



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE- CARÚPANO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN
EL ÁREA DE VENTAS DEL SUPERMERCADOS FRANCYS, C.A,
CARÚPANO ESTADO SUCRE. 2011**

AUTORAS

Br. Bello Q, Daimeris del V.

Br. Cedeño F, Rosanna B.

Br. Rodríguez C, Miguelina de los A.

TUTOR

Prof. Luis Martínez

**Informe final del curso especial de grado presentado como requisito parcial
para optar al Título de Licenciadas en Contaduría Pública.**

Carúpano, marzo 2011



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE- CARÚPANO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

AUTORAS

Br. Bello Q, Daimeris del V.
C.I. 17.622.859

Br. Cedeño F, Rosanna B.
C.I. 19.315.406

Br. Rodríguez C, Miguelina de los A.
C.I. 18.413.825

Trabajo de grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre por el siguiente jurado calificador, en Carúpano a los 19 días del mes de Marzo de 2011. Como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

Prof. Luis Martínez

C.I. 8.366.538

Tutor.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1.- Planteamiento del Problema.	4
1.2.- OBJETIVOS	7
1.2.1.- OBJETIVO GENERAL.....	7
1.2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	7
1.3.- JUSTIFICACIÓN	8
1.4.- MARCO METODOLÓGICO	9
1.4.1.- Tipo de Investigación.....	9
1.4.2.- Nivel de Investigación.....	10
1.4.3.- Población.....	10
1.4.4.-Técnicas de Recolección de Datos	10
1.4.5.- Instrumento de Recolección de Datos	11
1.4.6.- Procedimiento para el Tratamiento de los Datos Presentados y Análisis de los Resultados	11

CAPÍTULO II	35
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	35
2.1.- Identificación de la Empresa.	35
2.2.- Reseña Histórica de Supermercados FRANCYS, C.A, Carúpano estado Sucre.	35
2.3.- Misión de Supermercados FRANCYS C.A, Carúpano, estado Sucre.	36
2.4.- Visión Supermercado FRANCYS C.A, Carúpano. Estado Sucre.....	37
2.5.- Objetivos.	37
2.5.1.- Objetivos de Supermercados FRANCYS, C.A.	37
2.6.- DESCRIPCION DE CARGOS.....	38
CAPÍTULO III	57
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.	57
3.1.- Antecedentes.	57
3.2.- Bases Teóricas	59
3.2.1.- Origen de las Empresas	59
3.2.2.- Empresa	60
3.2.3.- Finalidad Económica de las Empresas.....	61
3.2.4.- Finalidad Social de las Empresas.....	61
3.2.5.- Clasificación de las Empresas.....	62
3.2.6.- Ventas	66
3.2.7.- La Planificación Estratégica.....	67
3.2.9.- Pasos de la Planeación Estratégica	69
3.2.10.- Elementos que Caracterizan la Planificación.....	95
3.2.11.- Requisitos para la Planificación Eficaz.	98

3.2.12.- La Planificación como Elaboración de Planes, Programas y Proyectos, y la Planificación como Estrategia.	100
3.2.13.- Matriz de Análisis Foda	102
3.2.14.- Esquema Matriz FODA.....	105
CAPÍTULO IV.....	106
Presentación y Análisis de la Información Obtenida	106
4.1.- Análisis de Cuadros	108
4.2.- Análisis de la Matriz Foda	139
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES	141
GLOSARIO DE TÉRMINOS	142
BIBLIOGRAFÍA.....	149
HOJA DE METADATOS	150

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

Mis dedicatorias especialmente a mis padres Damelis y Pedro ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos , de regaños, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgulloso, Le agradezco a mis hermanos los cuales han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos además de compartir el techo donde vivo con ellos son la mejor compañía que he tenido en mi vida , Diomar mi hermano más grande, prácticamente hemos vivido las mismas historias, los mismos pesares y las mismas alegrías, de carácter suave y con gran paciencia, pero que me ha demostrado un amor inigualable, una persona capaz de sacrificarse por el bien de su familia, y por supuesto Pedro cesar, el más alegre y el más pequeño de la familia, hermanito tu me has traído alegría desde que naciste.

Daimeris Bello

DEDICATORIA

Dedico mi tesis de manera especial a mis padres Luis Cedeño y Priscila Fermín porque gracias a ustedes hoy en día me realizo como profesional, por haberme dado los valores y fortalezas necesarias para luchar ante las adversidades y pruebas de la vida, por enseñarme que no debo desvanecer ante nada ni nadie por darme la vida, cuidarme y velar mis sueños, espero nunca defraudarlos y que pueda seguir compartiendo junto a ustedes muchos logros más.

Le dedico el logro y éxito de mi tesis a mis hermanos Luis A. Cedeño F y Pedro L. Cedeño F, porque a pesar de nuestras diferencias los quiero y deseo lo mejor, espero y confió en dios puedan alcanzar sus metas como hoy lo hago yo, porque tenemos valores, fortalezas y ganas de superación con honestidad que se nos inculcó en nuestro hogar. Jamás olviden que nuestra sangre jamás se hará agua. Dios los bendiga y espero estar con ustedes compartiendo su gran momento, es decir su superación como profesionales exitosos del futuro por emprender.

Dedico mi tesis y éxito profesional a mi hermana Luisa Marcano mi colega y ejemplo de mujer a seguir por darme tu apoyo y bendición, porque de ti aprendí que la familia es lo más importante, que debemos luchar por lo que queremos. Por tu apoyo incondicional en todo, hemos reído y llorado juntas hoy más que nunca le doy las gracias a dios y a nuestra madre por haberte dado la vida te quiero mucho mis logros también son tuyos.

Dedico mis esfuerzos y logros a ese ser maravilloso que nos regalo dios mi hermoso sobrino Matías D. mi príncipe gracias por traer tanta felicidad a mi vida por tus sonrisas que vuelven mi corazón una pasita pero de felicidad por tenerte en nuestra familia te adoro y pido a dios te bendiga siempre!

A mi príncipe Elvis Velásquez por estar a mi lado en todo momento por tolerar mi carácter que no es nada fácil, por demostrarme que nuestro amor todo lo supera que dios bendiga nuestro amor siempre. Te amo gracias por tu apoyo incondicional.

Mis dedicatorias no tendrían significado alguno sino estuviesen dedicados a mi segunda madre Francisca E. Fermín A, quien cuidó de mí a quien amo y extraño enormemente dedico todos mis logros a ti, sé que me bendices y cuidas siempre, como me gustaría tenerte a mi lado en estos momentos de mi vida se que estas orgullosa de lo que he logrado, tú fuiste pilar fundamental de mi formación. Espero poder abrazarte algún día y estar junto a ti para no separarnos jamás, te amo nunca te olvidare porque tu amor e madre es incomparable e insustituible.

Rosanna Cedeño

DEDICATORIA

A mis padres Emma y José Alberto, por su constante apoyo, por sus consejos y su amor, a ellos dedico mi esfuerzo y mi lucha, sin ustedes no hubiese logrado esto Gracias por siempre estar ahí, son el pilar fundamental de mi vida.

Miguelina Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Le doy Gracias primordialmente a Dios Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera, gracias a mis padres Damelis y Pedro por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida, Gracias por guiarme sobre el camino de la educación. Creo ahora entendí porque me obligaban a terminar mi tarea antes de salir a jugar, y muchas cosas más que no terminaría de mencionar.

Gracias a mis hermano Diomar y Pedro Cesar por los comentarios, sugerencias y opiniones. Además de ser buenos amigos son la mejor compañía para compartir el mismo techo, gracias por encomendarse siempre con Dios para que saliera adelante. Yo se que sus oraciones fueron escuchadas. Gracias a mis amigos Que estuvieron conmigo y compartimos tantas aventuras, experiencias, desveladas y triunfos, por sus consejos y enseñanzas gracias a cada uno por hacer que mi tiempo en la Universidad de Oriente fuera súper divertida.

Gracias a mi tutor Luis Martínez por permitirme ser parte del grupo de trabajo. Tus consejos, paciencia y opiniones sirvieron para que me sienta satisfecho en mi participación dentro del proyecto de investigación. También les doy las gracias a cada uno de los profesores que me ayudaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora, también gracias a tres profesores que me ayudaron muchísimo con el desarrollo de mi trabajo de investigación como lo es Edgar García, Teovaldo Marcano y Luis Cedeño.

Daimeris Bello

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios todo poderoso, y a mi ángel de la guarda por guiar e iluminar mi camino, pero principalmente por darme la vida a través de dos seres maravillosos que son mis padres Priscila Fermín y Luis Cedeño a ellos agradezco por su apoyo y amor incondicional en lo personal y en lo referente a mi formación profesional.

A ti tía FRANCISCA FERMIN por tu amor de madre mis triunfos son tuyos te amo y gracias porque sé que al lado de dios me bendices y proteges segura estoy de que estas orgullosa de lo que he logrado hasta ahora, y tu también formaste parte de quien soy hoy en día y de lo que seré a futuro porque inculcaste en mí principios y valores sólidos y unificados, tus huellas de amor son incomparables e imborrables!!!

Mis sinceros agradecimientos a mi abuelita hermosa Rosa Anuel y a mi tío Teobaldo Fermín por acompañarme y apoyarme en esta etapa tan importante de mi vida.

A mi hermana Luisa Marcano por tus palabras, consejos, por escucharme y apoyarme cuando lo necesito por demostrarme que eres y serás por siempre mi mejor amiga te quiero muchísimo eres mi ejemplo a seguir me has enseñado que en la vida se debe tener la fortaleza suficiente para no dejarse vencer ante los obstáculos o pruebas que se hacen presente a lo largo del camino. También agradezco a mi cuñado Omar Betancourt por compartir sus conocimientos conmigo y por sus consejos gracias que dios te bendiga siempre.

A ti mi príncipe Elvis Velásquez por demostrarme a diario tu amor a través de tu apoyo incondicional, por escucharme y ayudarme en todo. En especial por tu ayuda en este gran proyecto de mi vida y por hacerme la mujer más feliz... Te Amo

Mis agradecimientos para con nuestro tutor Licenciado Luis Martínez por su positivismo ante nuestra propuesta, y extensivos de manera especial a los licenciados Edgar García, Teovaldo Marcano, y mi padre Luis Cedeño por su ayudarnos con sus conocimientos, por su apoyo, por regalarnos parte de su valioso tiempo, simplemente porque son seres humanos con una calidad humana, sencillez y espíritu de cooperación inigualables.

A todos GRACIAS de todo corazón espero Dios los bendiga siempre!

GRACIAS!!!

Rosanna Cedeño

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco a Dios todo poderoso por darme salud, conocimientos, vida y por permitirme llegar hasta aquí.

A mi madre Emma y a mi padre José por luchar conmigo y brindarme su cariño, apoyo, dedicación y por motivarme siempre, gracias por su amor incondicional y por estar siempre para mí cuando los necesito.

A mi novio Miguel por su constante apoyo, comprensión, motivación y por ayudarme tanto de una manera u otra y sobre todo por su amor y cariño.

A mi prima Mariangel por aconsejarme, ayudarme y estar siempre ahí conmigo apoyándome.

A mi tía Elba por ser mi segunda madre y brindarme tanto apoyo y motivación.

Y por último a los profesores Luis Martínez, Edgar García, Teovaldo Marcano y Luis Cedeño por transmitirnos sus conocimientos y ayudarnos desinteresadamente para culminar esta etapa de estudio.

