la haga más eficiente con respecto a la competencia. Un buen gerente maneja y tiene a su disposición una serie de información que puede llegar a darle el impulso necesario a la empresa para convertirse en grandes potencias aplicando una estrategia gerencial que genere alto impacto dentro y fuera de la organización.

## 2.4 Causas que originan el problema

Antes de formular e implementar una estrategia se deben estudiar las causas que puedan estar generando un problema o simplemente conocer la situación actual de la compañía para tener una base que permita la toma de decisiones estratégicas; para ello es necesario examinar el ambiente tanto interno como externo y preguntarse:

¿Qué acciones ha emprendido la empresa para atraer clientes y mejorar su posición de mercado; por ejemplo, bajar los precios, mejorar el diseño de su producto, aumentar la publicidad, entró en un nuevo mercado geográfico (nacional o extranjero)? ¿La empresa se esfuerza por obtener una ventaja competitiva mediante costos bajos o una oferta atractiva de su producto? ¿Se dedica a atender a una amplia gama de clientes o a un segmento de mercado específico? ¿Cuales estrategias funcionales se están llevando a cabo en los departamentos de producción, ventas, finanzas, recursos humanos, entre otros?

En consecuencia se genera un conjunto de alternativas u opciones de estrategias futuras a seguir, dadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas en el análisis ambiental. En esencia el propósito central del análisis F.O.D.A. es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades.

Este análisis proporciona a los gerentes la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a la compañía lograr una ventaja competitiva donde se seleccionen o combinen mejor los recursos y capacidades de la compañía en vista de las demandas del ambiente en el que opera.

Los gerentes comparan las diversas estrategias y alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. Con el uso de las herramientas de análisis se evalúa el potencial de la empresa y se ajusta la estrategia al conjunto de recursos, capacidades y actividades que posee la misma. El análisis interno permite a los gerentes determinar si su estrategia cuenta con recursos que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales;

junto con el análisis externo, facilita la comprensión de cómo reubicar una empresa para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas competitivas que surjan.

En esta etapa se debe identificar que tan bien funciona la estrategia actual, cuales son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva en la empresa, si ésta es capaz de aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y superar las amenazas externas, si es más fuerte o más débil a nivel competitivo que sus principales rivales, cuales asuntos y problemas estratégicos merecen mayor atención por parte de la gerencia.

Mientras más fuerte sea el desempeño general de la empresa, menos probable será que necesite cambios radicales en su estrategia. Mientras más débiles sean su desempeño financiero y su posición en el mercado, más cuestionamiento necesitará su estrategia actual.

Aparte de que la estrategia funcione bien, es importante que los gerentes y empleados entiendan las razones de la existencia de ésta y la necesidad de adaptar la estrategia a los diferentes cambios que se presentan en una empresa. Cuán bien opere una estrategia depende en gran medida de las fortalezas y debilidades de una empresa en relación con sus recursos y capacidades.

El análisis de recursos y capacidades ofrece una herramienta poderosa donde en primer lugar los gerentes deben identificar los recursos y capacidades de la empresa de modo que tengan una mejor idea sobre qué deben trabajar al diseñar la estrategia; en segundo lugar deben examinar los recursos y capacidades para determinar cuáles de ellos son los más valiosos competitivamente y analizar si los mejores recursos pueden contribuir a que la empresa obtenga una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales.

Algunas organizaciones atraviesan cada año por un nuevo ciclo del proceso de planeación estratégica. Esto no necesariamente significa que los administradores elijan una estrategia nueva cada doce meses sino que es necesario realizar alguna modificación o reafirmar una estrategia y estructura ya establecida.

## 2.5 Formulación de Estrategia

Idear una estrategia implica resolver cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa.

Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos. Hill y Jones (2009,11) establecen que “la tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica”.

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios, los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

De forma que, cuando la empresa tiene su visión, misión y objetivos establecidos se puede diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la gerencia. Quienes elaboran las estrategias deben poner atención a los cambios, estar dispuestos a hacer cosas diferentes para posicionar a la compañía en el mercado y prepararse para las nuevas condiciones. Cuando aparecen obstáculos inesperados en el camino, le corresponde a la gerencia adaptarse de forma rápida e innovadora.

Una vez identificadas las causas que originan el problema o el objetivo que se quiere alcanzar se procede a la formulación de la estrategia. Sin embargo, el tipo de estrategia va a depender de lo que se quiere lograr, de las características de la compañía y de quienes participan en su formulación. Estas estrategias pueden ser de cuatro niveles:

La estrategia corporativa: se espera lograr una ventaja competitiva con una estrategia para negocios y mercados múltiples. La estrategia corporativa está relacionada sobre qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear. Se refiere al alcance de la empresa, esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica.

La estrategia de negocios: es una estrategia de una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida; crea respuestas ante circunstancias cambiantes del mercado e inicia acciones para fortalecer su posición, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas y mejorar el desempeño.

Las estrategias de áreas funcionales: se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Se llevan a cabo estrategias de desarrollo de productos para mantener actualizada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan. Las diferentes estrategias a nivel funcional deben ser compatibles con la estrategia global de negocios y entre sí para que tenga un impacto benéfico en la organización.

Las estrategias operativas: se refieren a las iniciativas y planteamientos para manejar las unidades operativas claves (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica como control de calidad, compra de materiales, entre otras. Las estrategias operativas, aunque son de alcance limitado, ayudan al logro de las estrategias funcionales y a la estrategia general de la compañía.

Cuando se formula la estrategia se debe asegurar que las estrategias de niveles inferiores estén bien concebidas, sean congruentes y correspondan de manera adecuada a la estrategia general, de igual forma la

gerencia debe mantenerse informada sobre los problemas estratégicos que surjan.

Independientemente del tipo de empresa y de que estrategia adopte, la formulación de la estrategia abarca a los gerentes en diversas posiciones y en diversos niveles organizacionales. Aunque los administradores de niveles más bajos tienen una función más limitada y específica en la formulación de las estrategias que los administradores de alto nivel, lo importante es que en la mayoría de las compañías de la actualidad todo administrador suele tener una función importante en la formulación de la estrategia en relación con el área que dirige.

En compañías con una amplia gama de operaciones es mucho más correcto visualizar la formulación de la estrategia como un esfuerzo de colaboración que incluye a los administradores y empleados desde lo alto hasta lo bajo de la estructura organizacional. Una fuerza valiosa de la estrategia es que el equipo encargado de formularla incluye a las mismas personas que también tendrán a su cargo la ejecución. Dar a la gente una función de influencia en la formación de la estrategia que después deberá ejecutar no sólo fomenta la motivación y el compromiso, sino también mejora la rendición de cuentas en múltiples niveles de la administración.

## **2.6 Implementación de Estrategia**

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los administradores deben ponerlas en práctica. Por lo tanto, la implantación puede incluir, por ejemplo, aplicar programas de mejora de calidad, cambiar la forma en que se diseña un producto, posicionar el producto de manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diversas propuestas del producto a distintos grupos de consumidores, aumento o disminución de precios, expandirse a través de incorporaciones y adquisiciones o reducir el tamaño de la compañía mediante el cierre o la venta de partes de la misma.

La implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias (o el plan). Esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativos, de negocio y de funciones,

asignar tareas y responsabilidades a los administradores, otorgar recursos, establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización.

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. Cada gerente tiene que responder las preguntas: ¿Qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y qué acciones debo emprender para poner en marcha el proceso? La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y de la forma como el clima laboral cultural apoye una buena ejecución de la estrategia. Según la cantidad de cambios internos necesarios, la aplicación completa y la ejecución eficaz de la estrategia de la empresa puede tardar algunos meses a varios años.

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales: contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias; organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas; asignar recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico; asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución; construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia; motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño; crear una cultura y un clima laboral que permitan la buena ejecución de la estrategia; y ejercer el liderazgo interno necesario para llevar

adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo que conforma la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero, y muestre un buen avance en el logro de la visión de la directiva.

La implantación estratégica también implica el diseño de la mejor estructura organizacional y los mejores sistemas de control a fin de poner en práctica la estrategia que se eligió. Además, los administradores de alto nivel necesitan asegurarse de que todos los integrantes de la organización actúen y desempeñen sus labores de manera que sea congruente no sólo con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino que también sea legal y ética.

## **2.7 Evaluación de la Estrategia**

La siguiente fase del proceso es supervisar los avances externos ocurridos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos, este es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la estrategia o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la estrategia de la empresa tenga un buen ajuste, ventaja competitiva, y sólido desempeño, los gerentes de la empresa bien pueden decidir continuar el mismo curso o tomar otro camino a seguir; sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia.

Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar su dirección y estrategia. Si una compañía experimenta un deterioro en su posición en el mercado o fallas persistentes de desempeño, los gerentes están obligados a descubrir

las causas preguntándose si se relacionan con una estrategia defectuosa, con su ejecución deficiente o con ambas, y de esta forma emprender acciones correctivas oportunas. Cuando las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, objetivos y estrategia de una empresa.

Del mismo modo, es común que una compañía descubra que uno o más aspectos de la aplicación y ejecución de su estrategia no van tan bien como se planeó. La ejecución eficiente y eficaz de la estrategia siempre es resultado de un gran esfuerzo organizacional, lo cual puede lograrse de forma desigual debido a que en algunas áreas se puede llevar de mejor manera que en otras. Para determinar los aspectos que funcionan bien y los que necesitan mejorarse se debe evaluar periódicamente la ejecución de la estrategia. Una buena evaluación implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustes correctivos donde sea útil hacerlo.

Si bien la alta gerencia tiene responsabilidad principal en la creación y ejecución de la estrategia de una empresa, se debe ejercer una supervisión y cerciorarse de que las estrategias se aplican de manera beneficiosa para la empresa. Para ello es necesario vigilar la dirección, estrategia y planteamientos de la empresa, los gerentes deben plantear preguntas y recurrir a la visión de la empresa para juzgar si las proposiciones de estrategias se analizaron bien y si las acciones estratégicas propuestas prometen más que otras opciones.

Sin embargo, cuando la estrategia de la compañía falla o presenta una ejecución errónea, o cuando hay un colapso drástico en la rentabilidad, los gerentes tienen el deber de expresar sus preocupaciones sobre la validez de la estrategia o sus métodos operativos, iniciar un debate sobre una nueva ruta estratégica e intervenir para cambiar el liderazgo ejecutivo de la empresa y, en última instancia cambiar la estrategia y planteamiento de negocios.

De igual forma se requiere valorar las habilidades de los ejecutivos en la elaboración y ejecución de una estrategia, donde se determina si la gerencia actual está haciendo una buena labor de liderazgo estratégico. La evaluación mejora cuando se visitan las instalaciones y se habla con los empleados para determinar si la estrategia es correcta, si se ejecuta bien, y con qué eficacia se resuelven los problemas y demás asuntos. Además se debe supervisar a los miembros de cada unidad importante de negocios para evaluar el talento de la compañía y mantenerse actualizados en los asuntos

estratégicos y de operación que surjan y afecten las divisiones de la compañía.

El circuito de retroalimentación indica que la planeación estratégica es constante, es decir, nunca termina. Una vez implantada la estrategia, se debe supervisar y controlar su ejecución para determinar el grado en que se alcanzan las metas y objetivos estratégicos y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva.

Esta información y conocimientos respaldan al nivel corporativo a través de la línea de retroalimentación y son los insumos para la siguiente ronda de formulación e implantación estratégica. Después, los gerentes pueden elegir si continúan el modelo de negocios, las estrategias y metas existentes o sugieren cambios para el futuro.

### **CAPÍTULO III. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

La forma en que las compañías eligen e implantan un modelo de gestión estratégica les permite competir con eficacia en un mercado y hacer crecer sus ganancias y rentabilidad. Un modelo exitoso es el resultado de estrategias que generan una ventaja competitiva sobre los rivales y logra un desempeño superior en una industria. Se deben tomar decisiones competitivas que involucren la creación de un modelo que atraiga y retenga a los clientes, y que continúe haciéndolo a lo largo del tiempo de modo que la compañía obtenga mayores ganancias y rentabilidad.

Para crear un modelo exitoso, los gerentes deben formular estrategias de negocios que le permitan superar a sus competidores e implantar dichas estrategias, lo cual también implica el uso de estrategias funcionales para aumentar la capacidad de respuesta hacia los clientes así como la eficiencia, la innovación y la calidad.

Para adoptar un buen modelo de negocios, los gerentes deben tener el cuidado de asegurarse de que el grupo de estrategias empresariales que formulen e implanten funcionen armónicamente para no generar conflictos que deterioren la posición competitiva a la que aspira una compañía mediante su elección de un modelo de gestión estratégica.

Si los gerentes estratégicos logran aplicar un buen modelo de negocios, todavía tienen que enfrentar la necesidad de formular e implantar continuamente estrategias empresariales para sostener su ventaja competitiva al paso del tiempo y en diversos ambientes. Los diferentes ambientes presentan a las compañías muchas oportunidades y amenazas, por lo que sus modelos y estrategias tienen que adaptarse y cambiar para responder a las modificaciones del entorno.

Cabe destacar que la toma de decisiones estratégicas ocurre en un ambiente en el que existen competidores ágiles y observadores; por lo tanto, la decisión sobre un posicionamiento estratégico de una compañía siempre se toma en relación con la de sus competidores.

El propósito de una estrategia de negocios es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores. Para ello, la empresa debe decidir si pretende desempeñar sus actividades de forma diferente o si quiere desempeñar actividades que sean diferentes. Para que la estrategia competitiva de una empresa logre generar un buen desempeño y la ventaja competitiva deseada sobre los rivales, tiene que apoyarse en un conjunto adecuado de recursos, conocimientos y capacidades competitivas.

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

El aumento de la participación en el mercado es una de las metas fundamentales de la mayoría de las organizaciones. El primer paso para realizar dicha estrategia es elaborar un riguroso análisis de los mercados en el cual el negocio está compitiendo en la actualidad, analizando las preferencias de los clientes para poder identificar si se pueden realizar mejoras en los productos y por lo tanto así en las ventas.

La participación en el mercado puede identificar el desempeño de una empresa en contraposición de sus competidores, es decir, reflejar en qué posición se encuentra la empresa tomando como relación la competencia. El indicador de la participación en el mercado analizado junto con las tendencias en ventas nos dará la pauta para la estrategia de aumento a implementar ya sea a través de ganarle la mayor cantidad de clientes a la competencia o aumentar las tendencias crecientes del mercado.