Miguelina Rodríguez

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 EDAD	108
Cuadro N° 2 ESTADO CIVIL.....	109
Cuadro N° 3 AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN	109
Cuadro N° 4 TIPO DE PERSONAL	110
Cuadro N° 5 GRADO DE INSTRUCCIÓN	110
Cuadro N° 6 SEXO	111
Cuadro N° 7 ¿Considera usted fundamental y relevante, la relación interpersonal entre los trabajadores de Supermercado FRANCYS, C.A, y más aún en cuanto a sus directivos?.....	111
Cuadro N° 8 ¿Considera usted fundamental y relevante, la relación interpersonal entre los trabajadores de Supermercado FRANCYS, C.A, y más aún en cuanto a sus directivos?.....	112
Cuadro N° 9 ¿Es usted comunicativo y solidario con sus compañeros de trabajo al momento de cumplir sus funciones?	113
Cuadro N° 10 ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros de departamentos?	113
Cuadro N° 11 ¿Reporta usted a la brevedad posible los acontecimientos negativos y positivos que se den lugar dentro de la organización?	114
Cuadro N° 12 ¿Informa usted a su jefe inmediato las debilidades que presenta la organización, o consulta con su equipo de trabajo en primera instancia?.....	114
Cuadro N° 13 ¿Considera usted que si se trabaja en equipo los resultados serán mejor y provechoso para la empresa?	115
Cuadro N° 14 ¿Considera usted que los lineamientos y pautas para el desarrollo de sus actividades poseen alguna deficiencia?	116
Cuadro N° 15 ¿Es agradable la comunicación entre su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo?	116

Cuadro N° 16 ¿Siente y considera usted que recibe las herramientas e implementos necesarios para el cumplimiento exitoso de sus funciones? .	117
Cuadro N° 17 ¿Existe colaboración y disposición entre compañeros de trabajo al momento de realizar alguna operación?	117
Cuadro N° 18 ¿Considera usted que Supermercado FRANCYS, C.A, cuenta con planificación estratégica eficiente y competente para el desarrollo eficaz de sus operaciones laborales?	118
Cuadro N° 19 ¿Considera usted como directivo del departamento de ventas de esta organización, que debe implementarse la propuesta de una planificación estratégica en este departamento, para eliminar las debilidades que posee?	119
Cuadro N° 20 ¿Se cumplen y respetan las políticas y normas establecidas por Supermercado FRANCYS, C.A?	120
Cuadro N° 21 ¿Son consideradas las políticas de la organización para el desarrollo de las actividades gerenciales?	120
Cuadro N° 22 ¿Son supervisadas y evaluadas sus actividades, por entes exteriores a Supermercado FRANCYS, C.A?	121
Cuadro N° 23 ¿Considera usted necesaria una fuente de financiamiento para expandir un poco más la estructura y capacidad de Supermercado FRANCYS, C.A?	121
Cuadro N° 24 ¿Se respeta y cumplen en su totalidad por los directivos el tiempo (mediano, largo, y corto plazo), establecido para la implementación de alguna estrategia o plan empresarial?	122
Cuadro 25 ¿Toman en cuenta los directivos los posibles escenarios negativos que puedan presentarse en la organización?	123
Cuadro N° 26 ¿Se toma en cuenta los ingresos de la organización la capacidad y experiencia de sus trabajadores al momento de implementar y enfocar nuevos proyectos?	123
Cuadro N° 27 ¿Se cumplen satisfactoriamente los objetivos propuestos por su dependencia departamental?	124
Cuadro N° 28 ¿Los trabajadores de Supermercados FRANCYS, C.A, tienen buen desempeño en su puesto de trabajo?	125

Cuadro N° 29 ¿Considera usted que el desempeño de los trabajadores ayuda al logro de los objetivos?.....	126
Cuadro N° 30 ¿Usted como directivo considera que mantiene motivado a su personal de trabajo para que este se desempeñe eficientemente en sus labores?	127
Cuadro N° 31 ¿Piensa usted que con un plan estratégico en el área de ventas se obtengan mayor desempeño de los trabajadores?.....	127
Cuadro N° 32 ¿Es eficiente el desempeño del personal tanto obrero como administrativo?.....	128
Cuadro N° 33 ¿Considera usted que puede maximizar el desempeño de los trabajadores?	129
Cuadro N° 34 ¿Está usted de acuerdo en que existe deficiencia en el desempeño de los trabajadores?.....	130
Cuadro N° 35¿Existen técnicas en la organización para el desarrollo de las actividades administrativas y obreras?	130
Cuadro N° 36 ¿Piensa usted que el Supermercado FRANCYS, C.A, mantiene un buen funcionamiento a nivel de servicios y ventas?.....	131
Cuadro N° 37 ¿Considera usted que un plan estratégico podría ayudar a disminuir y eliminar las debilidades, amenazas y contribuiría en mejorar y consolidar las fortalezas y oportunidades en Supermercados FRANCYS, C.A?.....	132
Cuadro N° 38 ¿Considera usted que el ambiente físico, atención y servicios que facilita Supermercados FRANCYS, C.A, satisface la necesidad de los cliente?	133
Cuadro N° 39¿En qué escala considera usted debe estar ubicada este supermercado de acuerdo a los productos que ofrece? Del 1 al 10, siendo 10 lo máximo y uno lo mínimo.	134
Cuadro N° 40 ¿De acuerdo a la competencia del mercado, considera usted que Supermercado FRANCYS C.A, implementa estrategias eficientes? ..	135
Cuadro N° 41 ¿Considera usted que innovar es una oportunidad significativa para mejorar el grado de competitividad de mercado, y de esta manera lograr posicionar a Supermercados FRANCYS, C.A, en una línea de competencia ininterrumpida y estable?	135

Cuadro N° 42 ¿Cree usted que Supermercado FRANCYS C.A, este en desventaja tecnológica con relación a su cadena competitiva?..... 136

Cuadro N° 43 ¿Considera usted que de acuerdo a la gran cadena de mercado Supermercados FRANCYS, C.A, no podría ejercer una influencia significativa dentro de la exigente competencia empresarial? 137

Cuadro N° 44 ¿Considera usted que hace falta capacitación al personal de Supermercado FRANCYS, C.A, para obtener mayor rendimiento y eficiencia? 137

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE- CARÚPANO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN
EL ÁREA DE VENTAS DEL SUPERMERCADOS FRANCYS, C.A,
CARÚPANO ESTADO SUCRE. 2011**

Autoras: Bello Q, Daimeris del V.
Cedeño F. Rosanna B.
Rodríguez C. Miguelina de los A.
Tutor: Luis Martínez
Fecha: 19 de Marzo de 2011

RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, en función de la misión y objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles. El campo empresarial en el cual se desenvuelven las organizaciones a nivel mundial han sufrido modificaciones en el tiempo, de allí surge la necesidad de buscar e implementar técnicas para mejorar la calidad productiva y administrativa de toda organización. Por tal, en Venezuela las empresas han tenido la necesidad de evolucionar paulatinamente incluyendo a sus estrategias y defensas comerciales la propuesta y elaboración futura de lo que respecta a planes estratégicos, ya que estos permiten proyectar sus actividades de una mejor manera. Por esta razón debido a ciertos adelantos tecnológicos, desarrollo social, comercial y económico financiero, Supermercados FRANCYS, C.A. ha decidido implementar estrategias de mercado para captar la atención de una gran cantidad de consumidores. En esa misma temática, debido a la situación observada se decide proponer la elaboración de un plan estratégico en el área de ventas, con el propósito de examinar con exactitud las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el desarrollo de las actividades de esta organización. Es importante resaltar que para el desarrollo exitoso de esta investigación se utilizaron técnicas de recolección de datos tales como entrevistas y encuestas al capital humano encargado de las áreas gerenciales y administrativas de esta organización, los cuales corroboran que realmente existen en este Supermercado debilidades y amenazas en la implementación de actividades asignadas al departamento de ventas. Esto acarrea consecuencias desfavorables para el logro de los objetivos lucrativos, sociales y empresariales que desea percibir esta gran maquinaria empresarial

INTRODUCCIÓN

En el complejo mundo empresarial, resulta de gran importancia el orientar y afinar detalles que permitan a toda organización con fines lucrativos obtener beneficios representativos y de esta manera alcanzar estabilidad en el mercado en el cual compiten a diario, de allí que, se considere a la planificación estratégica como una herramienta indispensable para lograr los objetivos esperados por la organización empresarial.

Es bueno señalar que la planeación estratégica tiene por objeto establecer el curso que debe seguirse a través de una buena planificación, tomando en cuenta para la realización de esta los reglamentos, normativas y principios que deben regir las diferentes operaciones que desarrolla la empresa.

En tal sentido la planificación juega un papel administrativo de primer orden en cuanto a la implementación y ejecución de los objetivos propuestos, políticas, procedimientos y programas que puedan darse lugar para el desarrollo exitoso de la acción planificada.

La planeación de las estrategias en una organización son esenciales debido a que permiten a la gerencia de la misma ubicar las diferentes fortalezas y debilidades que puedan presentarse en los diferentes mercados competitivos, además toma en cuenta las ventajas que puedan ayudarle a competir eficientemente para lograr con ellos la estabilidad y éxito ineludible de la organización.

El desarrollo de la planificación estratégica se sustenta en el estudio de la base contextual holística de la organización, así mismo, revisa y plantea las condiciones organizacionales que puedan agilizar el proceso de la planificación o por el contrario

aquellos que en su momento limiten la plena implementación del mismo. Es por esta razón que considera las particularidades netamente de la empresa con el objeto de que esta pueda manejar la disponibilidad de sus recursos financieros de una mejor manera ya que lo antes planteado se implementa en función al logro de sus objetivos.

Supermercados FRANCYS C.A, Carúpano estado Sucre, es una empresa de fines lucrativos pero con razones sociales de gran importancia para la población donde reside esta prestigiosa empresa. Además resalta entre la competencia por su amplia trayectoria, puesto a que su actividad comercial es ofertar insumos alimenticios de primera necesidad, acompañado de diversos servicios para satisfacer y cubrir la demanda de una población de consumidores de diversos gustos.

Por consiguiente, la gerencia de esta organización después de una previa evaluación de sus fortalezas y debilidades ha considerado lo referente a la planificación estratégica existente en el área contable administrativa de esta, ya que la misma contribuye de manera significativa en lo que respecta a la buena gestión de todas las actividades desarrolladas en la empresa.

El presente estudio está constituido por cinco capítulos que se desglosa en el desarrollo de la presente investigación como lo son:

Capítulo I, en este se tratará lo referente a la problemática de la organización y los objetivos de la investigación realizada, además puntualizara lo referente a la metodología utilizada, alcance de la investigación, fuentes de información.

Capítulo II, cita los aspectos generales de la empresa objeto de estudio es decir de Supermercados FRANCYS, C.A.

Capítulo III, trata lo referente a la planificación estratégica, además de lo concerniente a las compañías anónimas, aspectos legales y otros significativos.

Capítulo IV, en el se presenta el procesamiento y previo análisis de la información encontrada referente al manejo administrativo de Supermercados FRANCYS, C.A, además de la importancia que representa la matriz FODA en el proceso de planificación estratégica.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema.

El campo empresarial competitivo en el cual se desenvuelven las diferentes organizaciones a nivel mundial ha sufrido modificaciones en el transcurrir el tiempo, puesto a que los seres humanos cada día son más exigentes, de allí que surge la necesidad de buscar e implementar diferentes técnicas que permitan mejorar la calidad productiva y administrativa de toda organización.

En Venezuela desde comienzos de la década de 1960 el gobierno ha dado gran prioridad al desarrollo del sector económico de las industrias en Venezuela; principales productos industriales son derivados del petróleo, acero, aluminio, fertilizantes, cemento, neumáticos, vehículos de motor, alimentos procesados, bebidas, textiles, ropa, calzado y artículos de plástico y madera. En 1995 la población activa en el sector industrial era de un 27%. La industria se concentra en las ciudades de la región Capital y de la región Central. En las últimas décadas del siglo XX se va afianzando la localización de industrias de diversos tipos en las regiones Centro Occidental, Zulia, Andes y Guayana, destacando la importancia de la industria pesada en Ciudad Guayana.

Se evidencia que en Venezuela existe un organismo empresarial que vela la estadía de las organizaciones en el mercado, el cual se conoce como Fedecámaras (acrónimo de Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela), esta es la principal organización de gremios empresariales de Venezuela, conformada por empresarios de todos los sectores económicos del país.

En base a este conjunto de razones es válido señalar la estructura organizativa de Fedecámaras Nacional que está constituida por 13 sectores económicos, a saber: Comercio y Servicios, Industria, Construcción, Turismo, Financiero, Seguros, Agrícola, Pecuario, Minería, Energético, Transporte, Telecomunicaciones y Medios de Comunicación. Además está conformada por las Fedecámaras Regionales que en su conjunto totalizan 23 organizaciones estatales.