La participación en el mercado se puede medir a través del volumen total de ventas de cada empresa o de sectores productivos agrícolas, petroleros, de servicios, transporte entre otros tomando en cuenta el lugar o región donde se desempeñen las actividades y el tiempo en el cual se realizan, ya sean en meses, trimestres, semestres o anuales.

Las compañías en fuertes posiciones competitivas necesitan recursos para invertir en una estrategia de aumento de la participación para atraer clientes, tratar de mantener y aumentar su participación en el mercado pese a la competencia; para lo cual se implementan las siguientes estrategias:

Penetración de mercado: se da cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados actuales con los productos actuales, esta estrategia consiste en realizar una publicidad intensa para promover y reforzar la diferenciación de un producto, lo que hace a ese producto diferente al de la competencia. La publicidad tiene por objetivo influir en las elecciones de marcas por parte de los clientes y crear una reputación de marca para la compañía y sus productos. De esta manera, una compañía puede aumentar su participación de mercado atrayendo a los clientes de sus rivales.

En algunas empresas la estrategia de penetración de mercado se convierte en una forma de vida. En estas industrias, las compañías realizan una intensa publicidad y luchan por la participación de mercado porque temen que si no se anuncian, perderán consumidores. Por consiguiente, gastan un porcentaje de sus ingresos en publicidad con la intención de mantener y conseguir más clientes que le permitan obtener un mayor rendimiento.

Además, para aumentar la participación en el mercado las empresas puede optar por reposicionar la marca, ofrecer un precio atractivo de sus productos, reforzar la red de distribución, se utiliza promociones de ventas, es decir, todo lo necesario en busca de aumentar la participación en el mercado.

Desarrollo de productos: es la creación de productos nuevos o mejorados. El desarrollo de productos es importante para mantener la diferenciación y acumular participación de mercado, los productos nuevos y mejorados son un arma que usan las compañías para perfeccionarse y adelantar a sus competidores.

El papel de una investigación y desarrollo puede estimular la eficiencia mediante el diseño de productos más fáciles de fabricar, reduciendo el número de partes que componen un producto, mediante la innovación de procesos puede disminuir de manera radical el tiempo de montaje, lo que se traduce en mayor productividad laboral, menores costos y mayor rentabilidad.

En muchas formas, la generación de innovación es una de las fuentes más importante de ventaja competitiva. Ello se debe a que la innovación puede generar productos nuevos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, puede mejorar la calidad y atributos de los productos que ya existen o reducir los costos de fabricación.

Se pueden mejorar los productos en términos de calidad; los productos de calidad son confiables, pues hacen bien el trabajo para el que fueron diseñados, además de que los consumidores perciben que tienen atributos superiores. De igual forma, la calidad superior le proporciona a la compañía una reputación que le permite diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales y eliminar defectos y errores del proceso de producción lo que reduce los desperdicios, aumenta la eficiencia, disminuye la estructura de costos aumentando su rentabilidad. La mejor calidad lleva a incrementar la participación de mercado y permite a la compañía elevar los precios, lo que la ayuda a permanecer en el negocio

Para desarrollar nuevos productos la mercadotecnia debe ejercer una función importante debido a que es el principal punto de contacto con el cliente. Necesitan identificar lo que éste quiere de un bien o servicio que ofrece la compañía, lo que ésta les brinda en realidad y la brecha entre lo que los clientes quieren y lo que obtienen.

Para ello, la función de investigación y desarrollo tiene que cooperar con la de producción en el diseño de productos fáciles de fabricar, la de mercadotecnia tiene que colaborar con las anteriores para poder tomar medidas sobre los problemas de los clientes que se detecten, la administración de recursos humanos tiene que asistir a las demás funciones a fin de idear programas adecuados de capacitación en la calidad y así sucesivamente.

Desarrollo de mercados: cuando se recurre al desarrollo de mercados se deben encontrar segmentos nuevos para los productos de la compañía. Al adoptar esta estrategia se quiere vender el producto o servicios que se ha desarrollado en un segmento de mercado que sea beneficioso competir. Se trata de introducir nuevos productos en nuevos mercados, ingresando en nuevas zonas, regiones o países a través de los canales de distribución.

El campo de acción de las operaciones de una empresa, es decir, la amplitud de sus actividades y el grado de alcance influyen en la participación en el mercado. Las decisiones respecto al alcance de la empresa se centran en las actividades que desempeña internamente y las decisiones que abarcan los segmentos del mercado geográficos por atender. En esencia, este tipo de decisiones determinan los límites de una empresa y el grado al que las operaciones se adhieren a dichos límites.

Por medio de las estrategias de fusión y adquisición se busca incrementar las operaciones y la participación de mercado, como resultado disminuyen los costos de la empresa debido a que se combinan las actividades entre ambas empresas. De igual forma, permite extender los negocios hacia nuevas categorías de productos; la adquisición puede ser la forma más potente de ampliar la línea de productos de una compañía en lugar de pasar por todo el proceso de lanzamiento de un nuevo producto para cubrir un nicho. Expandirse en segmentos adicionales del mercado o categorías de productos ofrece a las empresas beneficios semejantes a los que se obtienen al expandirse geográficamente: mayor diferenciación de producto, poder de negociación y eficiencias, también reduce la rivalidad al contribuir a la consolidación de una industria.

Generalmente este tipo de estrategia se aplica cuando los mercados actuales no están saturados con el producto o servicio, es decir, que existe la posibilidad de aumentar la participación en el mercado con productos que tengan buena aceptación entre los consumidores. De igual forma, es apropiado aplicarla cuando la participación en el mercado por parte de los competidores ha disminuido y el mercado ha crecido, viendo la posibilidad latente de aplicar una estrategia de aumento en la participación en el mercado.

### **3.2 Estrategia de Crecimiento**

El crecimiento empresarial es el proceso de mejoras continuas de las organizaciones, impulsándolas a alcanzar los objetivos propuestos. Cabe mencionar que el crecimiento puede darse en dos formas distintas, aumentando los ingresos percibidos por la organización gracias a un aumento en el volumen de ventas de sus productos y servicios, ó mediante el

incremento de las actividades operacionales reduciendo a su vez de forma efectiva los costos.

Una industria en crecimiento es aquella en que la demanda inicial se expande rápidamente porque nuevos clientes ingresan en el mercado. Las preferencias de los clientes cambian a medida que se expande la demanda del mercado y se forman nuevos grupos de clientes con necesidades nuevas y en evolución. Los gerentes tienen que estar conscientes de los cambios que sufren las fuerzas competitivas en la industria, porque se verán en la necesidad de formular y reforzar nuevos tipos de estrategias y perfeccionar sus modelos para competir con eficacia a largo plazo.

Una industria pasa a una etapa crecimiento cuando comienza a formarse un mercado masivo para el producto que elabora donde cuenta con muchos compradores. Los mercados masivos comienzan a formarse cuando se presenta el progreso tecnológico continuo que facilita y mejora la utilidad del producto, aumentando su valor para el cliente, y cuando las compañías luchan por reducir los costos de producción con el fin proporcionar una opción de precios bajos para estimular la demanda.

A menudo se requieren estrategias diferentes para apoyar y reforzar el modelo de negocios de una compañía conforme se desarrolla el mercado, por las siguientes razones:

Las compañías que compiten en un mercado pequeño prestan más atención a perfeccionar el desempeño de un producto que a su facilidad de uso y confiabilidad. Las empresas que compiten en un mercado masivo tienen que asegurarse de que el producto es confiable y fácil de usar. Por ello, las estrategias de desarrollo de productos que se requieren para prosperar son diferentes a medida que el mercado evoluciona.

En general, se llega a los primeros clientes a través de canales de distribución básicos y los productos se venden por recomendaciones de boca en boca. Llegar al mercado masivo requiere canales de distribución especializados y campañas publicitarias, junto con otras estrategias de mercadotecnia y ventas.

Al participar en un mercado pequeño las compañías elaboran volúmenes pequeños de un producto lo que no permite un costo unitario bajo. Sin embargo, para atender a un mercado masivo que crece rápidamente, un modelo de liderazgo en costos basado en la producción de grandes volúmenes puede ser crucial para garantizar que pueda elaborarse de manera confiable un producto de calidad a un precio bajo.

Cuando las compañías identifican ciertas necesidades de los clientes, tienen que modificar su modelo de negocios mediante la introducción de nuevas estrategias para rediseñar productos, crear canales de distribución y campañas de mercadotecnia con el fin de llegar al mercado masivo. De esta manera tendrán listo un producto conveniente, a un precio razonable, para venderlo a medida que entre en grandes mercados.

Los gerentes deben entender que los mercados se desenvuelven a ritmos distintos, la velocidad a la que avanza un mercado puede medirse por su tasa de crecimiento, es decir, la tasa a la que los consumidores compran el producto de una industria en el mercado. Varios factores explican la variación de las tasas de crecimiento de diversos productos y la velocidad a la que se desenvuelve una industria. Es importante que los administradores estratégicos entiendan cuál es el origen de tales diferencias, pues con su elección de estrategias y modelos de negocios pueden acelerar o retardar el ritmo al que crece un mercado.

El primer factor que acelera la demanda de un producto por parte de los clientes nuevos es su ventaja relativa, es decir, el grado en el que se percibe que el nuevo producto satisface mejor las necesidades de los clientes. El segundo factor es la posibilidad de probar, lo que se refiere al grado en que es posible experimentar personalmente un producto nuevo, ya sea a través de promociones y demostraciones para que las personas se interesen en comprarlo. El último factor es la visibilidad, lo que indica el grado en que los resultados de usar y disfrutar un nuevo producto son vistos y apreciados por las personas.

Desde el punto de vista estratégico, las compañías pueden estimular la demanda de un producto nuevo si crean estrategias de negocios que muestren claramente su ventaja relativa, sean compatibles con las necesidades de los clientes, reduzcan su complejidad y permitan que los clientes observen que otros usan el producto. La manera en que se forman diferentes grupos de clientes y el modo en que cambian sus necesidades son determinantes importantes de las estrategias que se deben aplicar para que el modelo de negocios funcione al paso del tiempo.

El crecimiento interno de las empresas está basado en la realización de las inversiones productivas en el seno de la propia organización aumentando la capacidad productiva. La infraestructura de una compañía (es decir, su estructura, cultura, estilo de liderazgo estratégico y sistema de control) determina el contexto en el que se llevan a cabo todas las demás actividades de creación de valor. De ello se desprende que mejorar la infraestructura ayuda a las compañías a aumentar su eficiencia y adelgazar su estructura de costos. Sobre todo, una infraestructura apropiada estimula el compromiso de toda la compañía con la eficiencia y promueve la cooperación entre las diferentes funciones en la búsqueda de las metas.

Por otro lado, la diversificación es el proceso de entrar en nuevas industrias, distintas de la industria básica, para hacer productos nuevos que se vendan de manera rentable en nuevos mercados. Un modelo de múltiples negocios basado en la diversificación se enfoca en encontrar formas de utilizar las competencias de la compañía para hacer productos muy valorados por los clientes en las nuevas industrias en las que ha ingresado.

Una compañía diversificada fabrica y vende productos en dos o más industrias. En cada sector en el que ingresa establece una división operativa o unidad de negocios, que es esencialmente una compañía independiente que fabrica y vende sus productos para su mercado particular. Igual que con otras estrategias corporativas, para incrementar la rentabilidad, una estrategia de diversificación debe permitir que la compañía ofrezca un costo más bajo, permita la diferenciación y supere a los rivales en la industria.

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

Se especializa un segmento específico del mercado y su objetivo es obtener una ventaja competitiva que las demás empresas no podrán igualar; convirtiéndose en el líder del mercado ya sea por costos o por diferenciación en un segmento específico.

Este tipo de estrategia está basada en el impedimento de las empresas grandes ya instaladas en el mercado de atender de forma eficiente ciertos segmentos específicos. Por lo tanto, algunas organizaciones deciden sacar provecho de estas situaciones aplicando una estrategia de concentración de mercado, orientando sus productos o servicios única y específicamente a un segmento en especial.

La diferenciación de producto es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Una compañía obtiene una ventaja competitiva cuando crea, fabrica y vende un producto de tal forma que satisface mejor las necesidades de los clientes que sus rivales. Aquí es donde entran en juego los componentes básicos de la ventaja competitiva, mediante la innovación, excelente calidad o capacidad de respuesta hacia los clientes.

De igual forma, se decide qué tipo de productos se ofrecerá a qué grupos de clientes. Éstos son los conjuntos de personas que comparten una necesidad semejante por un producto en particular. Una compañía que trata de crear un modelo de negocios exitoso tiene que agrupar a los clientes de acuerdo con las semejanzas o diferencias de necesidades para saber qué productos debe desarrollar para cada uno de ellos.

La función de mercadotecnia lleva a cabo la investigación para descubrir la necesidad primaria de un grupo de clientes por un producto, cómo lo usarán y su ingreso o poder adquisitivo. En cuanto se identifica al grupo de clientes, se le trata como a un segmento del mercado. Luego, las compañías deciden si van a fabricar y vender un producto diseñado para satisfacer las necesidades específicas de este segmento de clientes. Para el diferenciador enfocado, elegir un segmento significa centrarse en un tipo de cliente, como en atender a los más ricos, los muy jóvenes o los más

aventureros; o bien atender un solo segmento de la línea de productos, como alimentos vegetarianos, autos muy rápidos, entre otros.

La diferenciación exitosa permite que una empresa: fijar un precio mayor por producto, aumentar las ventas unitarias y obtener lealtad de los compradores hacia la marca. Entre las formas como las empresas pueden mejorar la diferenciación se encuentran las siguientes:

Esforzarse por crear productos con características, diseño y desempeño superiores: esto es válido para los atributos físicos y funcionales de un producto, como usos y aplicaciones, características del diseño, más seguridad, mayor capacidad de reciclado o una mejor protección ambiental. De igual forma, mejorar el servicio al cliente o añadir más servicios, en áreas como envíos, devoluciones y reparación.

Esforzarse por la innovación y los avances tecnológicos: la innovación es la ruta para llegar primero con más frecuencia al mercado, además de ser un diferenciador poderoso. Si la innovación resulta difícil de imitar, mediante protección de patentes u otros medios, proporciona a la empresa la ventaja sustentable sobre la competencia.

Procurar mejoras continuas de calidad: las diferencias de calidad percibidas son un importante diferenciador desde la perspectiva de los clientes. Reducen defectos del producto, extienden su vida útil, permiten una mayor conveniencia para el usuario final o mejoran la apariencia del producto.

Independientemente del enfoque, lograr una buena estrategia de diferenciación requiere, en primer lugar que la empresa tenga fortalezas en capacidades como servicio al cliente, marketing, manejo de marca y tecnología.

Los planteamientos más exitosos respecto de la diferenciación son los que los rivales encuentran difíciles o caros de imitar. Es mucho más difícil imitar atributos como la reputación de la empresa, relaciones con los compradores, imagen de marca bien establecida, innovación protegida por patentes, superioridad técnica, normas de calidad superiores, mayor atención al cliente y capacidades competitivas únicas.

Una estrategia que pretenda asegurar una ventaja competitiva con base en costos bajos o en diferenciación es más atractiva conforme se cumplen las siguientes condiciones:

El nicho o segmento de mercado objetivo es lo bastante grande para ser rentable y ofrece un buen potencial de crecimiento.

Los líderes de la industria no consideran su presencia en el nicho crucial para su propio éxito.

Es costoso o difícil que los competidores pongan en marcha sus capacidades para satisfacer las necesidades particulares de los compradores que constituyen el segmento de mercado objetivo y al mismo tiempo satisfacer las expectativas de sus clientes principales.

La industria tiene muchos nichos y segmentos, lo cual permite que una estrategia dirigida se aplique a un nicho atractivo ajustado a las fortalezas de recursos y capacidades de una empresa. Las ventajas de dirigir todos los esfuerzos competitivos de una empresa a un solo nicho de mercado son considerables, en especial para empresas pequeñas y medianas que tal vez carezcan de la amplitud y profundidad de recursos para conseguir una base amplia de clientes con preferencias distintas.

Los principales problemas de una estrategia de diferenciación se centran en la capacidad de los gerentes para sostener en el largo plazo la percepción de diferencia o exclusividad de un producto ante las expectativas de los consumidores.

Los gerentes siempre deben tratar de encontrar los medios de reducir los costos dentro de un mercado tan competitivo, en el que pueden aparecer nuevas compañías con alguna ventaja de diferenciación o costo y aprovecharla para convertirse en el competidor dominante. Al mismo tiempo, todas las compañías necesitan diferenciar sus productos en cierta medida para atraer clientes, incrementar su participación de mercado y acrecentar sus ganancias. Por lo tanto, una compañía que puede combinar las estrategias necesarias para alcanzar de manera exitosa liderazgo en costos y diferenciación desarrollará el modelo de negocios más rentable en su industria.

La estrategia de diferenciación no está exenta de riesgos, uno de ellos es que los clientes pueden decidir que el diferencial del precio entre el producto de la empresa y el producto del líder en costos es demasiado grande. En este caso, una empresa podría estar ofreciendo más atributos diferenciados de los que requieren los clientes meta, lo cual la coloca en una posición vulnerable ante los competidores que pueden ofrecer a los clientes una combinación de atributos y precios más acorde con sus necesidades. Un precio de venta bajo, es lo que se convierte en factor determinante para que los consumidores elijan un producto y no otro.

### **3.4 Estrategia de Contramarcha**

El modelo de negocios de una compañía determina cómo competirá por los clientes que componen un segmento, mercado o industria y por lo regular varias compañías compiten por los mismos clientes. Esto significa que las estrategias empresariales que persigue una compañía afectan las estrategias de las otras y las empresas que compiten por los mismos clientes se convierten en rivales por lo que se desarrolla una constante lucha competitiva. La meta es ser la compañía que alcanza o desplaza a los rivales para obtener una ventaja competitiva y obtener una rentabilidad mayor.

El análisis estratégico consiste en identificar y clasificar los modelos de negocios y las estrategias que los rivales de la industria tratan de aplicar. De esta forma los gerentes pueden determinar qué estrategias tienen éxito y cuáles no, y por qué determinado modelo de negocios funciona o fracasa; es importante señalar que también pueden analizar cómo cambia durante el paso del tiempo la posición competitiva de los rivales de la industria, tanto los que persiguen el mismo modelo de negocios como los que aplican otros modelos. Este conocimiento les sirve a los gerentes para perfeccionar o modificar radicalmente sus modelos de negocios y estrategias con el fin de mejorar la posición competitiva de la empresa.

Las compañías están en una lucha competitiva constante con sus rivales de la industria para obtener más clientes, ventas y rendimiento. Esta lucha puede interpretarse como un juego de competencias entre compañías, las cuales realizan constantemente movimientos competitivos y aplican tácticas para competir de manera rentable en una industria.

La teoría de juegos puede usarse para elaborar modelos de competencia entre una compañía y sus rivales, y ayudar a los gerentes a mejorar sus modelos de negocios y estrategias. Desde el punto de vista de la teoría de juegos, las compañías que conforman una industria pueden verse como jugadores que toman simultáneamente decisiones sobre qué modelos de negocios y cuales estrategias deben aplicar para maximizar sus utilidades. El problema que enfrentan los gerentes estratégicos es que la rentabilidad de los modelos de negocios varía de acuerdo con las estrategias que escojan tanto ellos como sus rivales.

Hay dos tipos básicos de juego, los juegos de movimientos en secuencia y los juegos de movimientos simultáneos. En un juego de movimientos en secuencia, como el ajedrez, los jugadores se mueven en su turno y cada uno elige la estrategia que va a aplicar después de considerar las elecciones estratégicas de su rival. En un juego de movimientos simultáneos los jugadores actúan al mismo tiempo, sin conocer los actos de los rivales.

En el mundo de los negocios se aplican los juegos de movimientos en secuencia y simultáneos, pues los gerentes estratégicos maniobran para obtener posiciones competitivas en el mercado. La teoría de juegos examina varios principios básicos, los cuales pueden ser útiles para determinar qué modelos de negocios y estrategias deben perseguir los gerentes:

Mirar hacia delante y razonar hacia atrás: los gerentes tienen mirar al futuro, pensar por adelantado, anticipar cómo responderán los rivales a sus movimientos estratégicos, y razonar para determinar qué movimientos estratégicos se harán dada la evaluación de cómo responderán los rivales a los nuevos movimientos estratégicos de la compañía.

Conoce a tus rivales: los gerentes deben pensar estratégicamente y asumir la posición de su competidor para responder sobre cómo es probable que éste actúe en una situación determinada y conocer cuál será el comportamiento de los rivales ante las estrategias que aplique la empresa.

Encontrar la estrategia dominante: Una estrategia dominante es la que permite estar mejor de lo que se estaría si se ejecutara otra estrategia, sin importar cuál sea la estrategia que empleen los oponentes.

La estrategia puede afectar la estructura del juego: una compañía mediante la estrategia que escoge, puede modificar la estructura de rendimientos del juego competitivo que se lleva a cabo en la industria. Dicho de otro modo, con su elección de estrategia y modelo de negocios las compañías pueden alterar la estructura de rendimiento del juego, modificar su estrategia dominante y alejarse de una estrategia que no le favorece.

Las empresas que entienden la naturaleza del juego competitivo que llevan a cabo pueden mejorar su posición competitiva y aumentar la rentabilidad de sus modelos de negocios. Por ejemplo, los gerentes pueden implantar mejores estrategias para perseguir un liderazgo en costos o diferenciación.

La estrategia de liderazgo en costos es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores.

El líder en costos elige una diferenciación de productos baja o moderada que trata de alcanzar un nivel de diferenciación aceptable en sus productos y servicios pero a un costo bajo, y se dirigen a un amplio segmento de una industria, posicionando sus productos para atraer al cliente promedio.

Para implantar el liderazgo en costos, los gerentes deben elegir estrategias que aumenten la eficiencia y reduzcan la estructura de costos en comparación con la de sus rivales. Esto se logra incorporando en sus operaciones lo más reciente en información, manejo de materiales y tecnología de manufactura para alcanzar esta meta y mantener niveles competitivos de diferenciación. De igual manera, pueden tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad para producir en masa, de esta forma los costos fijos se reparten entre un mayor número de unidades, reduce el costo de cada producto y pueden aumentar la productividad laboral encontrando la mejor manera de hacer una tarea o el mejor método para manejar las operaciones.

También podría ser necesario adoptar una estrategia de comercialización intensa, reducir lo más posible los precios, reforzar las promociones de ventas y ampliar la publicidad para fortalecer la demanda atrayendo a más clientes y, con ello, vender grandes volúmenes de productos.

### **3.5 Estrategia de Inversión**

Una estrategia de inversión determina el monto, tipo de recursos y capital (humano, tecnológico y financiero) que debe utilizarse para agregar valor a una compañía, de manera que pueda aplicar su modelo de negocios y lograr los objetivos. Cuando eligen una estrategia de inversión, los administradores tienen que evaluar los costos y el rendimiento potencial, de esta manera pueden determinar si va a ser lucrativo y cómo cambiará la rentabilidad de la compañía.

Cuando se debe determinar la fuerza de la posición competitiva de una empresa, adquiere importancia la participación de mercado y las competencias distintivas. Una gran participación de mercado indica mayores rendimientos potenciales de la inversión a futuro porque revela que la compañía goza de lealtad de marca y está en una posición sólida para aumentar sus ganancias en el futuro. Del mismo modo, cuanto más difícil sea imitar sus competencias distintivas, como las de investigación y desarrollo, manufactura o mercadotecnia, más sustentable es la ventaja competitiva y mayor es la probabilidad de que invertir en dicha compañía genere ganancias. Las compañías con poca participación de mercado y poco potencial para desarrollar una competencia distintiva están en una posición competitiva mucho más débil.

La etapa del ciclo de vida por la que atraviesa la industria influye también en la elección que haga una compañía sobre el monto que desea invertir en su modelo de negocios. Por consiguiente, cada fase tiene diferentes implicaciones para la inversión de recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva.

En la primera etapa cuando la empresa comienza sus operaciones las necesidades de inversión son grandes porque la compañía tiene que establecer su ventaja competitiva. En este punto la inversión debe estar orientada a tratar de encontrar los recursos y las formas necesarias para diferenciarse de la competencia. Por ello, la estrategia de inversión de negocios adecuada es acumular participación en el mercado para atraer clientes que no conocen los productos de la compañía.

El éxito de una compañía depende de su capacidad para demostrar una competencia distintiva que atraiga inversionistas y capital externo. Si una compañía tiene los recursos para desarrollar una competencia distintiva, ya sea a través de investigación y desarrollo, ventas, productos y servicios únicos, estará en una posición competitiva más fuerte; si falla, es posible que su única opción sea salir del mercado.

En la etapa de crecimiento, la tarea que enfrenta una compañía es fortalecer su modelo de negocios para que le proporcione la base necesaria para sobrevivir la siguiente etapa. Por ello, la estrategia de inversión apropiada es la de crecimiento donde la meta es mantener o aumentar la posición competitiva relativa en un mercado que se expande rápidamente; en otras palabras, crecer al ritmo de la expansión del mercado.

En la etapa de madurez las compañías quieren cosechar las recompensas de las inversiones que hicieron para desarrollar los modelos de negocios que las volvieron competidoras dominantes en su industria. Las utilidades han sido reinvertidas en el negocio y aunque los dividendos han sido escasos, los inversionistas obtienen beneficios por el aumento del valor de sus acciones, debido a la compañía ha reinvertido la mayor parte de su capital para mantener y aumentar su participación de mercado.

Los gerentes estratégicos necesitan seguir invirtiendo sumas considerables para mantener la ventaja competitiva de su compañía. Tanto los líderes en costos como los diferenciadores adoptan una estrategia de reforzar y mantener, para defender sus modelos de negocios y protegerse de la amenaza que representan los rivales.

También en este punto muchas compañías materializan los beneficios que se obtienen de invertir recursos para convertirse en diferenciadoras amplias con el fin de protegerse de competidores agresivos (nacionales y extranjeros) que están a la caza de cualquier oportunidad o debilidad para adelantarse en la industria.

### **3.6 Estrategia para Ingresar al Mercado Global**

A nivel mundial se ha presenciado una impresionante disminución de las barreras entre el comercio y las inversiones internacionales. Como resultado de esto, se ha observado un impulso en el volumen del comercio internacional y en la globalización de la producción, lo que conlleva a que las empresas expandan partes de sus procesos de producción por todo el mundo.

Los gerentes necesitan considerar la forma en que la globalización provoca múltiples efectos en el entorno en el que compite su compañía y qué estrategias deben adoptar para explotar las oportunidades y enfrentar las amenazas competitivas que se les presentan.

El cambio de los mercados nacionales a los globales ha intensificado la rivalidad competitiva en una industria tras otra. Los mercados nacionales que antes eran dominados por tres o cuatro compañías y sujetos a relativamente poca competencia extranjera, se han transformado en industrias globales en las cuales un gran número de compañías luchan entre sí por la participación de mercado en un país tras otro.

En un estudio de la ventaja competitiva, Michael Porter citado por Hill y Jones (2009) identificó cuatro atributos de un ambiente que tienen un efecto importante sobre la competitividad global, en donde las empresas tienen mayores probabilidades de tener éxito en las industrias en las cuales los siguientes atributos son favorables:

Dotación de factores: se refiere a la posibilidad que tiene el mercado extranjero de contar con factores de producción tales como terreno, mano de obra capacitada, materia prima, infraestructura necesaria y factores tecnológicos, que permitan que la empresa efectúe su proceso productivo con la garantía de que sea a un costo y calidad adecuada.

Condiciones de la demanda: es la naturaleza de la demanda que tiene el producto o servicio en la industria. Las compañías primero deben satisfacer las necesidades de sus clientes más cercanos, es decir, la demanda local; si el producto o servicio se está vendiendo según lo esperado y satisface de forma exitosa una demanda local la empresa puede estar en capacidad de llegar a mayores mercados.

Industrias relacionadas y de apoyo: consiste en la presencia o ausencia de industrias proveedoras o competitivas a nivel internacional. Si una empresa pretende llegar a mercados internacionales tiene que asegurarse de contar con proveedores y debe conocer cuál es la competencia que se encuentra en ese mercado.