En este sentido y debido a la complejidad del mercado, las empresas han tenido la necesidad de evolucionar paulatinamente pero con pasos firmes incluyendo a sus estrategias y defensas comerciales la propuesta y elaboración futura de lo que respecta a planes estratégicos, ya que los mismos permiten proyectar sus actividades de una mejor manera, es decir, se proyectan a futuro beneficios provechosos para cualquier organización.

El estado Sucre no se encuentra exento a las actividades empresariales que se han realizado a nivel nacional, puesto a que en este se pueden encontrar organizaciones de diversos campos tales como manufactureras, de servicios y otras las cuales vienen cumpliendo sus actividades con los consumidores.

De las ideas expuestas no escapa ningún tipo de empresa mundial, nacional, estatal o municipal todos los elementos anteriormente expuesto afectan la capacidad administrativa y de gestión de cualquier ente empresarial un ejemplo palpable de ello es lo que ocurre en Supermercados FRANCYS, C.A. Carúpano - estado Sucre.

Es importante destacar que debido a ciertos adelantos tecnológicos, desarrollo social, comercial y económico financiero, Supermercados FRANCYS, C.A. ha decidido implementar estrategias de mercado para captar la atención de una gran cantidad de consumidores ampliando sus instalaciones y expandiéndolas en diferentes estados y municipios marcando así la diferencia entre la competencia, por ofrecer un lugar que

les brinda a sus clientes la sensación de comodidad y excelente calidad por contar esta con los proveedores de las marcas más reconocidas a nivel nacional y mundial.

En esa misma temática debido a las carencias observadas en el departamento de ventas referente al manejo de sus recursos y reacción al presentarse algún inconveniente que desestabilice el transcurso exitoso de las actividades desarrolladas en Supermercados FRANCYS, C.A y además, porque la misma no posee la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades Fortalezas, y Amenazas) que le permitiría estudiar y observar de manera eficiente las posibles debilidades, y amenazas que se pudiesen presentar.

Dadas las circunstancias se decide proponer un plan estratégico para la empresa Supermercados FRANCYS, C.A. y de allí surgen las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Qué mecanismos podrían ser utilizados para mejorar las estrategias de mercado en Supermercados FRANCYS, C.A?
- ❖ ¿Qué técnicas deben aplicarse cuando ocurren caídas en cuanto a las ventas y servicios de Supermercados FRANCYS, C.A?
- ❖ ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en el área de ventas de Supermercados FRANCYS, C.A?
- ❖ ¿Cuáles lineamientos estratégicos se pueden utilizar al presentarse alguna anomalía en el área de ventas?
- ❖ ¿Cómo se realizan las actividades en el área de ventas del Supermercados FRANCYS, C.A?

- ❖ ¿Cuál sería la factibilidad de proponer un plan estratégico en el área de ventas de Supermercados FRANCYS, C.A?

1.2.- OBJETIVOS

1.2.1.- OBJETIVO GENERAL

Proponer la elaboración de un plan estratégico en el área de ventas de Supermercados FRANCYS, C.A, Carúpano estado Sucre. 2011

1.2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Identificar mecanismos que permitan mejorar las estrategias de mercados de supermercados FRANCYS C.A.
- ❖ Conocer con exactitud cuáles son las técnicas que pueden ser aplicadas en un momento de debilidad y amenaza con relación a las ventas de Supermercados FRANCYS, C.A.
- ❖ Estudiar los lineamientos estratégicos que contribuyan a resolver anomalías que puedan presentarse en un momento determinado.
- ❖ Analizar las actividades realizadas en el área de ventas de Supermercados FRANCYS, C.A.
- ❖ Elaborar la matriz FODA en el área de ventas de Supermercados FRANCYS, C.A.
- ❖ Determinar la factibilidad de un plan estratégico en el área de ventas en Supermercado FRANCYS C.A.

1.3.- JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se justifica motivado a que es necesario conocer de qué manera se desarrollan las estrategias planificadas en Supermercados FRANCYS, C.A, para de este modo poder desarrollar un conjunto de acciones que permitan contribuir con el buen funcionamiento de la empresa y así mejorar las técnicas utilizadas para realizar de manera efectiva las funciones administrativas en el área de ventas.

En otro orden de ideas, la relevancia de esta investigación radica en que por medio de ella se pueden establecer estrategias que permitan atacar a tiempo posibles escenarios desfavorables en el transcurso de sus operaciones.

Supermercados FRANCYS, C.A, Curúpano estado Sucre, es una organización que surge con el propósito fundamental de ofrecerle a la población carupanera y sus zonas adyacentes productos y servicios que puedan contribuir a mejorar la calidad de vida de sus clientes. Tomando en consideración esta temática se ha decidido en previo acuerdo con la alta gerencia de la misma, realizar el presente trabajo investigativo, el cual tiene sus basamentos en los siguientes aspectos:

De acuerdo a las proposiciones expuestas, este trabajo de investigación constituye la base fundamental de los conocimientos adquiridos en relación a el campo de las ciencias administrativas, en tal sentido se pueden ejecutar dichos conocimientos para ayudar a mejorar aquellas debilidades que puedan existir en cuanto a la implementación de una planeación estratégica en supermercados FRANCYS, C.A, ya que esto será de gran provecho tanto para la organización como para futuros investigadores de esta temática.

En este orden de ideas se basa y se justifica metodológicamente puesto a que se realizaran técnicas tales como, entrevistas y encuestas al personal administrativo que

labora en supermercados FRANCYS, C.A, cabe destacar que esto se efectuará con la finalidad de analizar dichos resultados desde el punto de vista estadístico para lograr de esta manera optimizar los beneficios de esta organización.

1.4.- MARCO METODOLÓGICO

1.4.1.- Tipo de Investigación

Este estudio se enmarco en una investigación de campo y documental, de campo puesto a que se obtiene información directa con el ambiente natural donde suceden los hechos, es decir, realiza un contexto directo con las personas que son motivo de estudios, lo que permite que la recolección de los datos se obtenga de manera clara y precisa en el Supermercado FRANCYS, C.A. En el mismo orden de ideas se dice que es una investigación documental debido a que se realizaron consultas de documentos relacionados con el tema objeto de estudio para así obtener las bases teóricas que fundamentaron la misma.

Arias (2006:31), define la investigación de campo como “ aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental”.

Arias (2006:27), define la investigación documental como " un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”.

1.4.2.- Nivel de Investigación

El nivel de la investigación fue exploratorio-descriptivo.

Arias (2006: 23), define la investigación exploratoria como “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”.

Arias (2006: 24), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer sus estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

1.4.3.- Población

La población objeto de estudio de la investigación está constituida por 8 directivos de Supermercados FRANCYS, C.A

1.4.4.-Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaran son la entrevista y la encuesta.

Arias (2006, 73) “la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”.

Según Oscar Zapata (2005), “La encuesta puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada”

1.4.5.- Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos será el cuestionario. Según Arias (2006,74) “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato e papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”

1.4.6.- Procedimiento para el Tratamiento de los Datos Presentados y Análisis de los Resultados

Los procedimientos utilizados para el tratamiento de los datos y análisis de los resultados son los siguientes:

Se elaborara el instrumento de recolección de datos, basados en los objetivos del presente trabajo de investigación.

Posteriormente se aplicara dicho instrumento a la muestra seleccionada de la población, objeto de investigación.

Por último se elaboraran cuadros y gráficos estadísticos para tabular y presentar los resultados obtenidos de la aplicación de dicho instrumento, y seguidamente se analizaran los mismos.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.1.- Identificación de la Empresa.

Supermercados FRANCYS C.A, Carúpano estado Sucre ha sido una empresa que desde su creación se ha dedicado a justificar su estadía en el mercado, es por ello que la misma se considera o cataloga en la actualidad como unos de los supermercados de mayor trayectoria comercial, puesto a que su actividad es ofertarle a sus clientes insumos alimenticios de primera necesidad, además, algunos servicios prestado por este gran motor empresarial, cabe destacar que todo este esfuerzo que realiza este supermercado, tiene por objeto cubrir la exigente demanda de una gran población de consumidores que en la actualidad buscan satisfacer sus necesidades tomando en cuenta la escases de diversos productos en el mercado, es decir, mucha demanda y poca oferta.

2.2.- Reseña Histórica de Supermercados FRANCYS, C.A, Carúpano estado Sucre.

En el año 1980, se establece en la ciudad de Carúpano el “COMERCIAL INDRIAGO”, como una de las empresas líderes en el área de expendio al mayor de productos de primera necesidad, cuyos proveedores son las firmas más reconocidas del país, la efectividad de sus servicios ha sido tan amplia que ha logrado trascender las fronteras del estado Sucre y su progresiva estabilidad abarco todos los niveles de la empresa.

Es así como nace el 27 de septiembre de 1991 Supermercados FRANCYS, C.A con una nómina de 20 trabajadores entre empleados y obreros, cuyo capital social de

aquel entonces era de cuatro millones de bolívares (4.000.000,00). Supermercados FRANCYS, C.A se ha convertido en uno de los establecimientos comerciales más visitados por los consumidores de distintas partes y diferentes clases, su progreso a alcanzado índices prominentes en la eficiencia y calidad, así como la estructura física y otros servicios, permitiéndole consolidarse cada día como uno de los más importantes de la ciudad. En la actualidad supermercados FRANCYS, C.A cuenta con un capital social de doscientos millones de bolívares (200.000.000,00) y una nomina de 71 empleados fijos y un estimado de 15 empleados contratados, también tiene diseñadas grandes metas a corto, mediano y largo plazo, en los cuales no dejará de preservar hasta sus más ambiciosos objetivos.

2.3.- Misión de Supermercados FRANCYS C.A, Carúpano, estado Sucre.

En una era de adelantos tecnológicos, desarrollo social, comercial y económico la gente prefiere visitar lugares que le hagan tener la sensación de que están frente a un escenario que marca la diferencia y es la misión del supermercados FRANCYS C.A, hacer que las personas, sus clientes, se sientan especiales brindándoles una óptima atención, variedad de productos y ofertas atractivas que se adapten a las necesidades del consumidor, el personal que labora en el FRANCYS, desempeña un papel preponderante para alcanzar todos los objetivos claves de la empresa y en esta orientación son concientizados con la finalidad de elevar la calidad del servicio, tanto como las relaciones comerciales con sus proveedores, en otro sentido contribuye al desarrollo local como uno de los empleadores más estables de la zona, la filosofía de esta se basa en la responsabilidad individual y colectiva, con el firme compromiso de convertirse en el sitio preferido de todos.

2.4.- Visión Supermercado FRANCYS C.A, Carúpano. Estado Sucre.

Supermercados FRANCYS C.A, trabaja para convertirse en el supermercado más moderno y atractivo de la ciudad, a través de la apertura de otros servicios, y la ampliación de la estructura del local, es por ello que actualmente esta empresa se ha planteado la apertura de una gran galería comercial, para el disfrute y distracción de la clientela de este supermercado.

2.5.- Objetivos.

Alcanzar la excelencia, convirtiéndose en el supermercado líder en materia de atención al cliente, ofreciendo insumos alimenticios de primera necesidad, aunado con otros servicios, a la población del municipio Bermúdez como otros municipios adyacentes.

2.5.1.- Objetivos de Supermercados FRANCYS, C.A.

- ❖ Determinar cuáles son los artículos de primera necesidad que requiere la población del municipio Bermúdez, como a otros municipios adyacentes.
- ❖ Ofrecer productos de buena y excelente calidad a los consumidores.
- ❖ Brindar un espacio físico, cómodo y atractivo a la población, en donde puedan entrar al establecimiento personas con impedimentos físicos o incapacitados.
- ❖ Contar con un personal femenino debidamente entrenado para atender y ayudar a los consumidores.

- ❖ Señalar las ofertas de productos en los carteles y estantes del supermercado.
- ❖ Capacitar al recurso humano de la empresa, para que cumplan con todos los requisitos en materia de atención al público.
- ❖ Mantener en todas las áreas o departamentos, el personal necesario para tener siempre los espacios ordenados y limpios.

2.6.- DESCRIPCION DE CARGOS

Estructura organizativa de Supermercados FRANCYS, C.A.