Estrategias e intensidad de la rivalidad: son las condiciones en la cual se crean, organizan y administran las compañías. Cada país se caracteriza por diversas ideologías que pueden ayudar o no al éxito de una empresa, por ejemplo si las personas tienden al consumo masivo de ciertos tipos de productos o si dicho país propicia la inversión extranjera. Por otro lado, la intensidad de la rivalidad induce a la compañía a buscar formas para mejorar la eficiencia, los productos, los procesos, la calidad, también crea presiones para innovar y reducir los costos, lo que las convierte en mejores competidores internacionales.

El estudio de los factores descritos anteriormente puede ayudar a los gerentes a identificar de dónde es probable que provengan sus competidores globales más significativos, a decidir en dónde desean ubicar ciertas actividades productivas y puede ayudar a una compañía a evaluar lo difícil que podría ser el ingreso en ciertos mercados extranjeros.

Las fuerzas de la globalización están cambiando el panorama competitivo en muchas industrias al ofrecer a las empresas nuevas y atractivas oportunidades, pero al mismo tiempo presentan mayores riesgos y nuevas amenazas competitivas. Las empresas en industrias en las que estas fuerzas son mayores están bajo una presión considerable para diseñar una estrategia que les permita competir con éxito en los mercados extranjeros.

Las diferentes estrategias que puede aplicar una compañía para lograr una ventaja competitiva en el mercado global dependen de ciertos aspectos estratégicos como la forma en la cual los gerentes deciden a qué mercado extranjero deben ingresar, cuándo hacerlo, en qué escala, y qué clase de medio (exportación, licencias, franquicias) debe utilizar una compañía para lograr su expansión global e ingresar a un país extranjero. Una vez que ha logrado este propósito, se convierte en una compañía multinacional, es decir, una organización que hace negocios en dos o más mercados.

Las compañías que aplican una estrategia de estandarización global se enfocan en incrementar la rentabilidad mediante el aprovechamiento de las reducciones de costos que provienen de las economías de escala y de ubicación; es decir, su modelo de negocios se basa en la aplicación de una estrategia de costos bajos a escala global.

Una estrategia de adecuación local se enfoca en aumentar la rentabilidad mediante la transformación de los bienes o servicios para que se ajusten a los gustos y preferencias de los clientes de diferentes mercados extranjeros.

Las compañías que aplican una estrategia transnacional tratan de desarrollar un modelo de negocios que simultáneamente logre costos bajos, diferencie las ofertas de productos en los mercados geográficos y fomente un flujo de capacidades entre las diferentes subsidiarias que conforman la red global de operaciones de las compañías.

Toda empresa que aspire a un gran crecimiento en la industria actual tiene que pensar en términos de liderazgo en el mercado global, no en el nacional. La economía mundial se globaliza a un ritmo acelerado conforme las empresas con ambición se esfuerzan en asegurarse una posición competitiva más fuerte en los mercados de cada vez más países donde los avances en la tecnología de la información restan importancia a la distancia geográfica.

### 3.7 Caso Práctico.

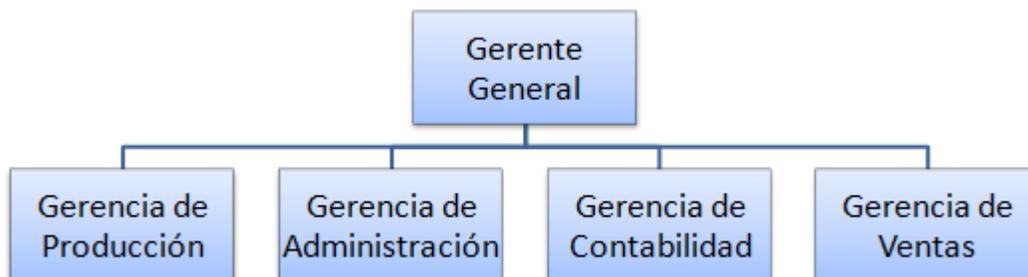
#### PastaMar

La empresa “PastaMar, C.A.” nace en el año 2011, se establece como una fábrica en donde el producto que se elabora es una pasta alimenticia con sabor a tomate y albahaca, cuya marca es “Pastas Albhato”; esta empresa se encuentra ubicada en el Estado Nueva Esparta, de la República Bolivariana de Venezuela.

Es una empresa pequeña que se ha ido desarrollando a través de los años, mostrando un buen margen utilidades lo que le ha permitido poco a poco la expansión de la fábrica, invirtiendo en la ampliación de la capacidad instalada en cuanto a maquinarias y personal necesarios para aumentar el volumen de producción.

PastaMar tiene como misión producir y comercializar en forma rentable productos alimenticios de altísima calidad que satisfagan las necesidades del consumidor exigente y generen bienestar creciente a la comunidad en la que opera. Su visión es ser una empresa líder en la producción y comercialización de pastas alimenticias con tecnología de punta, mejoramiento continuo de sus procesos y un talento humano comprometido con la productividad que garantiza la satisfacción al cliente y la permanencia en el tiempo de la empresa.

Actualmente la empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera:



Es necesario señalar que, para el cierre del año 2015 se ha evidenciado que las ventas no superan lo esperado, datos que llaman la atención a la gerencia de la organización. Por lo tanto, se ha decidido estudiar, analizar y discutir las posibles causas que han llevado a que la empresa no haya superado los resultados esperados.

Por tales motivos, el nivel estratégico conformado por los gerentes y directivos, han decido contratar los servicios de una empresa de asesoría externa. Dicha asesoría tendrá como objetivo detectar e identificar las posibles fallas o factores que están incidiendo en las ventas del último periodo económico, para luego determinar e implementar la estrategia correspondiente que se amolde a las necesidades y recursos que se tienen a disposición y a su vez le permita a la organización corregir y mejorar en los procesos, procedimientos y funciones para la consecución de los objetivos deseados.

Para llevar a cabo la implementación de una estrategia es necesario realizar un proceso detallado y cuidadoso en ciertas etapas que detectaran de forma precisa las causas que originan dicha situación. A través de un análisis interno, análisis externo, para luego iniciar el proceso de formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.

#### Análisis Interno.

Para la realización del análisis interno de la empresa PastaMar C.A. se recabo toda la información financiera pertinente a la organización, lo cual involucra al estado de situación financiera, el balance general, el punto de equilibrio y las razones o indicadores financieros del año 2015, que ayudarán para la toma de decisiones.

PastaMar.C.A.  
Balance general.  
Del 01-01-2015 al 31-12-2015.  
Expresado en Bolívares.  
2015

<b>ACTIVO</b>	
<b><u>CIRCULANTE</u></b>	
Caja	15.963
Banco	325.000
Efectos por cobrar	95.126
Cuentas por cobrar	52.145
Inventario de mercancía	175.000
Total circulante	663.234
<b><u>NO CIRCULANTE</u></b>	
Edificio	325.000
Equipo de oficina	340.000
Vehículo	420.000
Total no circulante	1.085.000
Total Activo	<b>1.748.234</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	
<b><u>PASIVO CIRCULANTE</u></b>	
Efectos por pagar	125.000
Cuentas por pagar	75.120
Impuestos por pagar	35.987
Total pasivo circulante	236.107
<b><u>PASIVO</u>                      <u>NO</u></b>	
<b><u>CIRCULANTE</u></b>	
Pagaré bancario por pagar	325.000
Hipoteca por pagar	350.000
Total pasivo no circulante	675.000
Total pasivo	911.107
<b><u>CAPITAL</u></b>	
Capital social	325.000
Superávit pagado	300.000
Utilidades no distribuidas	212.127
Total capital	837.127
Total pasivo y capital	<b>1.748.234</b>

PastaMar C.A.

Estado de Resultado

Del 01-01-2015 al 31-12-2015.

Expresado en Bolívares.

	2015
Ventas Netas	7.920.000
Costo de Ventas	(2.100.000)
Utilidad Bruta en Ventas	5.820.000
Gastos de Ventas	315.000
Gastos de Administración	525.000
Total gastos de Operación	840.000
Utilidad antes del ISLR	4.980.000
ISLR Estimado	(1.195.200)
Utilidad Neta	3.784.800

Punto de equilibrio mensual:

Unidades Vendidas: 2.750 unidades

Costos Fijos: 70.000 bs.

Bolívares	186.667 Bs
Unidades	778 und.

Costos Variables unitarios: 150 bs.

Precio de Venta: 240 bs

Ingresos (mensuales): 660.000 bs.

$$\text{Punto de Equilibrio (Bs)} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Precio de Venta}}}$$

$$PE (Bs) = \frac{70.000}{1 - \frac{150}{240}} = 186.667 Bs$$

$$\text{Punto de Equilibrio (Unidades)} = \frac{\text{Punto de Equilibrio (Bs)}}{\text{Precio de Venta}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio (Bs)} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Precio de Venta}}}$$

$$PE (Bs) = \frac{70.000}{1 - \frac{150}{240}} = 186.667 Bs$$

$$\text{Punto de Equilibrio (Unidades)} = \frac{\text{Punto de Equilibrio (Bs)}}{\text{Precio de Venta}}$$

$$PE (Unidades) = \frac{186.667 Bs}{240 Bs} = 778 \text{ unidades}$$

Razones Financieras:

Razón de endeudamiento: total pasivos \ total activos

$$\frac{911.107 bs}{1.1748.234 bs} = 0,52 = 52\%$$

Razón Acida: activos corrientes - inventario de mercancía \ pasivos corrientes

$$\frac{663.234 bs - 175.000 bs}{236.107 bs} = 2,07 \text{ veces}$$

Margen de utilidad Neta: utilidad neta \ ventas

$$\frac{3.784.800 bs}{7.920.000 bs} = 0,47 = 47\%$$

Luego de extraer la información financiera de la empresa se puede realizar un debido análisis, tomando en cuenta cada uno de los aportes obtenidos, ya que son vitales para la toma de decisiones, teniendo como conclusiones las siguientes:

El precio de venta establecido para Pastas Albhato será de 240 Bs por empaque. Con este precio de venta de los 2.750 productos de Pastas Albhato que se producen al mes se necesita vender mensualmente aproximadamente 778 productos o tener ingresos por 186.667 Bs para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, para no tener ni ganancias ni pérdidas; al vender 779 productos ya se estaría obteniendo ganancias.

Las razones financieras arrojan un resultado positivo, ya que demuestra que la empresa tiene la capacidad de adquirir nuevos préstamos que servirán de inversión para mejorar la capacidad productiva y llegar a mayores mercados, siendo el objetivo principal de la junta directiva. El análisis interno de la situación financiera demuestra que la organización posee los recursos y capacidad de endeudamiento para aumentar la producción ya sea invirtiendo en maquinarias, tecnología y personal capacitado.

#### Análisis Externo.

A continuación se realizara un análisis externo, a través de las amenazas y oportunidades que tiene la empresa en su entorno, reflejando las que se pueden llegar a presentar para los años futuros.

La demanda del producto que fabrica la empresa es constante durante todo el año ya que es un bien de consumo básico, es decir, existe un gran mercado para este producto lo que se traduce en una oportunidad para la empresa.

Las pastas alimenticias son consumidas por toda la población del país, ya que es un producto que forma parte de la alimentación básica del venezolano por su bajo costo y su valor nutricional, llegando a representar el segundo alimento de mayor consumo en Venezuela.

La escasez de productos regulados en el mercado por parte de la competencia puede ocasionar un switching de marcas en los clientes, que se refiere al riesgo que corren las grandes empresas al no estar presentes en

los anaqueles, según Datanálisis más del 70% de los venezolanos está dispuesto a cambiar su marca preferida si no la encuentra; además que el 42,5% de los venezolanos compra cualquier producto así no lo necesite, ya que lo que encuentre el consumidor es lo que va a comprar, por lo tanto al escasear aquellos productos de preferencia de los consumidores se tendrá la oportunidad de penetrar con mayor facilidad el mercado y poder lograr avanzar en el sistema demandante de pastas alimenticias.

Entre las amenazas que pueden llegar a afectar a la empresa, se destacan las siguientes: Competencia que existe en el mercado actual, donde se encuentra muchos fabricantes como Capri, Allegri, Ronco, Milani, Mimesa, Robin Hood, y la empresa líder Alimentos Polar con su marca Primor, por lo tanto se encuentran varias opciones a elegir por parte de los consumidores.

En el mercado se encuentran pastas alimenticias cuyo precio está regulado y por lo tanto al ser muy económicas, son las principales opciones de los consumidores. Uno de los principales problemas que se presentan a la hora de la creación, elaboración e innovación de este producto es la adquisición de la materia prima; debido a la situación de control de cambio, por el retraso y la obstaculización para la obtención de divisas dirigidas a la importación de materia prima.

Evaluación de las Causas.

Se pudo determinar que la nula inversión en áreas de mercadeo especialmente en publicidad, promociones, y mercadotecnia ha tenido un impacto directo en la poca participación en el mercado para esta empresa, esto ocasiona que la marca no sea muy reconocida entre los compradores lo que genera ventas menores a las esperadas.

A pesar de que la empresa ha obtenido ganancias y ha aumentado la capacidad de producción, no ha logrado abarcar nuevos mercados y hacer llegar sus productos a la mayor cantidad de clientes posibles.

### Formulación de estrategias.

Para aumentar las ventas y abarcar nuevos mercados, teniendo como objetivo hacer llegar los productos a la mayor cantidad de personas posible, se decidió aplicar la estrategia de "aumento de participación en el mercado a través de campañas publicitarias mediante la creación de un departamento de mercadeo que dé a conocer la marca y el producto de la empresa"

### Ejecución de la estrategia.

PastaMar debe invertir en la realización de campañas publicitarias que tengan gran impacto en los clientes, nuevas promociones que destaquen las ventajas y características favorables del producto. Proponiendo la contratación de un talento humano orientado a las funciones específicas de mercadotecnia, con el objetivo de hacer llegar los productos a nuevos mercados y a su vez aumentar las ventas. Es decir, superar los límites y pasar de ser una mediana empresa a una gran empresa con productos innovadores y reconocidos en el sector de pastas alimenticias.

### Evaluación de la estrategia.

En virtud de lo anterior, se deberá establecer procesos de control en las nuevas áreas y departamentos que se crean, y comparar los resultados de las ventas obtenidos antes y después de la implementación de la estrategia para evaluar su efectividad y determinar si corresponden con los resultados esperados.

El éxito de la misma dependerá del grado de importancia, seriedad, control y dirección que se tenga en la ejecución de los nuevos procedimientos y actividades que se lleven a cabo.

## CONCLUSIONES

La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas actualmente, ya que el proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización necesita el uso de la implementación, ejecución y luego evaluación de una estrategia para alcanzar las metas propuestas.

Para las empresas es necesario que tengan bien estructuradas y planificadas las estrategias que se van a llevar a cabo, siguiendo el proceso de la gerencia estratégica cumpliendo las etapas paso por paso, para recabar la información veraz y oportuna con el fin de implementar las estrategias que más se adecuen a las necesidades y recursos que se tienen a disposición.

Las estrategias acertadas ayudaran a las organizaciones a tomar decisiones productivas que los mantendrán en la dirección correcta, de igual forma los mantendrán competitivos y a la vanguardia en el ámbito en el cual se desarrollen, ahorrando en tiempo, esfuerzo, dinero, y maximizando el rendimiento sobre la inversión.

El seminario de gerencia estratégica, nos ha dado la oportunidad de conocer a fondo temas de suma importancia para el éxito de las organizaciones, información necesaria para acertar en la toma de decisiones con el fin de llevar a cabo una estrategia en el momento más apropiado.

## RECOMENDACIONES

En la actualidad se debe conocer a fondo los aspectos de la gerencia estratégica, su conceptualización, objetivos e importancia, ya que al tener estos conceptos claros se podrán llevar a la práctica de forma eficiente en el mundo moderno en el cual vivimos. Por lo tanto, se recomienda a los administrados en general ampliar su conocimiento en esta área debido a las grandes ventajas que poseen utilizar las estrategias como cursos de acción con el fin de alcanzar con los objetivos propuestos en las organizaciones.

Además, se recomienda a todos aquellos administradores, gerentes, directores y encargados de tomar decisiones referentes a la aplicación de estrategias, seguir paso a paso el proceso de gestión estratégica en cada una de sus etapas. Para ello, se debe realizar el análisis interno al igual que el análisis externo de las posibles fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y de esta forma establecer las causas para que al momento de formular la estrategia correspondiente cuenten con toda la información necesaria de la empresa y las decisiones que se tomen sean en base a los recursos y capacidades reales de la compañía.

De igual forma, se recomienda supervisar la correcta implementación y evaluación de la estrategia para evitar posibles contratiempos y se tengan los resultados esperados.

En este sentido, por la importancia de la gerencia estratégica en la actualidad se recomienda a los estudiantes de Licenciatura en Administración el estudio de esta área en profundidad para que manejen una amplia gama de modelos estratégicos que pueden aplicar en el campo laboral como futuros administradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11va ed.). México: Prentice Hall.

Hill, C. y Jones, G (2009). *Administración Estratégica* (8va ed.). México: McGraw Hill.

Hitt, M; Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización* (7ma ed.). México: Cengage Learning.

Kaplan, R. y Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

Lane, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*. (3ra ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13era ed.) México: Pearson Education.

Stoner, J. y Wankel, C. (1989). *Administración* (3era ed.). México: Prentice Hall.

Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica* (18va ed.). México: McGraw Hill.

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocio*. (10ma ed.). México: Prentice Hall

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

# **SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

## INTRODUCCIÓN

Antes del uso generalizado de las computadoras, los gerentes no podían aprovechar al máximo el gran volumen de información sobre las actividades de la empresa, la información les llegaba demasiado tarde o resultaba demasiado costoso reunirlos en una forma utilizable.

Actualmente los gerentes tienen a su disposición una amplia gama de herramientas tecnológicas que les permiten recurrir a los sistemas de información y controlar sus actividades en todas las áreas de la organización. La información aportada por los sistemas les ayuda a comparar metas con los resultados reales, a descubrir desviaciones y a tomar medidas correctivas antes de que sea muy tarde para hacer cambios.

Los sistemas de información gerencial existen para apoyar las funciones gerenciales necesarias para el buen desempeño de la organización, en especial la planeación y el control; además ayudan a alcanzar las metas y hacer realidad los planes.

Los sistemas se están volviendo rápidamente indispensables en la planeación, toma de decisiones y control. La rapidez y precisión con que los gerentes reciben información sobre lo que está marchando bien o lo que anda mal determina en gran medida la eficiencia que tendrá el sistema de control.

La tecnología forma parte del mundo y ha ido evolucionando de forma constante en el tiempo por lo tanto las empresas han tenido que actualizarse para su mejorar su productividad y contar con información oportuna en la toma de decisiones.

Hoy en día, vemos una serie de sistemas automatizados que simplifican las actividades operacionales y mejoran el rendimiento de cada una de las áreas de la organización.

Los administradores usan los sistemas de información como herramienta para mejorar, permitiéndoles corregir y detectar fallas que estén sucediendo, un sistema de información puede ayudar desde el control de entrada y salida del personal hasta la toma de decisiones e implementación de estrategias.

## JUSTIFICACIÓN

Los sistemas de información son de vital importancia para las funciones operativas y toma de decisiones de una organización, ya que en la actualidad se maneja mucha información y se tiene que conocer constantemente los cambios, variaciones y situaciones que se nos pueden llegar a presentar.

Los sistemas de información automatizados nos permiten tener un orden respectivo con la información pertinente y necesaria, que puedan llegar a simplificar las funciones y a su vez ayudar a los gerentes por medio de indicadores, proyecciones, resultados que apoyen la toma de decisiones.

Se manejan varios tipos de sistemas en los cuales cada uno va a pertenecer a un área o nivel específico dentro de una estructura organizativa, ayudando a que cada nivel cumpla con los cursos de acción necesarios para la consecución de los objetivos a largo plazo.

Los sistemas de información ofrecen a los gerentes oportunidades de mejorar su sistema de control, por eso se ha hecho indispensable que los gerentes sepan cómo deben diseñarse, implantarse y administrarse esos sistemas.

Para que los gerentes estén seguros de que la información que están recibiendo de los sistemas es verídica y aplicable, necesitan conocer el proceso mediante el cual opera el sistema, para ello deben saber cómo funciona el sistema, como se desarrolla, cuáles son sus aplicaciones, capacidades, limitaciones, costos y los diferentes usos que se le puede dar.

Para los estudiantes les beneficia conocer a fondo el uso y la importancia que tienen los sistemas de información automatizados en el mundo y más en las empresas para facilitar el desarrollo de las actividades en el campo laboral.

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

En Venezuela muchas empresas se van adaptando a modelos de sistemas de información que han sido usados anteriormente en empresas exitosas y que les permite tener control de un gran volumen de información como el pago de nóminas, facturación, inventarios, manejo de clientes y sistemas administrativos integrales, facilitando no solo las actividades dentro de la organización sino un mejor control de las operaciones.

Los sistemas de información son método formal de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesita para facilitar el proceso de toma de decisiones permitiendo que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la organización, los cuales suministrando información del pasado y del presente, llegan a proyectar a futuro como debe adaptarse la organización al ambiente en el que se encuentra inmerso.

Para la implementación de un sistema de información los gerentes han de tener en cuenta si las ventajas del sistema propuesto justifican su costo. Si los ahorros que se obtienen con la información no compensan el costo del sistema de información, el sistema no es rentable.

Por su parte, la empresa “Refleamar, C.A.” se dedica a la manufacturación, producción e instalación de productos terminados de material de aluminio y vidrio, teniendo como obras principales la elaboración de puertas, ventanas, rejas, escaleras, barandas a centros comerciales, hoteles, posadas, urbanizaciones, casas, entre otros. Con el paso de los años la empresa ha tenido un crecimiento constante por lo que es necesario ampliar no solo la capacidad productiva sino también los sistemas internos de la organización.

Se realizó un diagnóstico en el Departamento de Administración de la empresa “Refleamar, C.A.” donde se detectó que esta organización no posee sistemas automatizados que le faciliten el registro y control de las órdenes de trabajo que ingresan. Entonces, los clientes contactan a la empresa por

medio de llamadas telefónicas, correos o de forma directa en reuniones con el personal de la compañía, seguidamente se elabora un presupuesto del producto requerido por los clientes, una vez que es aprobado por estos para su ejecución se emite la orden de trabajo de forma manual que luego es almacenada junto con las órdenes que esté manejando la compañía en ese momento.

Es necesario señalar que, llevar las ordenes de forma manual y tener un solo respaldo de éstas puede ocasionar que de no ser bien almacenadas, se extravíen, se guarden en una carpeta diferente o tengan algún deterioro por causas externas, lo que puede comprometer las operaciones y el seguimiento de los trabajos que se realizan.

Para evitar cualquier problema con el manejo de las órdenes de trabajo sería beneficioso para la compañía tener un sistema de información que le permita manejar y llevar un control de dichas órdenes, este sistema ayudaría a la empresa mejorar las condiciones de trabajo, permite automatizar tareas en el departamento, ser una fuente de consulta donde el personal rápidamente puede ubicar la información, crear una uniformidad en el proceso de registro de las órdenes, simplificar el seguimiento y supervisión de los trabajos que se encuentran en ejecución.

Este sistema indirectamente le proporciona a la empresa una forma de consulta sobre cuáles y cuantos materiales van a ser utilizados para el trabajo a realizar, el porcentaje de terminación de la obra, fechas de entrega estipulada; estas variables luego pueden convertirse en otros sistemas de información como inventarios, facturación, contabilidad, o ser un complemento al sistema de órdenes de trabajo que le permita un manejo integral de las operaciones.

Por consiguiente, se plantean las siguientes preguntas: ¿Requiere la empresa la sustitución del sistema manual por un sistema automatizado?, ¿Es viable la implementación de un sistema de información específico para órdenes de trabajo? y ¿Cuáles beneficios traerá a la empresa dicho sistema de información?.

## **1.2. Objetivos de la Investigación.**

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

Proponer un sistema de información gerencial para el manejo y control de órdenes de trabajo en la empresa "Refleamar, C.A."

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- Describir la situación actual de los sistemas de información, específicamente de un sistema para órdenes de trabajo.
- Identificar los aspectos organizacionales de la empresa "Refleamar, C.A."
- Analizar las ventajas del uso de un sistema de información gerencial para órdenes de trabajo.
- Diseñar los componentes del sistema de información para órdenes de trabajo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL**

### **2.1. Antecedentes**

Para sustentar esta investigación se tomaron en cuenta investigaciones anteriores relacionadas con la implementación de sistemas de información para el manejo y control de órdenes de trabajo o servicios que sirven como guía y permiten hacer comparaciones de cómo se han resuelto problemas similares en otras ocasiones.

Pereira, M. (2008) desarrolló un trabajo sobre “Aplicación Web para control de inventario, órdenes de trabajo y reporte de actividades, Departamento de Energía de CANTV Nueva Esparta”.

#### Objetivo General

Desarrollar una Aplicación Web para el control de inventario, órdenes de trabajo y reporte de actividades, del Departamento de Energía de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) Región Nueva Esparta.

#### Conclusión

La Aplicación Web para el control de inventario, órdenes de trabajo y reportes de actividades del Departamento de Energía de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) Región Nueva Esparta potencia el control y actualización del inventario, provee al Supervisor del Departamento de una herramienta para asignar el trabajo diario a sus subordinados, así como para verificar los reportes generados.

A través de la aplicación se permitió automatizar y optimizar los procesos, agilizar las comunicaciones entre los supervisores y empleados, y se logro que las actividades realizadas en dicho departamento se lleven a cabo de manera más segura, rápida y confiable.

Velásquez, I. (2000) realizó una investigación sobre “Modulo de gestión comercial y control de órdenes de servicio para RDSI a través de un sistema de telefonía”.

### Objetivo General

Automatizar los procesos que permitan la gestión comercial y el control de las órdenes de servicio para RDSI a través del sistema GESTEL, utilizando la red corporativa de la telefonía.

### Conclusión

En conclusión, los servicios RDSI mejoran el rendimiento de las comunicaciones proporcionando gran velocidad de transmisión digital y proporcionan una gama extensa de servicios adicionales que permiten dar al servicio múltiples usos.

En el campo comercial, los servicios RDSI son una solución óptima para reducir costos de comunicaciones. Permite también, mantener a las empresas a la vanguardia tecnológica dando facilidades para videoconferencia y transmisión de paquetes de datos y conexión a internet. A su vez permite mantener un control del uso de los recursos del servicio a través de múltiples servicios suplementarios y en conjunto con equipos especialmente diseñados para este tipo de servicio se pueden aprovechar un sinnúmero de oportunidades para elevar la productividad de una empresa.

En la actualidad los sistemas de información son la base para el éxito del sector empresarial a nivel global. Las empresas se basan en sus sistemas informáticos para mantenerse competitivas en el mercado y poder dar un mejor servicio a sus clientes.

## **2.2. Bases Teóricas**

Para poder funcionar, las empresas deben lidiar con muchos datos distintos de información sobre proveedores, clientes, empleados, facturas, pagos, productos y servicios. Deben organizar actividades de trabajo que utilicen esta información para operar de manera eficiente y mejorar el desempeño en general de la empresa. Los sistemas de información hacen posible que las empresas administren toda su información, tomen mejores decisiones y mejoren la ejecución de sus procesos de negocios.

### **Sistema de Información Gerencial**

La tecnología forma parte de las tareas que desempeñan las personas dentro de las empresas, es utilizada para reducir el trabajo, estandarizar operaciones, mejorar la calidad, dar mejores servicios a los clientes o para cambiar la forma en que se trabaja. En los últimos años se han desarrollado numerosas herramientas para apoyar óptimamente las actividades de los negocios, tecnologías que permiten automatizar casi en su totalidad los procesos operativos. Esa tecnología se refiere a los sistemas de información, según diversos autores se pueden definir de la siguiente manera:

Cohen y Asín (2000:4) indican que “un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio”. Es decir, las actividades que se realizan en una organización pueden ser llevadas a cabo con el apoyo de los sistemas de información gerencial, los cuales facilitan las labores y resultan útiles para la toma de decisiones. De igual forma, dichos sistemas influyen en los negocios por el cambio continuo en la tecnología, su uso administrativo y el impacto en el éxito de los negocios.

Laudon y Laudon (2012:15) conceptualizan a los sistema de información como “un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización”. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores a analizar problemas, visualizar temas complejos, simplificar procesos y aumentar la eficiencia.

En consecuencia, los sistemas de información dentro de una organización son aquellos métodos que simplifican las actividades dentro de la empresa, ahorrando tiempo, mejorando en las distintas áreas o departamentos, sirviendo como una herramienta práctica que ayuda a manejar la información de forma sencilla y rápida sin tener que invertir más tiempo de lo necesario en la ejecución de una actividad; por lo tanto facilitan el flujo de las operaciones desde su inicio hasta el final.