Supermercados FRANCYS, C.A. Carúpano estado Sucre es una empresa que justifica día a día su estadía en el mercado, es por ello que su estructura organizativa se consolida a través de cargos gerenciales y divisiones departamentales de gran potencial, ya que cuenta con un capital humano capacitado para emprender sus actividades de manera eficiente. Cabe destacar que el desarrollo exitoso de las actividades conlleva al logro satisfactorio e ineludible de los objetivos de la organización. (Ver anexo N° 1)

En el mismo orden de ideas se considera de absoluta significancia el ahondar y describir en forma clara las funciones que cumplen cada uno de los departamentos que forman parte de la estructura organizativa de Supermercados FRANCYS, C.A como lo son:

Dirección: el propósito general de este departamento gerencial es verificar, analizar los documentos y acciones que se generan por todas y cada una de las actividades

que se den lugar durante el desarrollo de las operaciones emprendidas por los trabajadores de Supermercados FRANCYS, C.A. Es bueno señalar que sobre la gerencia de este departamento recae una gran responsabilidad, ya que la confirmación de las actividades y operaciones ejecutadas por el capital humano que reporta la misma, dependen de estas es por ello que debe revisar, analizar y comprobar las actividades que se le reporten a la brevedad posible siguiendo los principios de objetividad y revelación suficiente al momento de redactar su informe, para que sea lo más confiable posible al emitir dicho informe por cada actividad analizada.

Dentro de las funciones que competen a este departamento se encuentran:

- ❖ Supervisar las actividades de las dependencias departamentales.
- ❖ Analizar el informe entregado por los responsables de gerencial las otras dependencias departamentales.
- ❖ Verificar y comprobar si las actividades se cumplen de acuerdo a las normas y políticas de la empresa.
- ❖ Dirigir y controlar la implementación y ejecución de cada una de las actividades.

Gerencia: el gerente de este departamento tiene como propósito fundamental, hacer cumplir las políticas de Supermercados FRANCYS C.A, es por ello que la misma controla las actividades y propone mejoras al observar deficiencia que ocasione desestabilización en el mercado competitivo de esta organización empresarial. En el mismo orden de ideas la gerencia de Supermercado FRANCYS C.A, vela por los ingresos percibidos y propone estrategias que permitan en su momento incrementar los mismos, además controla los egresos para evitar mal manejo de los recursos

financieros, todo ello en pro de los beneficios que pueda percibir la empresa a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta los servicios externos que la misma pueda requerir en cuanto a mantenimiento de sus instalaciones como también el capacitar de manera eficiente al personal que labora en las diferentes áreas y departamentos de Supermercados FRANCYS C.A.

Dentro de sus funciones tenemos:

- ❖ Coordinar las actividades operacionales del Supermercado.
- ❖ Supervisar que las actividades se cumplan de acuerdo a las normativas establecidas por Supermercados FRANCYS C.A.
- ❖ Controlar las tareas asignadas al capital humano que labora en Supermercados FRANCYS C.A.
- ❖ Revisar el informe de arqueo de caja correspondiente, y redactar un informe de observar alguna anomalía o evento negativo.
- ❖ Proponer estrategia que permitan a Supermercados FRANCYS C.A, mantener e incrementar su nivel de compra venta.

Sub-gerencia: el encargado del manejo de este departamento cumple funciones de la alta gerencia, puesto a que debe representar al gerente cuando el mismo se ausente, y además actúa como representante del gerente en ciertos eventos. Es importante destacar que la sub-gerencia de Supermercados FRANCYS C.A, maneja tema referente a sueldos y salarios del capital humano que labora en esta organización así como también coordina y supervisa las áreas de trabajo.

En el mismo orden de ideas es bueno decir que a pesar de que la sub-gerencia represente en algunas ocasiones a la gerencia de Supermercados FRANCYS C.A, no está autorizada para dictaminar decisiones ejecutivas de suma relevancia, puesto a que son actividades netamente gerenciales.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- ❖ Supervisar directamente los departamentos de charcutería y carnicería, pasillo, legumbres entre otros que forman parte del Supermercado.
- ❖ Coordinar las actividades organizacionales del supermercado.
- ❖ Dirigir las operaciones y actividades de los empleados del Supermercado, para que de esta manera minimizar el margen de error.
- ❖ Realizar el arqueo de caja pertinente y dar fe a la gerencia y dirección del estado positivo y negativo de la misma a través de un informe.

RR-HH: el propósito fundamental del gerente de este departamento está relacionado netamente con el capital humano que labora en Supermercados FRANCYS C.A, puesto que el mismo debe velar que el personal cumpla a cabalidad las tareas que le son asignadas. Además debe mantener actualizado el perfil de su capital humano para de esta manera asegurar el éxito ineludible de las actividades que realiza cada uno de ellos.

Cabe destacar que este departamento es un pilar fundamental que asegura el éxito de la organización a través de la selección del personal capacitado y competente para ejecutar las diferentes actividades diarias que se realiza en las divisiones departamentales de Supermercados FRANCYS C.A, así como también en cargos gerenciales. Es por ello que el encargado de este departamento debe ser objetivo e

imparcial al momento de hacer dicha selección, sobre todo cuando se trate de cargos de suma importancia tales como: gerencia, sub-gerencia entre otros.

Dentro de las funciones que delega este departamento se encuentran:

- ❖ Seleccionar capital humano competente y capacitado.
- ❖ Supervisar al capital humano seleccionado.
- ❖ Facilitar al personal las herramientas necesarias para la ejecución fluida des tareas.

Sistema y programas: este departamento está ubicado dentro del área informática y el propósito general del mismo, es procesar las facturas que se reciben en el área y apoyar en las actividades relacionadas al correcto funcionamiento de los sistemas operativos del Supermercado, siguiendo las normas y procedimientos establecidos.

Dentro de las funciones que competen a este departamento se encuentran:

- ❖ Revisar los datos fiscales de las facturas de los productos recibidos (nombre, Rif, Dirección), así como los descuentos y condiciones de pago, con la finalidad de cumplir con lo establecido para el pago de dichas facturas.
- ❖ Descargar en el sistema todas las facturas, desglosando cada producto e indicando cantidades, precios y descuentos.
- ❖ Determinar los precios de cada uno de los productos de acuerdo a los márgenes de utilidad preestablecidos.

- ❖ Garantizar que los montos totales de las facturas coincidan con los montos totales reflejados en la factura.

- ❖ Generar cada factura un testigo que se anexa y envía a Comercial Indriago, cumpliendo así con los procedimientos establecidos.
Archivar por número de proveedor todas las copias de las facturas procesadas y cargadas en el sistema.

- ❖ Elaborar por cada factura las etiquetas de precios de aquellos productos que hayan tenido modificación, o que sean nuevos, con la finalidad de que cada producto exhibido tenga su respectivo precio.

- ❖ Anotar todas las facturas de licores en el “Libro de Licores” el cual esta sellado por la alcaldía y archivar las facturas identificadas como guía de licores en las carpetas correspondientes.

- ❖ Mantener actualizado el sistema ventor de acuerdo a los listados de precio de los productos suministrado por los proveedores.

- ❖ Encender y revisar diariamente cada punto de venta, impresoras fiscales, balanzas, servidor, sistema de capta huella con la finalidad de verificar que todo esté funcionando adecuadamente.

- ❖ Ejecutar diariamente el programa de “Actualización de Precios” con la finalidad de actualizar las cajas en lo que a precio de refiere.

- ❖ Identificar fallas o problemas que se presenten en los sistemas operativos del Supermercado, con la finalidad de resolverlos a tiempo o reportarlos a los

proveedores correspondientes, así como hacerle seguimiento y documentar los casos.

- ❖ Elaborar diferentes reportes y estadísticas que le sean solicitados a través de la herramienta ventor (Ventas, Inventarios, Proformas, Comisiones).
- ❖ Apoyar a otras áreas cuando se requiera.

Administración: el propósito fundamental de este departamento es establecer, mantener y poner en práctica controles operativos que garanticen la seguridad, custodia y organización de los ingresos que percibe el Supermercado (efectivo, cesta tickets, cheques, facturas, vauchers, entre otros), así como velar porque se registren estos valores en los reportes respectivos, todo ello siguiendo las normas y procedimientos establecidos por la gerencia.

Dentro de las funciones que competen a este departamento se encuentran:

- ❖ Establecer, organizar y coordinar los controles operativos y administrativos a efecto de salvaguardar los ingresos del Supermercado.
- ❖ Realizar y coordinar el conteo y verificación de los totales por concepto de efectivo, cheques, cesta tickets y vauchers de tarjetas de débito y de crédito, y posteriormente registrarlos en los reportes correspondientes.
- ❖ Verificar y comprobar que los montos indicados en los cortes Z coincidan con las cantidades entregadas por los cajeros a fin de garantizar que los ingresos declarados del Supermercado sean correctos.

- ❖ Realizar y controlar las dotaciones de efectivo (préstamo) para cada una de las cajas, con la finalidad de garantizar que se cuente con suficiente cambio para los clientes.
 - ❖ Recibir a servicios Panamericanos y abrir conjuntamente con ellos la caja fuerte, garantizando la seguridad y debida custodia del efectivo recibido.

- ❖ Elaborar los reportes solicitados con la finalidad de llevar un registro y control de todos los movimientos y operaciones financieras del Supermercado.

- ❖ Registrar en el reporte de venta el total de ingresos conforme a lo registrado en el corte Z.

- ❖ Realizar los arqueos diarios y anexarle los soportes correspondientes.

- ❖ Hacer canjes en efectivo de cheques, facturas y vales, siempre y cuando estén aprobados por la gerencia, manteniendo un control y registro de dichos canjes.

- ❖ Verificar los reportes y cierres de las transacciones bancarias cuando se detecten problemas con los puntos de ventas y determinar donde se encuentran las fallas, garantizando una rápida y satisfactoria respuesta al cliente.

- ❖ Revisar los rollos de auditoría cuando se detecten diferencias entre los cortes Z y lo entregado por el cajero, con la finalidad de determinar el error y notificarlo a la gerencia.

- ❖ Apoyar las otras áreas cuando se requiera.

Caja: el propósito general de este departamento es revisar, verificar y supervisar todas las operaciones que realizan los cajeros haciéndose corresponsable por la

seguridad y custodia del efectivo y documentos de valor que hay en cada caja, con la finalidad de garantizar la constante operatividad del supermercado, siguiendo las normas y procedimientos establecidos por la gerencia.

Dentro de las funciones que competen a este departamento se encuentran:

- ❖ Supervisar constantemente que los cajeros operen con amabilidad, rapidez y eficiencia en su trabajo diario, así como velar porque estos cumplan con la normativa de uniforme.
- ❖ Supervisar el correcto registro y cobro de la mercancía que pasa por la caja.
- ❖ Establecer y supervisar el rol de horarios de los cajeros, previamente establecidos, con el fin de prestar un servicio ágil y eficiente hacia el consumidor.
- ❖ Difundir y supervisar entre el personal de cajas el cumplimiento y la aplicación de manuales, instructivos y procedimientos relacionados con la operación de caja.
- ❖ Solicitar, controlar y distribuir entre el personal de caja la dotación de monedas y billetes de baja denominación, rollos de auditoría, rollos para los puntos de ventas bancarios y cualquier otro material o equipo utilizado para el desarrollo de su actividad.
- ❖ Autorizar, controlar y registrar los cambios de productos solicitados por los clientes.
- ❖ Autorizar y anotar las operaciones de descuento que se realicen en cada caja con la finalidad de llevar un control del mismo.

- ❖ Efectuar cancelaciones o modificaciones en el registro de las operaciones erróneas realizadas por los cajeros con la finalidad de llevar el correcto control de los mismos.
- ❖ Verificar el peso de los productos cuando estos sean comprados de los empleados del supermercado.
- ❖ Realizar la conformación de los cheques que se reciben en caja con la finalidad de agilizar el proceso de pago.
- ❖ Buscar el código de los productos que serán chequeados en caja, cuando estos no lo tienen.
- ❖ Pasar las tarjetas de debito o crédito en otras cajas cuando el punto de venta requerido por el cliente no está en la caja de chequeo.
- ❖ Coordinar el trabajo de los empaquetadores con la finalidad de prestarle un servicio eficiente al cliente.
- ❖ Autorizar y coordinar el retiro del cajero para el conteo parcial del efectivo y los documentos de valor con la finalidad de velar por la seguridad y custodia de los mismos, evitando así tener mucho efectivo en caja.
- ❖ Efectuar los cortes “X” y “Z” de acuerdo a la normativa vigente, con la finalidad de efectuar el cuadro a los cajeros.
- ❖ Realizar los cierres de todos los puntos de ventas y garantizar la impresión de los reportes correspondientes con la finalidad de entregarlos en el área de administración y hacer los cierres.