Además de esto García, Chamorro y Molina (2001:172) ofrecen la siguiente definición: "Los sistemas de información dentro de una organización, son aquellos sistemas encargados de coordinar los flujos de información necesarios para llevar a cabo las funciones de la organización y procesar esta, de acuerdo con su planteamiento y estrategia de negocios."

En esta otra definición se integran otro elemento como lo es la estrategia de negocio, en la cual se puede mencionar que los sistemas de información tienen como objetivo estructurar la información o los datos que sean necesarios para realizar las actividades dentro de una organización, para luego procesarla y debidamente plantearla para servir como base a los gerentes y directivos de los departamentos encargados de tomar las decisiones adecuadas, dando como resultado la formulación de una estrategia de negocios que mejor se adapte a las situaciones que se puedan llegar a presentar.

La perspectiva estratégica considera a los sistemas de información como una herramienta para mejorar la estructura competitiva del negocio, por lo que tiene su área de influencia en el medio ambiente de la organización, por ejemplo a través de nuevos servicios a clientes, nuevos productos o mercados, adquisiciones de nuevos negocios y oportunidades de inversión. También puede influenciar la manera en que la organización desarrolla su trabajo interno, ya sea para aumentar la productividad o reducir los costos.

Hay cuatro actividades en un sistema de información que producen los datos necesarios para que las organizaciones tomen decisiones, controlen las operaciones, analicen problemas y creen nuevos productos o servicios. Estas actividades son: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida.

- La entrada: es el proceso mediante el cual el sistema de información toma, captura o recolecta los datos que requiere para procesar la información.
- Almacenamiento: es una de las actividades o capacidades más importantes, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sesión o proceso anterior.
- Procesamiento: es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecidas. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.
- Salida: es la capacidad de un sistema de información para sacar la información procesada o datos de entrada al exterior. La salida de un sistema de información puede constituir la entrada a otro sistema de información o módulo. La información procesada se transfiere a las personas que harán uso de ella, o a las actividades para las que se utilizará.

Los sistemas de información también requieren retroalimentación, en donde la salida se devuelve a los miembros encargados de la organización para ayudarles a evaluar o corregir la etapa de entrada.

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

Los sistemas de información son esenciales para realizar las actividades comerciales diarias en las empresas, así como para lograr los objetivos de negocios estratégicos. Aumentar la participación en el mercado, convertirse en el productor de alta calidad o bajo costo, desarrollar nuevos productos e incrementar la productividad de los empleados son procesos que dependen cada vez más en los tipos y la calidad de los sistemas de información en la empresa.

En específico, las empresas de negocios invierten mucho en sistemas de información para lograr seis objetivos de negocios estratégicos: excelencia operacional; desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocios; intimidad con clientes y proveedores; toma de decisiones mejorada; ventaja competitiva, y sobrevivencia.

Los sistemas de información cumplen tres objetivos básicos dentro de las organizaciones:

- Automatizar los procesos operativos.
- Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.
- Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Cada uno de estos objetivos corresponde a un nivel jerárquico dentro de la organización, los sistemas de información que logran la automatización de procesos operativos son llamados sistemas transaccionales y apoyan el nivel operativo de la empresa ya que su función primordial consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, entradas, salidas; los sistemas de información que apoyan el proceso de toma de decisiones corresponden con el nivel ejecutivo; de igual forma los sistemas estratégicos se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr ventajas competitivas por medio del uso de la tecnología de información.

De forma que, el objetivo y función primordial de los sistemas de información es de obtener información útil para el funcionamiento óptimo de la organización, así como ayudar en la toma de decisiones a los responsables de las mismas. procesando información utilizada en la gestión de una organización y que combinan componentes, datos, factores y elementos que pueden ser puntos críticos para los directivos, facilitando la implementación de estrategias acertadas tanto para el mejoramiento como para la optimización de los rendimientos dentro y fuera de la organización.

Cabe mencionar que uno de los objetivos de la alta dirección es de coordinar y hacer cooperar a todos los subsistemas que formen parte de la empresa, creando una armonía entre todos y así establecer las condiciones necesarias para poder integrar las aplicaciones informáticas de la empresa.

## **Tipos de Sistemas de Información**

El sistema de información gerencial está compuesto por subsistemas incluidos en el, cuyo propósito es el de suministrar la información necesaria para la correcta adopción de decisiones a cualquier nivel en las unidades organizativas. Los subsistemas de información gerencial son partes diferentes, pero no aisladas del sistema de información global. Los niveles o subsistemas están estructurados a través de las decisiones que han de tomarse en una organización, se distribuye entre los distintos responsables y directivos de esta, en función del tipo de dirección y del nivel directivo. Estos son: sistema transaccional, sistema de apoyo de las decisiones y sistema estratégico.

**Sistema Transaccional:** está en el nivel operativo de la organización, trabajan con informaciones repetitivas y rutinarias que todas las empresas necesitan, estos registran y procesan transaccionales empresariales principalmente contables, contribuyendo a la adopción de decisiones importantes en los niveles táctico y estratégico de la empresa.

Estos sistemas requieren mucho manejo de datos para poder realizar sus operaciones y como resultado genera grandes volúmenes de información, además son los encargados de integrar gran cantidad de la información que se maneja en la organización, que será empleada para apoyar los mandos intermedios y altos.

### **Características de un Sistema Transaccional**

- Permite ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
- Son el primer tipo de sistemas de información que se implantan en las organizaciones.
- Muestra gran variedad de entrada y salida de información, sus cálculos o procesos suelen ser simples y poco complejos.
- Tienen la propiedad de ser recolectores de información, debido a que por medio de ellos se cargan las grandes bases de información para su posterior utilización.

- Apoya las tareas a nivel operativo de la organización.
- Son fáciles de justificar ante la dirección general, ya que sus beneficios son visibles y palpables. Esto se debe a que en el corto plazo se pueden evaluar los resultados y las ventajas que origina el uso de este tipo de sistemas.
- Son fácilmente adaptables a paquetes de aplicación que se encuentran en el mercado, ya que automatizan los procesos básicos que por lo general son similares o iguales en otras organizaciones.

Ejemplos de este tipo de sistemas son los encargados de facturación, nominas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad general, conciliaciones bancarias, inventarios, entre otros.

**Sistemas de Apoyo a las Decisiones:** estos subsistemas son usados por los directores, que hacen un análisis de los hechos para tomar mejores decisiones. Proporcionan bases de datos con información que tienen múltiples dimensiones, además generan herramientas de análisis para sumar y relacionar datos e información.

El objetivo principal de este sistema de información es el de proporcionar ayuda de base informática a un decisor humano, complementando la potencia en la decisión humana con la capacidad de operación de datos en un ordenador. Suelen introducirse después de haber implantado los sistemas transaccionales más relevantes, generalmente la información que genera sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta gerencia en el proceso de la toma de decisiones. Estos sistemas se pueden clasificar en: sistemas de apoyo a la toma de decisiones, sistemas de apoyo a las decisiones de grupos, sistemas de información para ejecutivos y sistemas expertos de apoyo a la toma de decisiones.

**Sistemas Estratégicos:** son utilizados por los ejecutivos de alto nivel que no entran en detalles en el análisis de las decisiones, a ellos les interesa lo que está ocurriendo, cuando intervienen las personas, así como tener la información correcta para tomar decisiones de alto nivel, por consiguiente las decisiones tienen gran impacto tanto en el ambiente tanto interno como externo de la organización. Proporcionando los datos más relevantes para un

ejecutivo, evitando información sin importancia, facilitando el acceso a la veracidad y precisión en la información, presentándolos en gráficos para una fácil interpretación.

Este sistema no tiene como prioridad el apoyo de procesos operativos, ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones aunque este tipo de sistemas puede llevar a cabo dichas funciones, suelen desarrollarse dentro de la organización por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado y su función primordial es generar ventajas que la competencia no poseen, tales como ventajas en los costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores, a través de la aplicación de estrategias acertadas que se adapten a las circunstancias ya sean posibles amenazas y oportunidades que se puedan llegar a presentar.

## **Ventajas Competitivas y los Sistemas de Información**

Las ventajas competitivas que se obtienen con la utilización de los sistemas de información son muy variadas, a continuación se mencionan alguna de ellas:

- Reducir costo: la completa automatización de los procesos operativos y productivos de un negocio lo va a llevar a una mayor productividad, lo cual le permitirá reducir los precios al consumidor. Una compañía puede generar una ventaja competitiva si es capaz de vender más unidades a menor precio, manteniendo la calidad y logrando incrementar su margen de utilidad.
- Incrementar barreras de entrada al mercado: si en un mercado hay pocos competidores, existirá mayor facilidad de hacer negocios.
- Crear nuevos productos o servicios: la generación de nuevos y únicos productos o servicios, sin lugar a dudas genera una ventaja competitiva, la cual perdurara hasta el momento en que otro competidor logre introducir al mercado un producto similar.
- Diferenciar productos o servicios: otra manera de generar una

ventaja competitiva es persuadiendo a los consumidores de que los productos o servicios ofrecidos son mejores que los que ofrece la competencia, lo cual normalmente se logra mediante campañas publicitarias, debido a que es necesario que el comprador perciba que está adquiriendo algo diferente.

- Mejorar productos o servicios: si el producto o servicio es mejor que cualquiera de los que ofrecen los competidores, generara una ventaja competitiva. La tecnología de información puede mejorar significativamente los productos de una compañía.
- Crear alianzas: el desarrollo de alianzas entre compañías es otra alternativa para obtener ventajas competitivas.
- Convencer a proveedores o compradores: lograr que los proveedores o compradores queden ligados a la compañía, de tal manera que el cambio sea casi imposible de realizar.

Finalmente un sistema de información puede afectar las utilidades de la empresa de esta forma:

- Incrementando los volúmenes de venta de la empresa: debido a que se ofrece mejores precios, productos de calidad y diferenciados de la competencia.
- Incrementando y mejorando el nivel de servicio a los clientes.
- Incrementando la productividad y reduciendo los costos: esto se obtiene al optimizar los ciclos de producción y evitar el desperdicio de materia prima.
- Mejora de la eficiencia en el manejo de los recursos económicos de la empresa: se refiere al uso más inteligente de los recursos de la empresa, como inventarios y cartera de clientes.

## **Importancia**

Los negocios buscan de manera continua mejorar la eficiencia de sus operaciones para poder obtener una mayor rentabilidad. Los sistemas y tecnologías de información son algunas de las herramientas más importantes disponibles para que los gerentes obtengan mayores niveles de eficiencia y productividad en las operaciones de negocios, en especial al adaptarse a los cambios en las prácticas de negocios y el comportamiento gerencial.

Muchos gerentes de negocios se encuentran sumergidos en una gran cantidad de información, sin tener realmente los datos correctos en el momento oportuno para realizar una decisión informada. Estos resultados elevan los costos y provocan la pérdida de clientes.

Las empresas de negocios también invierten en sistemas de información y tecnologías debido a que son indispensables para realizar las actividades comerciales, algunas veces, estas necesidades se ven impulsadas por los cambios a nivel industrial.

Un sistema de información efectivo provee a los usuarios información precisa, oportuna y relevante. La información precisa está libre de errores y es oportuna cuando está disponible para los encargados de tomar decisiones en el momento en que la necesitan. Así mismo, es relevante cuando es útil y apropiada tanto para los tipos de trabajos como para las decisiones que la requieren.

## **Las Organizaciones y los Sistemas de Información**

Los sistemas de información son una parte integral de las organizaciones, los elementos clave de una organización son: su gente, su estructura, sus procesos de negocios, sus políticas y su cultura.

Las organizaciones tienen una estructura compuesta por distintos niveles y áreas, sus estructuras revelan una clara división de labores. La autoridad y responsabilidad en una empresa de negocios se organizan como una jerarquía, o estructura de pirámide. Los niveles superiores de esta jerarquía consisten en empleados gerenciales, profesionales y técnicos, mientras que los niveles base de la pirámide consisten en personal operacional.

La gerencia de nivel superior toma decisiones estratégicas de largo alcance sobre productos y servicios, además de asegurar el desempeño financiero de la empresa. La gerencia de nivel medio lleva a cabo los programas y planes de la gerencia de nivel superior, y la gerencia operacional es responsable de supervisar las actividades diarias de la empresa.

Los expertos se emplean y capacitan para distintas funciones de negocios. Las principales funciones de negocios, o tareas especializadas que realizan las organizaciones comerciales consisten en ventas y marketing, manufactura y producción, finanzas y contabilidad, y recursos humanos.

Una organización coordina el trabajo mediante su jerarquía y sus procesos de negocios, que son tareas y comportamientos relacionados en forma lógica para realizar el trabajo, desarrollar un nuevo producto, cumplir con un pedido y contratar un empleado, los cuales son ejemplos de procesos de negocios.

Los sistemas de información y las organizaciones influyen entre sí, los gerentes crean sistemas de información para dar servicio a los intereses de la empresa de negocios. Al mismo tiempo, la organización debe estar consciente y abierta a las influencias de los sistemas de información, para beneficiarse de las nuevas tecnologías.

Los sistemas de información se han convertido en herramientas integrales en línea e interactivas, muy involucradas en las operaciones minuto a minuto y en el proceso de toma de decisiones de las grandes organizaciones.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

**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.

**Gerencia:** persona o conjunto de personas que se encargan de gestionar, dirigir o administrar una empresa o entidad.

**Información:** datos que se han procesados en una forma significativa y resulta útil para la toma de decisiones.

**Orden de trabajo:** documento que la empresa entrega a la persona que corresponda y que contiene una descripción pormenorizada del trabajo que se debe llevar a cabo.

**Sistemas:** es el mecanismo por el cual se genera información a través de un grupo de elementos que se integran con el propósito común de lograr un objetivo.

**Sistemas de información:** conjunto de procedimientos, manuales y automatizados, de funciones dirigidas a la recogida, elaboración, evaluación, almacenamiento, recuperación, condensación y distribución de informaciones dentro de una organización orientado a promover el flujo de la misma desde el punto en el que se genera hasta el destinatario final de las mismas.

**Sistemas de información gerencial:** sistemas de información que buscan mostrar una visión general de la empresa que permite ayudar al proceso de toma de decisiones.