- ❖ Supervisar la limpieza del mobiliario, equipo e instalaciones del are de caja.
- ❖ Reportar a la gerencia y al área de informática cualquier anomalía que ocurra con los equipos, con la finalidad de gestionar su solución lo más rápido posible.
- ❖ Apoyar a otras áreas del supermercado cuando así se requiera.

Charcutería y Carnicería: el propósito fundamental de este departamento es garantizar que las neveras de charcutería y carnicería (autoservicio y principal) se encuentren surtidas y con variedad de productos así como velar porque los clientes que solicitan productos de esta área sean atendidos rápida y eficientemente, siguiendo las normas y procedimientos establecidos por la gerencia.

Cabe destacar que el encargado de este departamento reporta sus actividades directamente al sub-gerente.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- ❖ Garantizar que las neveras de charcutería y carnicería estén ordenadas y surtidas de productos, con la finalidad de mantener una exhibición que atraiga a los clientes, tanto a la hora de apertura como durante el día.
- ❖ Realizar conjuntamente con el subgerente los pedidos de mercancía, de acuerdo al inventario y a las ventas realizadas.
- ❖ Realizar la solicitud de materiales y utensilios necesarios para el continuo funcionamiento de esta área.

- ❖ Hacer los llamados de los clientes según los números consecutivos expuestos en el dispensador.

- ❖ Realizar los cortes de los diferentes productos de charcutería y carnicería que se encuentran exhibidos en las neveras, según lo solicitado por los clientes.

- ❖ Empaquetar y envasar cada producto haciendo uso eficiente de las maquinas y material asignado para ello.

- ❖ Pesar las bandejas y los envases con los productos y garantizar que cada uno contenga la etiqueta con el peso y el precio respectivo.

- ❖ Mantener organizada la nevera principal con la finalidad de tener una exhibición de productos atractiva y llamativa para el cliente.

- ❖ Elaborar y decorar las bandejas de pasapalos que sean pedidos por los clientes en la charcutería.

- ❖ Buscar en las cavas los productos que sean necesarios para mantener surtida y variada las neveras principales.

- ❖ Revisar las fechas de vencimiento de los productos y reportarle al subgerente cuando estén vencidos o próximos a vencerse.

- ❖ Notificar al subgerente cualquier novedad y/o desperfecto que se presente con las maquinas y utensilios que se usan en el área.

- ❖ Realizar los horarios rotativos del personal de autoservicio, charcutería y carnicería, así como velar porque estos se cumplan.

- ❖ Apoyar a otras áreas si es necesario.

Depósito: el encargado de este departamento tiene como propósito general recibir y verificar que la mercancía adquirida por la empresa cumpla con todos los requisitos.

Es bueno indicar que el encargado de depósito reporta directamente a la sub-gerencia.

Dentro de las funciones que competen a este departamento se encuentran:

- ❖ Recibir la mercancía que adquiera la empresa.

- ❖ Verificar que la mercancía adquirida cumpla los requisitos.

- ❖ Organizar la mercancía en lugares estratégicos del galpón para mantener su frescura y calidad.

- ❖ Informar a su jefe inmediato alguna anomalía que se presente en el depósito.

Legumbre: el propósito general de este departamento es garantizar que las neveras de legumbres y frutas se encuentren surtidas y con variedad, así como velar porque los clientes que deben pesar los productos de esa área sean atendidos rápido y eficientemente, siguiendo las normas y procedimientos establecidos por la gerencia.

Es bueno señalar que el encargado de este departamento reporta directamente al sub-gerente.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- ❖ Verificar que todos los productos del área sean empaquetados, pesados, etiquetados y colocados en exhibición.
- ❖ Recibir conjuntamente con el supervisor o el subgerente la mercancía, verificando la calidad y que los pesos reflejados en las facturas sean los correctos.
- ❖ Conseguir nuevos proveedores cuando los tradicionales no traigan la mercancía, siempre comparando precios y calidad de los productos, conjuntamente con el gerente.
- ❖ Verificar que se organice en la cava toda la mercancía recibida para garantizar su conservación el mayor tiempo posible.
- ❖ Realizar con la gerencia o subgerencia el pedido de mercancía de acuerdo al inventario y a la rotación de cada producto.
- ❖ Pesar en las balanzas y etiquetar los productos escogidos por los clientes, así como velar porque la etiqueta refleje el peso y precio correcto.
- ❖ Verificar que los productos estén limpios y lavados antes de exhibirlos.
- ❖ Mantener limpia el área de trabajo y solicitar apoyo a mantenimiento cuando así se requiera.
- ❖ Revisar que las cestas donde se recibe la mercancía estén organizadas por proveedor, con la finalidad de agilizar el retiro de las mismas cuando sea pertinente.

- ❖ Notificar y mantener organizados los productos que estén para cambio por haberse dañado, con el fin de devolverlos al proveedor oportunamente. (Esto se realiza únicamente cuando el daño de la mercancía es por causa del proveedor).
- ❖ Revisar y garantizar que se lleve un registro de toda la mercancía que entra especificando cada artículo y peso.
- ❖ Llevar un control y registro de los productos que son asignados para la limpieza del área.
- ❖ Solicitar los utensilios de trabajo oportunamente y cuando sea necesario, así como hacer uso adecuado de los existentes.
- ❖ Coordinar y chequear los horarios del personal de legumbres, así como los periodos vacacionales.
- ❖ Manejar el camión del supermercado para trasladar mercancía y otros productos, cuando sea necesario.
- ❖ Apoyar a otras áreas si es necesario.

Pasillo: el propósito general de este departamento es verificar y garantizar que todos los anaqueles y las neveras ubicadas en los pasillos del supermercado se mantengan ordenados, limpios y surtidos de mercancía, a través de una supervisión diaria y constante, siguiendo las normas y procedimientos establecidos por la gerencia.

Es bueno señalar que el encargado de este departamento reporta directamente al subgerente.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- ❖ en los casos que sea necesario. Verificar y garantizar que todos los anaqueles, todos los productos y el piso de pasillos se mantengan limpios y bien presentados con la finalidad de garantizar el estándar de calidad exigido.
- ❖ Verificar y garantizar que todos los productos en el anaquel estén organizados por rubros y siguiendo el planograma establecido en cada pasillo.
- ❖ Verificar y garantizar que todos los anaqueles se mantengan con una exhibición variada de productos, de acuerdo a los pedidos realizados.
- ❖ Verificar que todos los productos exhibidos tengan la etiqueta de precios y solicitarlas a informática.
- ❖ Verificar que las neveras que se encuentran en los pasillos (autoservicio) se encuentren limpias y en correcto funcionamiento, en caso contrario deberá informar al subgerente.
- ❖ Identificar posibles fallas o problemas que se pueden presentar a la hora de organizar y exhibir los productos, aplicando los correctivos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

- ❖ Revisar, controlar y registrar las fechas de vencimiento de todos los productos del supermercado, para garantizar que sean retirados entre 7 y 15 días antes de vencimiento.
- ❖ Recibir de los pasilleros el formato de solicitud de mercancía para anaquel, entregándoselo al depositario y verificar de dicha mercancía sea entregado en el pasillo a tiempo.
- ❖ Velar porque los pasilleros estén informados de los productos que llegan al supermercado, haciendo entrega de los listados que son generados diariamente por informática.
- ❖ Recibir diariamente los productos lácteos para verificar las fechas de vencimiento de los mismos, evitando así la entrada de mercancía próxima a vencerse.
- ❖ Supervisar a los pasilleros y promotores en cuanto al cumplimiento de horarios, asistencia y uso de uniformes, así como velar porque se cumplan las normas y políticas establecidas para el personal.
- ❖ Canalizar los requerimientos de los promotores en cuanto a planograma se refiere, velando porque este se cumpla. En caso de sugerencias de cambio por parte de los promotores, el supervisor deberá informar a la gerencia para su aprobación y determinara cual es el mejor momento para realizar dichos cambios.
- ❖ Realizar los inventarios de los productos que se encuentran en el anaquel.
- ❖ Apoyar a otras áreas del supermercado cuando así se requiera.

Mantenimiento: este departamento tiene como propósito general chequear, reparar, y hacer mantenimiento preventivo a las máquinas, neveras, cavas, herramienta e instalaciones del Supermercado, con la finalidad de determinar el problema o desperfecto y evaluar si lo puede reparar o se debe solicitar los servicios de un técnico especializado, todo ello con la finalidad de solventar dichos desperfectos lo más rápido posible y así no obstaculizar la operatividad del Supermercado, siguiendo las normas y procedimiento establecidos.

Cabe destacar que este cargo reporta directamente al gerente.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- ❖ Supervisar que el asistente técnico repare las máquinas, neveras, cavas, herramientas e instalaciones del Supermercado cuando se requiera y de acuerdo al conocimiento especializado que posee, todo esto en el menor tiempo posible para así evitar interrupciones en la operatividad del Supermercado.
- ❖ Reportar al gerente cuando se requiera la compra de repuestos, una vez autorizados por la gerencia, para las reparaciones correspondientes.
- ❖ Realizar la compra de los repuestos, una vez autorizados por la gerencia, para las reparaciones correspondientes.
- ❖ Informar a la gerencia cuando no pueda solventar y/o reparar las máquinas y utensilios en general, con la finalidad de llamar a un técnico especializado lo más rápido posible.
- ❖ Realizar un mantenimiento preventivo a máquinas de refrigeración (cavas, neveras), instalaciones y utensilios en general.

- ❖ Apoyar a otras áreas cuando se quiera.

Vigilancia: el propósito general del encargado de vigilancia es velar y hacer que se cumplan las normas de seguridad establecida por la empresa, garantizando la integridad en primer lugar de su capital humano, mercancía y estructura física de la organización.

Cabe destacar que este reporta directamente al sub-gerente.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- ❖ Vigilar las instalaciones de Supermercados FRANCYS, C.A.

Mensajero: el propósito general del encargado de mensajería es entregar y retirar a la brevedad posible las correspondencias y encomiendas de Supermercados FRANCYS, C.A.

Es bueno señalar que el encargado de mensajería reporta directamente al gerente.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- ❖ Llevar encomiendas y correspondencias a instituciones relacionadas con el Supermercados FRANCYS, C.A.
- ❖ Retirar encomiendas y correspondencias.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

3.1.- Antecedentes.

Debido a la evolución y constante cambio en cuanto a las diferentes teorías enmarcadas en los libros de científicos y estudiantes interesados en ahondar diferentes puntos técnicamente interesantes, suele ser de gran significancia y desafío el abordar un poco el tema referente a los antecedentes teóricos expuestos por científicos y otros investigadores interesados en el desarrollo y práctica de la planificación estratégica. Es por ello que a continuación se muestran los logros en los que concluyen los diferentes trabajos de investigación.

Pérez (2004). Realizaron una investigación titulada **“Análisis de la Planeación Estratégica como Herramienta Fundamental de las PyMEs en Venezuela”**.

Con el propósito de indicar y analizar la importancia que tiene la planificación estratégica administrativa para las industrias en Venezuela, ya que la misma es ventajosa para desarrollar el sector empresarial y en especial las pequeñas empresas debido a que su puesta en marcha ayudará a determinar las fortalezas y oportunidades y estar más aptas para la competitividad a nivel mundial, regional y local.

Acosta y Guerra (2005). Desarrollaron una investigación basada en el **“Diseño de un plan estratégico para la empresa Metalúrgica COMEBÚ, C.A.”**.