**Tecnología de la información:** es una de las diversas herramientas que utilizan los gerentes para lidiar con el cambio.

**Ventaja competitiva:** cuando una empresa le va mejor que a otras, tiene acceso a recursos especiales que las demás no tienen o puede utilizar los recursos disponibles con eficiencia. Por lo tanto su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que compiten por los mismos clientes

## 2.4. Marco Institucional

Refleamar, C.A. es una empresa nacida en el año 2009, dedicada a la carpintería, manufacturación, producción y colocación de productos terminados de material de aluminio y vidrio, con principios ofreciendo a sus clientes servicios de responsabilidad, eficiencia, con esmero y gran desempeño para poder brindar a la distinguida clientela lo mejor. Teniendo como obras principales la elaboración de puertas, ventanas, rejas, escaleras, barandas a centros comerciales, hoteles, posadas, urbanizaciones, casas, entre otros.

**Misión:** promover, desarrollar y suministrar productos para el revestimiento de vidrio y aluminio que satisfaga las necesidades del sector residencial y comercial, brindando una amplia gama de soluciones, con una filosofía de atención y asesoría personalizada. Fundamentando nuestro trabajo en la calidad, responsabilidad y garantía.

**Visión:** innovación y mejora constante de nuestros productos y política de servicio, a través de la formación y mejoramiento del equipo humano, aunado a la implementación y renovación de nuestra maquinaria, para mantenernos como una empresa avanzada, a la vanguardia de las nuevas tendencias, con un claro horizonte de crecer en la excelencia.

Tienen como filosofía la calidad, con personal altamente calificado y motivado, por ello trabajan con proveedores que le garantizan una buena materia prima para fabricar sus productos.

**Política de calidad:** fabricamos y comercializamos cerramientos de vidrio y aluminio (puertas, ventanas y fachadas) con personal altamente competente y motivado con maquinaria de punta, materia prima controlada, para satisfacer los requerimientos y necesidades de nuestros clientes, renovando cada día la firme voluntad de mejorar la calidad de nuestros productos y servicio, que nos lleve al camino de la calidad total.

## **CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico es de suma importancia ya que permite establecer el nivel de profundidad que se busca en la investigación y tiene como propósito describir detalladamente cada uno de los aspectos relacionado con la metodología que se ha seleccionado para desarrollar la investigación, donde se establece el diseño, las técnicas e instrumentos que permitirán recolectar y analizar la información para dar respuesta al problema planteado y alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, se desarrollan los siguientes aspectos metodológicos:

### **3.1. Nivel o Tipo de Investigación**

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.

Según el nivel o tipo se trata de una investigación descriptiva que según Arias (2006:24) consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.”

Su preocupación primordial radica en describir algunas características de un conjunto de fenómenos, utiliza criterios que permiten poner en manifiesto el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información que puede ser comparable con otras fuentes.

### **3.2. Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. Para la realización de esta investigación fue necesario acudir a la empresa “Refleamar, C.A.” para obtener información corresponde al problema de estudio sobre el manejo y control de las órdenes de trabajo, por lo tanto se adecua a un diseño de investigación de campo, Arias (2006:29) indica que:

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

En una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresos (libros, folletos, trabajos de grados, informes de investigación), audiovisuales o electrónicas (páginas web, publicaciones en línea de libros, informes) a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

La población es conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio. En la investigación, la población es finita y está conformada por los individuos que forman parte de la empresa “Refleamar, C.A.”

Luego es necesario selección una muestra, la cual es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

Para la obtención de la información se utilizo un muestreo no probabilístico el cual es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra. De tipo muestreo intencional, es decir, los elementos son elegidos con base a criterio o juicios preestablecidos por el investigador. La muestra solo la integran aquellos que cumplen con las condiciones establecidas.

En el caso de la empresa “Refleamar, C.A.” la muestra está conformada por las cuatro personas que pertenecen al departamento de administración quienes manejan y controlan las órdenes de trabajos y por lo tanto están en mejor capacidad de proporcionar información para esta investigación debido a que conocen la situación actual de cómo se manejan y controlan dichas órdenes en la empresa.

### **3.3. Unidad de Estudio**

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

En la presente investigación la unidad de estudio está constituida por el ente donde se desarrolla y recopila toda la información, es decir, el departamento de administración de la empresa “Refleamar, C.A.” ubicada en la calle Tiuna con calle Lozada, Sector Conejeros, Porlamar, Estado Nueva Esparta.

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

Para la recolección de la información se utilizaron técnicas e instrumentos que corresponden con el diseño de investigación de campo. Una técnica es el procedimiento o forma particular de obtener datos e información. Las técnicas que se emplearon fueron:

- Encuesta escrita: una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular. La encuesta escrita se realizará a través de un cuestionario auto administrado, el cual es respondido de forma escrita por el encuestado.

La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento:

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. Los instrumentos que se emplearon fueron:

- Cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel que contiene de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. Es cuestionario será de preguntas cerradas en donde se establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado.

### **3.5. Técnicas de Procesamiento de los Datos**

Finalizada la tarea de recolección de la información, se obtienen ciertos números de datos a partir de los cuales será posible sacar las conclusiones generales que apunten a responder el problema de investigación. Para ello se debe ejercer una serie de actividades que permitan organizar y procesar los datos.

Lo primero que debe hacerse con el conjunto de datos obtenidos es dividirlo de acuerdo a los criterios que corresponden, separando de un lado la información numérica de la información que se expresa verbalmente o escrita, el objetivo final será clasificarlos y realizar gráficos ilustrativos que permitan su análisis.

En primer lugar se debe revisar detalladamente todos los datos obtenidos y clasificarlos en ciertas categorías o subconjunto de categorías. Al utilizarse como instrumento de recolección de datos los cuestionarios de preguntas cerradas se debe clasificar que porcentaje de respuestas corresponde a “Si” o “No” en cada pregunta realizada.

Luego se realiza la graficación en donde se expresa visualmente los valores obtenidos en los resultados. Su objetivo es permitir una comprensión global, rápida y directa de la información que aparece en cifras. Estos gráficos pueden ser representados en gráficos de barras, histogramas, entre otros.

Una vez clasificados y graficados, los datos estarán en condiciones de ser analizados, para desarrollar la tare analítica hay que tomar la información obtenida e interrogarnos acerca de su significado mediante una interpretación cualitativa. La interpretación es el proceso por el cual se da significado a los datos que se recolectan y analizan.

Partiendo entonces de una masa de datos, donde se supone que se encuentra la información necesaria para desenvolver la investigación, sumados a la experiencia del investigador, permitirán desarrollar las respuestas a los interrogantes iniciales de la investigación.

## CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a las personas que conforman del departamento de administración de la empresa “Refleamar, C.A.”, dichos resultado fueron analizados para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

El departamento de administración de la empresa “Refleamar, C.A.” cuenta con cuatro (4) trabajadores, a los cuales se le aplico un cuestionario para conocer y evaluar el sistema de manejo y control de las órdenes de trabajo que se lleva a cabo en dicha empresa, arrojando los siguientes resultados:

- 1- Como parte del departamento de administración, ¿Es usted responsable del manejo y control de las órdenes de trabajo?

**Tabla N° 1. Responsable del manejo y control de órdenes de trabajo**

Si	No	Total
4	0	4
100%	0%	100%

El 100% de las personas encuestadas en el departamento de administración son responsables del manejo y control de las órdenes de trabajo. Por lo tanto, es necesario que los trabajadores del departamento de administración conozcan la forma en la que funciona el sistema para poder manejarlo de forma clara, útil y eficiente, ya que el objetivo del mismo es el de facilitar las labores y tener un mayor control de las órdenes de trabajo.

2- ¿El departamento de administración cuenta con un sistema de información gerencial que apoye y facilite sus labores?

**Tabla N° 2. Sistema de información gerencial que apoye y facilite labores**

Si	No	Total
0	4	4
0%	100%	100%

El departamento de administración actualmente no cuenta con un sistema de información gerencial que apoye y facilite las labores del personal. Lo que puede reflejar que es factible discutir y analizar si es conveniente para la empresa y trabajadores de la misma llevar a cabo la implementación de un sistema automatizado que ayude de forma directa con las labores de manejo y control de las actividades operacionales en la entidad.

3- ¿De qué forma se lleva el proceso de manejo de órdenes de trabajo?

**Tabla N° 3. Forma en que se maneja las órdenes de trabajo**

Manual	Automatizado	Total
4	0	4
100%	0%	100%

El proceso de registrar las órdenes de trabajo en la empresa "Refleamar, C.A." es llevado de forma manual por parte de los miembros del departamento. Las órdenes de trabajos son elaboradas, manejadas y controladas por el departamento de administración de la empresa, al recibir la orden por parte del cliente se anota en una hoja de papel el tipo de producto a realizar, fecha en la cual se inicia el pedido y la fecha cuando se va a entregar.

Luego esta orden en papel se archiva en una carpeta ubicada en la biblioteca del departamento, luego se le informa a los trabajadores del taller el pedido que se solicito con las características anotadas en la orden de trabajo en la cual se anotaron las especificaciones que desea el cliente. Finalizando el proceso con la entrega e instalación del producto, para lo cual se guarda la orden de trabajo en una carpeta de nombre "trabajos realizados" llevando el respectivo control manual de los trabajos realizados durante el año en curso.

- 4- ¿Considera Usted que el sistema actual de manejo y control de órdenes de trabajo es el más óptimo?

**Tabla N° 4. Apreciación del sistema actual de órdenes de trabajo**

Si	No	Total
0	4	4
0%	100%	100%

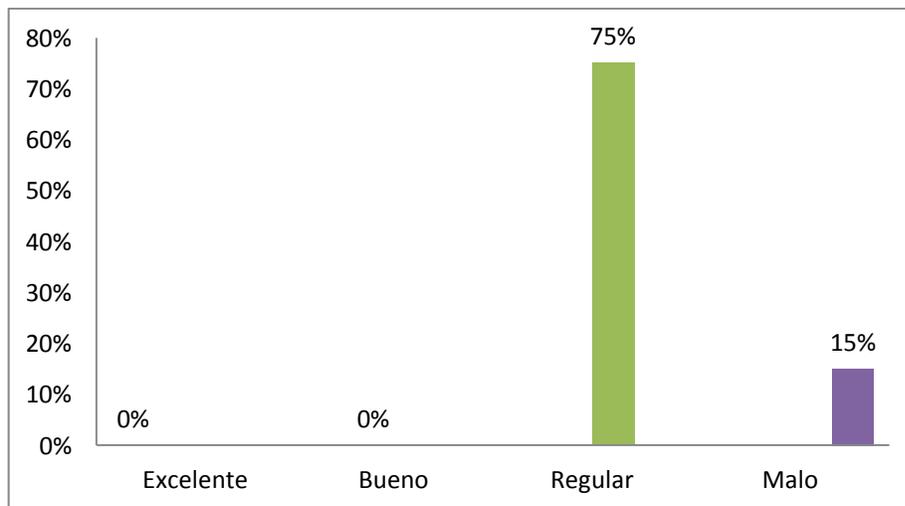
El 100% de las personas encuestadas consideran que el sistema actual por el cual se maneja y controla las órdenes de trabajo no es el más optimo Porque el mismo puede llegar a ser afectado por errores de los trabajadores, como lo son el extravío de las ordenes, que no se le informe a los trabajadores del taller las ordenes de los trabajos que se deben realizar con las características que el cliente desee, teniendo como consecuencia la pérdida de tiempo y de clientes por insatisfacción o demoras con el pedido.

5- ¿Cómo calificaría el sistema de manejo y control de órdenes de trabajo que se maneja actualmente en el departamento de administración?

**Tabla N° 5. Calificación del sistema actual de órdenes de trabajo**

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Total
0	0	3	1	4
0%	0%	75%	15%	100%

**Gráfico N° 6. Pregunta #5 del Cuestionario**



Indicador de gestión: efectividad.

El 75% de los encuestados considera que el sistema actual es regular porque le permite desempeñar sus tareas de forma normal. Lo que llama es que en las opciones de “bueno” y “excelente” arrojaron como resultado un 0% de aceptación por los encuestados, lo que en definitiva nos demuestra que los trabajadores están insatisfechos con el sistema que actualmente aplican para la realización de las ordenes de trabajos.

Por lo tanto, se debe comenzar a tomar en cuenta la posibilidad de aplicar un nuevo sistema automatizado de órdenes de trabajos que se adapte mejor a las necesidades actuales y faciliten las labores de sus trabajadores dentro de la organización.

6- ¿Considera Usted que la empresa requiere de un sistema de información automatizado para el manejo y control de las órdenes de trabajo?

**Tabla N° 6. Requerimiento de un sistema de información automatizado**

Si	No	Total
4	0	4
100%	0%	100%

El 100% de los encuestados contestaron que si consideran que la empresa necesita un sistema de información automatizado, ya que facilitaría las labores del personal administrativo dentro de la organización, ahorrando en tiempo de trabajo y en espacio ya que toda la información estaría archivada en un computador y no en bibliotecas que ocupan espacio en el departamento.

El sistema automatizado se encargaría de registrar los pedidos de los clientes, la fecha de inicio y entrega del pedido, el porcentaje de terminación del producto. Las ordenes serán enviadas a los trabajadores del taller para realizar el producto final, la empresa tendrá la información utilizada para los pedidos registradas y almacenadas, sirviendo como soporte en caso de un extravío, un error o hasta confusiones por parte de los clientes. Es un sistema que ayudará tanto a los trabajadores de la empresa facilitando y ahorrando en la realización de sus actividades diarias y ayudará a tener un soporte que avale que la información suministrada es correcta.

7- ¿Considera Usted que la implementación de un sistema automatizado para el manejo y control de órdenes de trabajos facilitaría sus labores?

**Tabla N° 7. Facilitación de labores**

Si	No	Total
4	0	4
100%	0%	100%

El sistema automatizado de órdenes de trabajo facilitaría la elaboración de las órdenes facilitando el debido registro y control de las mismas, evitando posibles extravíos e injerencias humanas, ya que estarán almacenadas en el computador. El manejo del sistema sería muy sencillo, para lo cual simplemente se introduce la información del cliente y las características del producto final que el cliente desea en el sistema automatizado.

8- ¿Considera Usted que un sistema automatizado haría más eficiente el manejo y control de las órdenes de trabajos?