Con el objetivo de diseñar un plan estratégico para la empresa metalúrgica COMEBU, C.A. que le proporcione las herramientas necesarias para solventar y prevenir problemas futuros, realizando un análisis del entorno general y de las capacidades internas de la misma, basándose en la matriz dofa y bajo dos modalidades de investigación: la documental, a través de la recolección y revisión de material bibliográfico; y de campo, por cuanto se tomaron datos de la realidad actual de la empresa.

Malavé (2006). Desarrolló una investigación basada en la **“Propuesta de un modelo para el Diseño del Plan Operativo del Departamento de Servicios Generales del Instituto Universitario de Tecnología de Cumaná, basado en la Metodología del Marco Lógico”**.

Con el fin de presentar y analizar los procedimientos utilizados por el Departamento de Servicios Generales del Instituto Universitario de Tecnología de Cumaná en la elaboración de su plan operativo anual, determinándose con ello la falta de una misión y visión, así como incentivos moderados con tendencia a baja, las actividades no se planifican en un 100%. Haciéndose necesario la implementación de un nuevo y mejorado plan operativo de dicho de departamento, para asegurar su buen funcionamiento en el presente y futuro.

Hernández y Moya (2010), desarrollaron una investigación basada en un **“Plan Estratégico para Optimizar el Funcionamiento Administrativo de la Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples Bermúdez de R.L.”**

El objetivo principal de la investigación se basó en el diseño de un plan estratégico para optimizar el funcionamiento administrativo de la Asociación Cooperativa de Servicios Múltiples Bermúdez de R.L., realizando un análisis a través de la Matriz Foda en combinación con los pasos de la Planificación Administrativa

Los antecedentes mencionados anteriormente mantienen una relación directa con el trabajo de investigación ha realizar en relación a lo que es la planificación estratégica y los diferentes puntos de enfoque para abordar la misma y lograr exitosamente los objetivos de cualquier organización empresarial.

3.2.- Bases Teóricas

3.2.1.- Origen de las Empresas

Desde hace mucho tiempo las personas han requerido implementar planes, sistemas que le permitan satisfacer de manera eficiente sus necesidades y requerimientos en cuanto a lo que es el consumo. Es por ello que diversos grupos de personas deciden asociarse con una finalidad en común que es formalizar el sistema llamado Empresa, que no es más que el manejo de recursos disponibles por el hombre para mejorar en lo posible la calidad de vida de las personas.

Cabe destacar que el ser humano a través de su inteligencia y astucia involucra cuatro aspectos importantes dentro de esta temática como lo son la organización, distribución de tareas, seguridad y la coordinación que es fundamental para lograr objetivos eficientemente.

Es bueno señalar que debido a las limitaciones y carencias que sufrieron muchas personas en tiempos remotos se vieron en la obligación de agruparse, organizarse, clasificarse y además desplazarse por diferentes localidades; y es allí cuando comienza la mezcla de culturas, los traspasos de técnicas, experiencias entre otras actividades que se dieron lugar.

En lo que respecta a las necesidades principalmente alimenticias, de bienes y servicios fueron creciendo y dio lugar a los intercambios entre distintas personas de diversos lugares, se intercambiaban pescado por papas, carnes por ropa, o por madera, entre otros que pudiesen ser necesarios para el sustento de su día a día. Cabe destacar que esta acción de cambiar cosas produce en el tiempo una suerte de beneficios comunes y la regularidad de los intercambios mencionados crean lazos que evidentemente se mantienen en el tiempo de acuerdo con las necesidades de cada ser humano.

Los nuevos métodos de intercambio y avances tecnológicos, consiste en asignarle valor a las cosas, presentándose un escenario completamente distinto al normalmente usado, ya que esto les daba a las personas el poder de adquirir cualquier producto y venderlo, con el paso del tiempo, la cantidad de bienes y servicios no eran suficientes en forma individual, por lo tanto, se ven en la necesidad de agruparse es de allí que nace en realidad lo que se conoce en la actualidad como empresa.

3.2.2.- Empresa

La empresa, se concibe como una organización que combina elementos o recursos fundamentales, como por ejemplo, el capital humano, implementos técnicos, materias primas, para hacer real una idea de negocio, que tenga la finalidad de obtener beneficios, generar utilidades, aportar soluciones y contribuir al bien común.

Las organizaciones se ha desarrollado a nivel mundial para facilitar a las personas los bienes y servicios que existen en todas las economías, las empresas para llevar a cabo sus fines se abastecen de su entorno, adquiriendo materias primas, maquinarias, mano de obra e inclusive capital. Estas organizaciones se caracterizan por ser creadas por personas de intereses comunes entre sí, es decir, persiguen fines lucrativos.

3.2.3.- Finalidad Económica de las Empresas

- Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

3.2.4.- Finalidad Social de las Empresas

- Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.
- Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella.

3.2.5.- Clasificación de las Empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según el punto de vista que se quiera proyectar, se pueden clasificar de diversas maneras. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

3.2.5.1.- Según la Actividad o Giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario
- Empresas del sector terciario.

Una clasificación alternativa es:

- Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - Extractivas: cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, entre otras.

- Manufactureras: son aquellas empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - De consumo final: producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, entre otras.
 - De producción: estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, entre otros.

- Comerciales: son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - Mayoristas: venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - Minoristas (detallistas): venden al menudeo.
 - Comisionistas: venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

- Servicio: son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Transporte.
 - Turismo.
 - Instituciones financieras.
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones).
 - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo).

- Educación.
- Finanzas.
- Salubridad.

3.2.5.2.- Según la Procedencia de Capital

- Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)
- Empresa de autogestión: si los propietarios son los trabajadores, entre otros.
- Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- Empresa mixta: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

3.2.5.3.- Según la Forma Jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Se Puede distinguir:

- Empresas individuales: si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

- Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

3.2.5.4.- Según su Dimensión

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.
- Multinacional: si posee ventas internacionales.

3.2.5.5.- Según su Ámbito de Actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

- ❖ Empresas locales

- ❖ Regionales
- ❖ Nacionales
- ❖ Multinacionales
- ❖ Transnacionales
- ❖ Mundial

3.2.5.6.- Según la Cuota de Mercado que Poseen las Empresas

- ❖ Empresa aspirante: aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- ❖ Empresa especialista: aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- ❖ Empresa líder: aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- ❖ Empresa seguidora: aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

3.2.6.- Ventas

Del latín *vendĭta*, venta es la acción y efecto de vender (traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido). El término se usa tanto para

nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden. Por ejemplo: *“La venta de tortas fue un éxito: hemos recaudado más de doscientos pesos”*, *“Mi padre me informó que la venta de la fábrica fue suspendida ante ciertas trabas legales”*, *“Juan Antonio se dedica a la venta de inmuebles”*.

La venta también es el contrato a través del cual se transfiere una cosa propia a dominio ajeno por el precio pactado. La venta puede ser algo potencial (un producto que está a la venta pero que aún no ha sido comprado) o una operación ya concretada (en este caso, implica necesariamente la compra).

Suele hablarse de compra-venta para hacer mención a la operación bilateral donde el vendedor entrega una cosa determinada al comprador, quien paga por ella un precio. Lo habitual es dicho pago se realice en dinero, ya que si se escoge otro objeto a cambio estamos ante un trueque.

La venta de productos o servicios constituye la base de las operaciones de las empresas. A través de estas ventas, las compañías obtienen ingresos. El hecho de ser rentables dependerá de muchos otros factores, como la gestión de costos.

Cabe destacar que pueden venderse cosas materiales (como una computadora o una pelota) o simbólicas (como el pase de un jugador de fútbol)

3.2.7.- La Planificación Estratégica

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos

humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

El proceso de planificación estratégica se basa primordialmente en el estudio del contexto general de la empresa, al análisis de las condiciones estructurales que puedan facilitar o limitar el proceso, considerando las características propias de la organización y en virtud de que la misma pueda darle una mejor utilización a los diversos recursos disponibles, en función del logro de sus objetivos.

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Según (Koontz Harold Heinz Weihrich 2003: 42) “Es la determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas. Por tanto los objetivos son parte de la formulación de la estrategia”

(Koontz Harold Heinz Weihrich 2003: 44) “Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo en una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. En el ejercicio se ha empleado tradicionalmente el término estrategias para desempeñar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo. Pero a pesar de que el término estrategias sigue teniendo implicaciones competitivas, los administradores lo usan cada vez más para referirse a extensas áreas de la operación de una empresa”.

3.2.8 Importancia de la Planificación

En una organización es necesario destacar la gran importancia que tiene la labor de planificar dentro del proceso administrativo, en el sentido que este es un elemento generador de crecimiento y bienestar a largo plazo. La planificación como tal favorece el impulso de la organización al implantar métodos de manejo y utilización racional de los recursos y paralelamente prepara a la organización para hacer frente a las eventualidades o contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Minimiza los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, pero no los descarta y de igual manera promueve la eficiencia al eliminar la improvisación, además de ser imprescindible porque en ella se crean los objetivos y se adoptan los mecanismos y políticas para alcanzar los objetivos.

3.2.9.- Pasos de la Planeación Estratégica

Cuando se trata de elaborar un plan, programa o proyecto (cualquiera sea el contenido del mismo), es necesario trabajar con arreglo o determinados criterios o pautas operativas, que la teoría y práctica de la planificación ha ido estableciendo.

Estas pautas, que para algunos son equivalentes a los principios de la praxiología (la ciencia de la acción eficaz), puede reunirse en los siguientes criterios o cánones básicos que sirven de referencia para la tarea del planificador. Los cuales fueron tomados de las teorías del libro titulado “Introducción a la Planificación Administrativa” del autor Ezequiel Ander-Egg (2007), y son presentados a continuación.

❖ **Definir y enunciar claramente los objetivos y las metas.**

Los objetivos de un programa o proyecto pueden definirse como los enunciados de los resultados esperados, o como los propósitos que se desean alcanzar en un período determinado, a través de la realización de determinadas acciones articuladas en proyectos o actividades. Para decirlo brevemente: se trata de explicitar lo que se quiere hacer o conseguir por medio de la ejecución de un plan, programa o proyecto (según sea el caso).

A menos que los objetivos de un programa o proyecto estén muy claramente definidos, no es posible programar un conjunto de actividades coherentemente estructuradas entre sí de cara al logro de determinados propósitos. Realizar acciones y actividades sin objetivos es andar a la deriva.

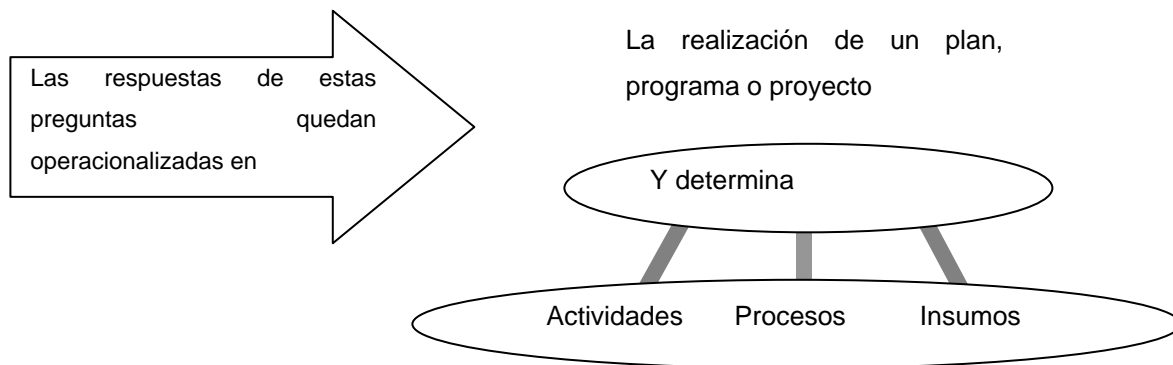
Por esta razón, definir y enunciar claramente los objetivos y las metas es la condición esencial y básica para la elaboración de planes, programas y proyectos.

Con la definición de objetivos se responde a las siguientes preguntas:

¿Qué queremos hacer? (explicar la naturaleza del programa o proyecto).

¿Qué cambios deseamos lograr dentro de la situación-problema (situación inicial) sobre la que vamos a actuar (criterios que permitirán apreciar el éxito o el fracaso)?

¿A dónde queremos llegar, qué propósitos se desean alcanzar dentro de un límite de tiempo establecido? O, lo que es lo mismo, ¿cuál es la situación objetiva que se desea alcanzar? (explicitar la naturaleza de la situación deseada).



Ezequiel Ander-Egg, Introducción a la Planificación Estratégica-1ra edición.- Buenos Aires: Lumen, 2007: 102.

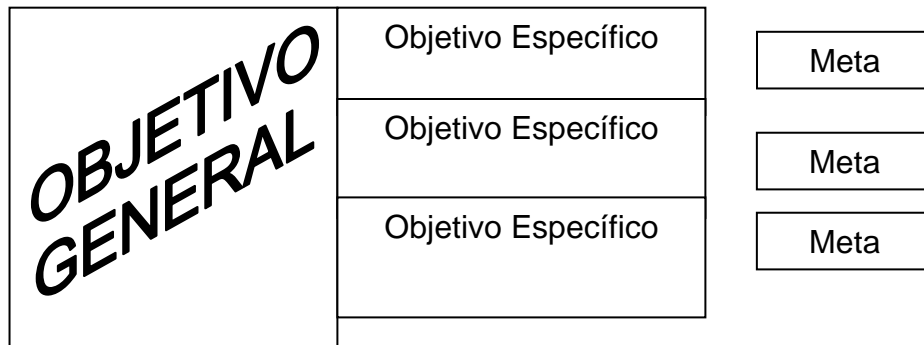
Se decía que para programar hay que enunciar claramente los objetivos. Sin embargo, aún teniendo los objetivos formulados de una manera concreta e inequívoca, éstos pueden quedar en simples enunciados, en propósitos plausibles, pero no son operativos. Para superar esta limitación hay que establecer de manera concreta y precisa cuánto se quiere hacer o alcanzar de los objetivos, en que ritmo y en qué lugar. Esta traducción y precisión cuantitativa de los objetivos, referida a un espacio-tiempo determinado, es lo que se llama meta.

Si bien en el lenguaje coloquial “objetivo” y “meta” son términos intercambiables (se puede hacer un uso indistintivo de ambos), el lenguaje de los planificadores tienen alcances diferentes: los objetivos son expresión cualitativa de ciertos propósitos, y las metas traducción cuantitativa de los mismos. Afirmar, por ejemplo, “disminuiremos el analfabetismo” es un modo de enunciar un objetivo, pero ello no basta para llevar a cabo un programa o proyecto. Es preciso determinar con la mayor precisión posible los resultados específicos que se pretenden alcanzar en relación con los objetivos enunciados. Para ello hay que definir tres cuestiones principales:

Cuánto... en qué proporción	}	se pretende hacer “algo”
Cuándo... en qué plazo		
Dónde... en qué lugar		

Traduciendo el objetivo antes enunciado en una meta, se podría expresar de la siguiente manera: “disminuiremos el analfabetismo en la provincia de Córdoba, del 14% al 8% entre el 1 de marzo de 1990 y el 31 de diciembre de 1992”. El objetivo así definido, especificado en expresiones de magnitud, tipo y tiempo, es lo que se denomina meta. Es otras palabras, una meta convierte o refleja, en términos precisos, las propuestas cualitativas de los objetivos; consiguientemente, debe enunciársele con él y expresarlo operativamente. Para poder medir en qué medida se progresa hacia las metas, se recurre a los indicadores.

Entre el objetivo general y las metas, suelen darse objetivos específicos o intermedios. Ahora bien: cada una de las metas debe estar asimilada (en el sentido relacionada y articulada), al objetivo específico. Y cada uno de los objetivos específicos, al objetivo general.



Ezequiel Ander-Egg, Introducción a la Planificación Estratégica-1ra edición.- Buenos Aires: Lumen, 2007: 104.

Por último, se puede decir, que el haber definido claramente los objetivos y las metas, no significa que se asegure que las decisiones tomadas sean correctas. Sólo significa que se sabe qué resultados queremos obtener.

❖ **Proponer Objetivos y Metas Realistas (Viables, Pertinentes y Aceptables).**
La Factibilidad de la Intervención.

No tiene sentido establecer objetivos óptimos, cuyo cumplimiento sea completamente improbable. Las propuestas maximalistas suelen ser poco operativas. De ahí que el saber proponer objetivos y metas realistas constituya un aspecto fundamental y decisivo en la tarea del administrador realiza en esta etapa del proceso. No basta con determinar qué se quiere hacer y cómo hacerlo, hay que establecer la viabilidad del mismo, la pertinencia de lo que se hace y la aceptación de lo que se pretende realizar. Todo programa debe ser viable y operativo en un doble sentido: en cuanto que los objetivos y metas sean alcanzables, y también en cuanto que los medios e instrumentos sean adecuados. Esto quiere decir que el programa debe ser viable y operable dentro del marco de posibilidades que ofrece el contexto social, económico, político, institucional y humano, para el que fue concebido y elaborado.

De ordinario, cuando se habla de viabilidad y factibilidad de un proyecto, se hace referencia generalmente a las cuestiones financieras. Sin embargo también se le puede dar ese carácter a la capacidad operativa, humana, entre otros con los que cuenta una empresa, dando así una perspectiva más amplia de la factibilidad de una organización.

Para ser realista, en la acción no hay que confundir lo posible, lo probable y lo deseable. Siempre hay que adecuar lo deseable a lo posible en cada coyuntura y lo posible de cada circunstancia debe apuntar a hacer realidad lo probable (del mediano plazo) y lo deseable (del objetivo estratégico). Lo posible, hoy, viene condicionado por los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales de que se dispone y por el contexto político, económico, social y cultural donde tales objetivos se pretenden alcanzar.

En cuanto a los objetivos deben ser pertinentes, esto debe entenderse en un doble sentido: por una parte, los objetivos deben ser de tal naturaleza que sean apropiados para resolver la situación-problema que los origina. Por otra parte, han de ser pertinentes a los propósitos o finalidades últimas de los programas.

También deben ser aceptables para el mayor número posible de diferentes instituciones, sectores, grupos y / o personas implicadas con relación a la realización del programa o proyecto. Ninguna realidad social o económica es un conjunto homogéneo: en ella existen fuerzas sociales con intereses propios, no siempre coincidentes, y personas libres que también tienen sus propios intereses y apreciaciones.

Todo esto conduce –considerando el problema desde una perspectiva más global– a lo que se le llama la factibilidad de un proyecto (capacidad de resultar operativo en el

contexto que le es propio). Esta factibilidad está condicionada por cinco factores que favorecen u obstaculizan su realización.

- **Factibilidad Política:** que existe una voluntad/decisión política de hacerlo, es decir, que haya un apoyo decidido de la más alta autoridad política de quien depende de que algo se haga o no.
- **Factibilidad Económica:** que el proyecto sea rentable; en este factor juega todo lo relacionado al costo-beneficio, costo-eficacia, rendimiento, costo de oportunidad, productividad.
- **Factibilidad Organizacional:** que existan la o las instituciones u organizaciones necesarias para su realización y que se disponga del personal apropiado.
- **Factibilidad Técnica:** disponibilidad de usar y aplicar la tecnología necesaria para su realización.
- **Factibilidad Socio-cultural:** que no existan barreras socio-culturales capaces de obstaculizar su realización, porque se afectan valores, creencias y modo de ser de la gente. En esto influye también el grado de aceptación o consenso social de parte de los sectores involucrados.

❖ **Establecer Prioridades para el Logro de Objetivos y la Realización de Actividades.**

No se puede intentar resolver todos los problemas y satisfacer todas las necesidades al mismo tiempo, aún cuando se hayan considerado importantes. No porque no se quiera, sino porque tal propósito suele resultar inalcanzable, habida cuenta que lo normal es que los

recursos y los medios sean escasos. La determinación de prioridades supone la selección de los problemas que serán objeto de intervención en primer lugar, puesto que se les ha otorgado importancia y pertinencia en relación con los otros problemas.

De ello surge la necesidad de establecer un orden de preferencias; dicho en términos más técnicos, se trata de determinar un orden de prioridades. Estas preferencias se expresan jerarquizando los problemas y las necesidades, mediante una diferente asignación de recursos. Para establecer estas prioridades, se sigue un proceso que comprende las siguientes fases.

- **Definición de los Criterios para Establecer Prioridades.**

En esta se trata lo político-ideológico y lo técnico están íntimamente entrelazados. Lo político-ideológico constituye el marco referencial del que nace el modelo de sociedad deseada y desde el cual surgen los criterios o pautas generales para establecer prioridades. Desde una perspectiva técnica, el otorgar preferencia a un determinado objetivo o meta se hace por diferentes razones; por el hecho de que esa necesidad o problema se encuentra en una posición deficitaria o peligrosa, o bien porque logrando determinado objetivo se produce un efecto multiplicador capaz de movilizar los recursos humanos e institucionales.

Si queremos afinar los procedimientos técnicos para establecer prioridades, puede resultar bastante útil el método propuesto por Hanlon (1974), basado en cuatro componentes. Si bien ha sido concebido inicialmente para ser aplicado en programas de salud, tiene una utilización mucho más generalizada. He aquí los componentes propuestos.

— **Magnitud del problema (A):** número de personas afectadas por el problema o que tienen algún tipo de necesidad.

— **Gravedad del problema (B):** este componente puede definirse de diferentes maneras según sea la naturaleza del programa o proyecto.

— **Eficacia de la solución (C):** la cuestión a que hace referencia este componente es la siguiente: ¿los recursos y las tecnologías actuales pueden alterar de una manera significativa el problema?

— **Factibilidad del programa o de la intervención (D):** Hanlon describe este componente por las siglas PEARL (en inglés+), que se corresponden con un grupo de factores que no están directamente relacionados con la necesidad actual o con la eficacia, pero que determinan si un programa o actividad pueden ser aplicados.

P. Pertinencia.

E. Factibilidad económica.

A. Aceptabilidad.

R. Disponibilidad de recursos.

L. Legibilidad.

❖ **Hacer Relaciones Compatibles y Complementarias entre los Objetivos.**

Como los recursos siempre son escasos y limitados, los objetivos son múltiples y los medios e instrumentos que pueden utilizarse son muy variados, la tarea de programar actividades enfrenta, entre otros, este problema:

¿Cómo escoger entre diferentes objetivos haciendo una elección compatible y complementaria?

Antes de responder a esta cuestión (y para una mejor comprensión de la misma), conviene tener en cuenta que, dentro de un programa o proyecto, los objetivos pueden ser:

Alternativos: cuando son excluyentes entre sí (elegir uno implica dejar otro sin realizar).

Complementarios o combinados: lo alcanzado por alguno de ellos (bienes producidos por servicios prestados), es necesario para el desarrollo de otro u otros.

Independientes: no tienen relación entre sí (no hay complementariedad, ni alternatividad).

Consecuentemente se dan problemas cuando entre los diferentes objetivos se dan relaciones de competitividad o complementariedad. Se trata de problemas diferentes. Los objetivos son competitivos entre sí cuando escoger uno implica sacrificar el otro (en todo o en parte). El carácter complementario de los objetivos viene dado cuando un objetivo exige que otro haya sido alcanzado en alguna medida; dicho en otras palabras: hay objetivos cuyo logro condiciona la obtención de otros. Este carácter de competitividad/complementariedad que presentan los objetivos se resuelve con arreglo a la jerarquización de fines u orden de prioridades establecidos.

Cuando los objetivos son excluyentes (cuando decidir por el objetivo “x” significa excluir el objetivo “z”), una vez que se ha optado por uno o por otro, el problema está resuelto. La cuestión sobre la que se quiere llamar la atención es la de hacer compatibles o complementarios los diferentes objetivos. Es cuando hay que escoger

tanto de “x” para que pueda lograrse “z”. Para resolver el primero de los problemas, se da una mezcla de criterios políticos y técnicos; en cambio, para el segundo problema los criterios son fundamentalmente técnicos.

❖ Articular Coherentemente, la Manera Global y Sistemática, los Objetivos Propuestos, las Acciones a Realizar y los Recursos a Movilizar.

Cuando se habla del principio de coherencia, como pauta básica para elaborar planes, programas y proyectos, se hace referencia a varias cuestiones diferentes.