**Tabla N° 8. Eficiencia del manejo y control de órdenes de trabajo**

Si	No	Total
4	0	4
100%	0%	100%

Indicador de gestión: eficiencia

El 100% de los encuestados respondieron que si consideran que el sistema automatizado hará más eficiente el manejo y control de las órdenes de trabajo dentro de la empresa, porque el mismo ahorraría en el tiempo invertido para la realización de las ordenes y simplificaría las actividades dentro de la organización, adicionalmente la información suministrada por el

sistema automatizado servirá de soporte para algún extravío o confusión. Cabe mencionar que la eficiencia se puede medir por la cantidad de tiempo invertido en la realización de una actividad operacional; por lo tanto se podrán procesar mas ordenes de trabajo en el menor tiempo posible de elaboración.

- 9- ¿Considera Usted que un sistema automatizado para el manejo y control de las órdenes de trabajo ayudaría para la toma de decisiones?

**Tabla N° 9. Ayuda para la toma de decisiones**

Si	No	Total
4	0	4
100%	0%	100%

El 100% de los encuestados respondieron que si consideran que el sistema automatizado para el manejo y control de las órdenes de trabajo ayudaría para la toma de decisiones dentro de la organización. Esto se logra, debido a que el sistema automatizado puede ofrecer información necesaria para la programación de la producción, se puede evidenciar cuales son los productos más pedidas de forma que se tome la decisión de mantener un mayor inventario para estos productos, de igual forma el sistema automatizado puede emitir reportes que se serán necesarios al momento de que se tomen decisiones en la organización.

10-¿Considera Usted que se deba realizar algún tipo de capacitación al personal para la implementación y manejo del sistema automatizado de órdenes de trabajo?

**Tabla N° 10. Capacitación al personal**

Si	No	Total
4	0	4
100%	0%	100%

El 100% de los trabajadores encuestados del departamento de administración respondieron que si sería conveniente que la empresa dicte un curso para capacitar a los trabajadores para el uso del sistema automatizado, ya que para su debida implementación los empleados deben conocer con exactitud para que sirve y sobretodo como se maneja el sistema. Luego de que los trabajadores conozcan a fondo el sistema es que podrá ser implementado para su debida aplicación en la empresa.

## CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada, se hace evidente la importancia que toman hoy en día los sistemas de información gerencial para la vida de las organizaciones y todos los procesos que las mismas desarrollan. Debido a que la implementación de un sistema de información gerencial en los niveles transaccionales de las organizaciones potencia de forma notoria la gestión de la empresa, además de ahorrar tiempo y recursos vitales que pueden emplearse en el mejoramiento, crecimiento y productividad de la misma.

Al no hacer uso de las tecnologías de la información y los sistemas de información gerencial, los procesos y actividades que llevan a cabo los empleados, se vuelven potencialmente vulnerables a los errores humanos en los niveles transaccionales.

Luego del cuestionario realizado a los empleados del departamento de administración en la empresa “Refleamar, C.A.” se determinó que en efecto la empresa requiere la sustitución del sistema manual por un sistema automatizado que maneje y controle las órdenes de trabajo.

El sistema de información automatizado para las ordenes de trabajo en la empresa “Refleamar, C.A.” tiene el fin de mejorar las condiciones de trabajo y colaborar en el incremento de la calidad del servicio, potencia el control y actualización de las ordenes de trabajo, provee una herramienta que permite planificar la producción, asignar inventarios, así como verificar los reportes necesarios para la toma de decisiones.

A través de la implementación de este sistema de información para órdenes de trabajo se permite automatizar y optimizar los procesos, ofrece a los trabajadores fácil acceso y se logra que las actividades realizadas en dicho departamento se lleven a cabo de manera más segura, rápida y confiable.

## RECOMENDACIONES

En virtud de las necesidades de la empresa “Refleamar, C.A.” se recomienda la implementación del siguiente sistema de información gerencial para el manejo y control de las órdenes de trabajo para el departamento de administración:

El sistema de información para órdenes de trabajo cumple con la función de automatizar las tareas operativas de la organización, cumple con los requerimientos de las empresas, y está diseñado específicamente para las necesidades de la empresa “Refleamar, C.A.” permitiendo llevar a cabo las actividades de manejo y control de las órdenes de trabajo.

### **Funciones** (Anexo 2)

A continuación se mencionan las funciones principales del producto:

- Inicio
- Órdenes
- Historial
- Reportes
- Cerrar

### **Órdenes** (Anexo 3)

- Nuevo (Anexo 4)
- Modificar
- Eliminar

### **Historial** (Anexo 5)

- Nuevas Órdenes
- Órdenes Pendientes (Anexo 6)
- Órdenes Cerradas

### **Reportes** (Anexo 7)

- Reporte de Nuevas Órdenes
- Reporte de Órdenes Pendientes
- Reporte de Órdenes Cerradas (Anexo 8)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cohen, D. y Asín, E. (2000). *Sistema de Información para los Negocios* (3era ed.). México: McGraw Hill.

Fidias, A. (2006). *El Proyecto de Investigación* (5ta ed.). Caracas: Editorial Episteme.

García, F. Chamorro, F y Molina, J. (2000). *Informática de Gestión y Sistemas de Información*. México: McGraw Hill.

Laudon, K. y Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial* (12va ed.). México: Pearson Education.

Pereira, M. (2008). “*Aplicación Web para control de inventario, órdenes de trabajo y reporte de actividades, Departamento de Energía de CANTV Nueva Esparta*”. Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta: Modalidad Pasantía.

Velásquez, I. (2000). “*Modulo de gestión comercial y control de órdenes de servicio para RDSI a través de un sistema de telefonía*”. Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta: Modalidad Investigación.

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Cuestionario

A continuación se presenta el siguiente cuestionario que será aplicado a los empleados del departamento de administración en la empresa Refleamar, C.A., con el objetivo de conocer y evaluar el sistema de manejo y control de las órdenes de trabajo que se lleva a cabo en dicha empresa.

Para contestar este cuestionario solo tendrá que marcar con una X su respuesta a las siguientes preguntas:

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1- Como parte del departamento de administración, ¿Es usted responsable del manejo y control de las órdenes de trabajo?

Si ( ) No ( )

2- ¿El departamento de administración cuenta con un sistema de información gerencial que apoye y facilite sus labores?

Si ( ) No ( )

3- ¿De qué forma se lleva el proceso de manejo de órdenes de trabajo?

Manual ( )      Automatizado ( )

4- ¿Considera Usted que el sistema actual de manejo y control de órdenes de trabajo es el más óptimo?

Si ( ) No ( )

5- ¿Cómo calificaría el sistema de manejo y control de órdenes de trabajo que se maneja actualmente en el departamento de administración?

Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( )

6- ¿Considera Usted que la empresa requiere de un sistema de información automatizado para el manejo y control de las órdenes de trabajo?

Si ( ) No ( )

7- ¿Considera Usted que la implementación de un sistema automatizado para el manejo y control de órdenes de trabajos facilitaría sus labores?

Si ( ) No ( )

8- ¿Considera Usted que un sistema automatizado haría más eficiente el manejo y control de las ordenes de trabajos?

Si ( ) No ( )

9- ¿Considera Usted que un sistema automatizado para el manejo y control de las órdenes de trabajo ayudaría para la toma de decisiones?

Si ( ) No ( )

10-¿Considera Usted que se deba realizar algún tipo de capacitación al personal para la implementación y manejo del sistema automatizado de órdenes de trabajo?

Si ( ) No ( )

## Anexo N° 2. Interfaz de Funciones



## Anexo N° 3. Interfaz de Órdenes



## Anexo N° 4. Interfaz de Nueva Orden

 **SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA ÓRDENES DE TRABAJO**

**Inicio** **Órdenes** **Historial** **Reportes** **Cerrar**

---

Órdenes

● Nuevo  
● Modificar  
● Eliminar

**Orden de Trabajo**      N°

Cliente:       Ubicación:   
Telefono:       Correo:   
Estado:       Completación:

Descripción:

Fecha de inicio:       Fecha de terminación:

## Anexo N° 5. Interfaz de Historial

 **SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA ÓRDENES DE TRABAJO**

**Inicio** **Órdenes** **Historial** **Reportes** **Cerrar**

---

Historial

● Nuevas Órdenes  
● Órdenes Pendientes  
● Órdenes Cerradas





## Anexo N° 6. Interfaz de Historial de Órdenes Pendientes

**Reflema**r.c.a.  
Ventanas Puertas Pisos

**SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA ÓRDENES DE TRABAJO**

Inicio Órdenes **Historial** Reportes Cerrar

Historial

● Nuevas Órdenes  
● Órdenes Pendientes  
● Órdenes Cerradas

**Órdenes de Trabajo Pendientes**

N°	Cliente	Descripción	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Completación	Detalle
027	Juan Morales	15 Ventanas Bell Glass	11/04/2016	29/04/2016	70%	🔍
028	Sergio Cova	3 Puertas de Baño	15/04/2016	26/04/2016	30%	🔍
029	Constructora JG	76 Ventanas Ecobel	18/04/2016	03/06/2016	5%	🔍
030	Alicia Brito	5 Puertas Romanillas	19/04/2016	27/04/2016	20%	🔍
031	Carlos Ruiz	4 Ventanas Panorámicas	19/04/2016	28/04/2016	20%	🔍

## Anexo N° 7. Interfaz de Reportes

**Reflema**r.c.a.  
Ventanas Puertas Pisos

**SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA ÓRDENES DE TRABAJO**

Inicio Órdenes Historial **Reportes** Cerrar

Reportes

Reporte de Nuevas Órdenes

Reporte de Órdenes Pendientes

Reporte de Órdenes Cerradas

## Anexo N° 8. Interfaz de Reportes de Órdenes Cerradas



SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA  
ÓRDENES DE TRABAJO

**Inicio** **Órdenes** **Historial** **Reportes** **Cerrar**

---

Reportes

**Reporte de Órdenes Cerradas**

- Mes de Enero
- Mes de Febrero
- Mes de Marzo
- Mes de Abril

	N°	Cliente	Descripción	Fecha de terminación
<input type="checkbox"/>	022	Maria Gomez	7 Ventanas Bell Glass	04/04/2016
<input type="checkbox"/>	023	Miguel Garcia	2 Ventanas Panoramicas	08/04/2016
<input type="checkbox"/>	024	Angela Fermin	1 Puerta Corrediza	13/06/2016
<input type="checkbox"/>	025	Antonio Rivas	4 Ventanas Romanillas	15/04/2016
<input type="checkbox"/>	026	Manuel Gonzalez	25 Ventanas Bell Glass	18/04/2016



**Imprimir**

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

<b>TÍTULO</b>	<b>Cursos Especiales de Grado: Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y Sistemas de Información Gerencial.</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

AUTOR (ES):

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
<b>Deroy Salazar, David Thomas</b>	<b>CVLAC: 21.325.562</b> <b>E MAIL: david_d_11@hotmail.com</b>
<b>Martínez Zabala, Yaleana Del Valle</b>	<b>CVLAC: 21.322.891</b> <b>E MAIL: yaleanamz@hotmail.com</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Gestión, Cambio Organizacional, Expansión, Gerencia Estratégica, Sistemas de Información Gerencial.

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

ÁREA	SUBÁREA
<b>Administración</b>	<b>Gestión del Cambio Organizacional</b>
	<b>Gerencia Estratégica</b>
	<b>Sistemas de Información Gerencial</b>

### RESUMEN (ABSTRACT):

Se desarrolló el presente Trabajo de Grado modalidad Cursos Especiales de Grado, debido a que aporta mayor conocimiento a los futuros profesionales en Administración y provee las herramientas necesarias para afrontar las diferentes situaciones que se puedan presentar en el campo laboral. Por lo tanto, se profundizan en tres áreas:

Por su parte, la Gestión del Cambio Organizacional se refiere al proceso de cómo se manejan los cambios dentro de las organizaciones, de forma que se realicen eficientemente según lo planeado para que la empresa continúe siendo viable y alcance los objetivos propuestos.

A su vez, la Gerencia Estratégica proporciona conocimientos sobre las diversas estrategias que se pueden implementar en una organización para alcanzar un objetivo o solventar algún problema, de igual forma permite a las organizaciones aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno de modo que la empresa obtenga mayor rentabilidad mediante el estudio del ambiente interno y externo de la organización con el fin de formular una estrategia de acuerdo a las necesidades de la organización.

Finalmente, los Sistemas de Información Gerencial permite que los gerentes obtengan información oportuna para la toma de decisiones, de igual forma optimiza los procesos, facilita las actividades, ayuda en el manejo y control de las operaciones en las organizaciones.

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

**CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
<b>Salazar, Daniel</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU X</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>12.919.907</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
<b>Díaz, David</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU X</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>4.910.182</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
<b>Figueroa, Ángel</b>	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU X</b>	<b>JU X</b>
	<b>CVLAC:</b>	<b>11.145.560</b>			
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b>
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2016</b>	<b>04</b>	<b>25</b>
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>

**LENGUAJE. SPA**

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

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
Trabajo_de_grado_David_Yaleana	.docx
Trabajo_de_grado_David_Yaleana	.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"



**Deroy, David**

**AUTOR**



**Martínez, Yaleana**

**AUTORA**



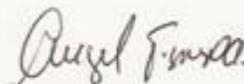
**Salazar, Daniel**

**TUTOR-JURADO**



**Díaz, David**

**TUTOR-JURADO**



**Figueroa, Ángel**

**TUTOR-JURADO**

**POR LA COMISION DE TESIS**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO NUEVA ESPARTA  
BIBLIOTECA SONIA QUIJADA

### CONSTANCIA

Por medio de la presente se hace constar que el ciudadano (a): David Deroy portador de la Cedula de Identidad N° 21.325.562, cursante de la carrera Administración, asistió al taller: **NORMATIVA DE ENTREGA DE TESIS EN FORMATO DIGITAL.**

[Signature]  
FACILITADOR TALLER

[Signature]  
JEFE DE BIBLIOTECA



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NUCLEO NUEVA ESPARTA  
BIBLIOTECA SONIA QUIJADA

### CONSTANCIA

Por medio de la presente se hace constar que el ciudadano (a): Yakana Martínez portador de la Cedula de Identidad N° 21.322.891, cursante de la carrera Lic. en Administración, asistió al taller: **NORMATIVA DE ENTREGA DE TESIS EN FORMATO DIGITAL.**

[Signature]  
FACILITADOR TALLER

[Signature]  
JEFE DE BIBLIOTECA