- La elaboración de los medios a los fines. Algunos consideran que esta discusión es un tanto semántica, ya que siempre un objetivo inferior es un medio para un objetivo superior. La coherencia entre los medios y los fines no sería otra cosa que una sucesión de objetivos relacionados entre sí de una manera lógica, secuencial, instrumental e interdependiente.
- También suele hablarse de articulación coherente, haciendo referencia a la que debe existir entre todos los aspectos de formulación del diagnóstico y la programación propiamente dicha. A veces se programan acciones que no resultan de un diagnóstico de situación, o se promulgan leyes o resoluciones que establecen líneas de acción que no son resultado de la planificación.

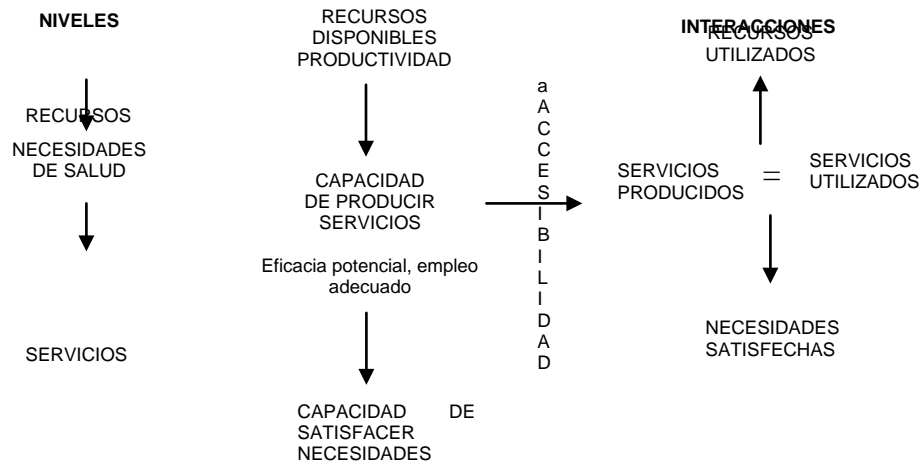
Pero lo que interesa de manera particular es la coherencia entre los objetivos propuestos, las actividades a realizar y los recursos a movilizar. Para conseguir ciertas metas y objetivos hay que poner en práctica determinadas acciones, es decir, realizar un conjunto de actividades. Y estas actividades sólo se pueden realizar si se cuenta con determinados recursos.

Todo plan, programa o proyecto debe prever los insumos que va exigiendo el desarrollo de las diferentes actividades; esta previsión se hace mediante la disponibilidad interna de los insumos o bien por la provisión de los mismos desde el exterior.

Pero las actividades suponen también requerimiento de fuerza de trabajo, es decir, determinadas cantidades y cualificaciones de mano de obra. La coherencia, en este punto, consiste en asegurar la fuerza de trabajo que exige la realización de las diferentes actividades para alcanzar cada una de las metas propuestas.

Esta coherencia entre objetivos, actividades y recursos debe asegurar en cada momento la disponibilidad de recursos suficientes y adecuados para el desarrollo de las actividades y servicios que permitan ir realizando las metas propuestas. Esto es lo que algunos autores llaman “la planificación de los recursos necesarios”. Para esta tarea hay que tener en cuenta los diferentes factores que intervienen para articular adecuadamente la disponibilidad de recursos y la realización de actividades y/o la producción de servicios.

Una perspectiva más amplia de esta pauta es la coherencia entre los objetivos, actividades y recursos, se puede conseguir si se tienen en cuenta los diferentes factores intervinientes. De Donabedian, de quien se tomó la idea de “*intervening factors*”, se presentan adaptados en el siguiente esquema



Fuente: A. Donabedian, *Aspects of medical Care Administration*, Cambridge, Harvard University Press, 1973; citado por R. Pineault y C. Daveluy, *La planificación sanitaria. Conceptos, métodos, estrategias*, Barcelona, Masson, 1987.

❖ Asignar y Usar Recursos Financieros, en Cantidad y Tiempo Oportuno, para Cada Fase o Actividad del Programa o Proyecto.

Estrechamente ligado al principio anterior, pero ceñido el problema a las cuestiones financieras, de lo que se trata de prever y disponer en las etapas de cada proyecto y/o actividad. Es lo que se suele llamar “programación financiera” que constituye un aspecto parcial de la planificación de recursos.

Ahora bien, cuando más precisas son las previsiones, menores son los riesgos de embotellamiento o estrangulamiento que, por falta de disponibilidades financieras en tiempo oportuno, retrasan la marcha de realización de un programa, proyecto o actividad. Frecuentemente estas imprevisiones tienen efectos en cadena (de tipo negativo) en el conjunto del programa, especialmente cuando se trata de una constelación de proyectos interrelacionados. Y también cuando se trata de un proyecto, de actividades articuladas y dependientes unas de otras.

El problema de asignación de recursos está estrechamente vinculado con la disponibilidad financiera o flujos de caja, de modo que se puedan disponer de los recursos de manera continua, según las necesidades de cada momento, a todo lo largo del tiempo que requiere la realización del programa o proyecto. Se podría expresar gráficamente la operacionalización de esta pauta de la siguiente forma.

Recursos							
Actividad							

Se puede decir, por último, que la realización práctica de esta pauta tiene sus limitaciones cuando la organización o institución para la cual se ha elaborado el plan, programa o proyecto, no tiene el control sobre todos los recursos que necesita para realizar el mismo.

❖ **Determinar los Instrumentos o Medios Adecuados a os Fines. Asegurar la Eficacia de la Intervención.**

Algunas veces, los llamados “programas” no son otra cosa que una declaración precisa y adecuada de los medios de acción capaces de satisfacer las necesidades o de resolver los problemas indefinidos en el diagnóstico. Se trata, pues, de la eficacia de las intervenciones propuestas para resolver los problemas.

Puestos ya en la tarea de programar, lo más importante no es establecer fines, sino encontrar y determinar los medios y los instrumentos necesarios que sirven para alcanzar esos fines, expresados en objetivos y metas.

Es preciso subrayar que, para que los instrumentos y medios sean adecuados, es necesario que reúnan algunos requisitos:

- **Ser necesarios:** a veces se escogen instrumentos y medios que no son necesarios, ya sea porque se podría prescindir de ellos, o bien porque no contribuyen significativamente al logro de los objetivos.
- **Ser suficiente:** en el sentido de que se bastan para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- **Ser potentes:** en cuanto tienen la capacidad de atacar la situación-problema y de sortear los obstáculos y limitaciones que se presentan.
- **Ser eficientes:** es decir, que tengan la capacidad para cumplir con las metas establecidas, o sea, la capacidad para obtener los resultados propuestos en cuanto a la cantidad y calidad, y dentro de los plazos propuestos.
- **Ser eficaces:** en cuanto a que los medios utilizados son los más idóneos en relación a los objetivos y propósitos que se buscan.

No hay que confundir, en lo referente a instrumentos y medios, lo que es “eficacia” y lo que es “eficiencia”. El desarrollo de la ejecución de un proyecto puede ser eficiente (cumplir con el logro de las metas), y al mismo tiempo no ser eficaz ya que no se logran los objetivos propuestos. Se hacen las cosas previstas, pero no se cambia significativamente la situación inicial, ya sea porque no se resuelven los problemas o bien porque no se satisfacen las necesidades. De ahí que, a la capacidad de dar soluciones eficaces y posibles.

❖ **Establecer el Tiempo y el Ritmo de Realización del Programa.**

Se trata de ordenar las actividades de manera cronológica precisando cuando y dentro de que límites de tiempo, se debe realizar cada una de las actividades. También se ha de establecer el tiempo total de ejecución del programa o proyecto. Según la índole de este, se indicarán periodos específicos para que cada parte del trabajo, dejando una cierta holgura o tiempo flotante que ha de servir para reajustar las fechas conforme a los requerimientos de la coyuntura.

Debemos tener en cuenta que el tiempo a emplear para la ejecución total de un programa o proyecto y de sus diferentes etapas, depende de las metas que se han propuesto y de los recursos disponibles; esto es precisamente lo que condiciona el ritmo y la velocidad de ejecución. En los programas y proyectos en lo que la gente está implicada de manera directa, el tiempo y el ritmo se establecen teniendo en cuenta las características de la gente que participa en el programa: su capacidad de innovación, el deseo o la resistencia a cambiar, el nivel de conciencia y su nivel de organización, y sobre todo, la confluencia de sus acciones y propósitos perseguidos por lo diferentes actores sociales que pueden actuar como actores positivos, negativos o neutros respecto de la realización del programa. Todos estos factores unidos a las circunstancias o contingencia aleatorias, condicionan el ritmo de ejecución. De ahí que estrechamente ligado a esas cuestiones, se plantee el problema de la estrategia y táctica de acción que, en el uso de la planificación estratégica, está incluida en la concepción y forma de planificar.

Además en el tiempo de realización, incide de una manera fundamental el respaldo político que dicho programa tiene (o del que carece). Aunque de algún modo se pueden incluir éntrelos diferentes actores sociales presentes en el escenario de actuación, hay que mencionar de manera expresa los diferentes grupos y sectores

cuyos intereses y privilegios se veían afectados con la realización del programa. Para decirlo brevemente y a modo de síntesis: existe toda una serie de circunstancias coyunturales con respecto a las posibilidades de previsión del planificado, que inciden fundamentalmente en el ritmo de realización de un plan, programa o proyecto. Veamos los procedimientos que se pueden utilizar para calendarizar las actividades.

Para ordenar y estructurar las actividades de un programa o proyecto (o simplemente las actividades para la prestación de un servicio), existen dos tipos de procedimientos principales:

- Los que utilizan un calendario de operaciones.
- Los que emplean una estructura de red.

Sin lugar a dudas, el procedimiento más conocido es el llamado cronograma de avance diagrama Gantt. Es el más sencillo y fácil de comprender de todos los procedimientos gráficos de calendarización de las actividades de proyecto.

Consiste en una matriz de doble entrada, en la que se anotan, en las líneas, las distintas actividades que componen un proyecto y en las columnas, el tiempo durante el cual se desarrollan esas actividades. Una barra horizontal frente a cada actividad representa el período de duración de la misma. La longitud de la barra indica las unidades de tiempo, señalando la fecha de inicio y la fecha de terminación de la actividad.

Proceso que se sigue para la confección del gráfico de Gantt

1° Listado y ordenamiento de actividades

Este primer paso consiste en establecer la lista e actividades ordenadas, según han de ser ejecutadas o realizadas. Se ha de prever una secuencia con el máximo de lógica posible, partiendo de la actividad más inmediata o inicial, o sea, que antes de ella no hay otra, y terminando con ella más allá de la cual no existe otra y que, por tanto, llamamos actividad final. Entre la actividad inicial y la actividad final hay que indicar todas las actividades a realizar estableciendo la relación de precedencia que hay entre ellas. En esta fase no se tienen en cuenta ni la duración ni los recursos; lo que importa es establecer que actividades se van a realizar y en qué orden.

2° Construcción de barras. Estimación del tiempo de duración de cada actividad

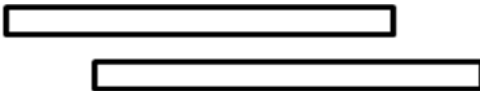
A continuación hay que estimar el período que lleva cada actividad para su realización. Como la duración de las actividades y la de los recursos están estrechamente ligadas, para la estimación del tiempo, hay que tener presente la real disponibilidad de recursos, tanto humanos como técnicos, materiales y financieros, de modo que exista una razonable posibilidad de desarrollar la actividad en el tiempo previsto. En este tiempo de gráfico no se puede reflejar la incertidumbre de terminación de una actividad, hay que hacer un cálculo que vaya entre “lo más pronto posible” y “lo más tarde posible”.

3° Confección del gráfico

El tercer paso es la elaboración gráfica teniendo presente el calendario operativo que se ha confeccionado en el paso anterior. La tarea principal es la confección de barras horizontales cuya longitud representa cada actividad indicada en unidades de tiempo. Esta información se visualiza mediante una línea en la que se indica el comienzo y el final de la actividad mediante una progresión indicada horizontalmente.

Cuando mediante un diagrama de Gantt se pretende establecer el control operacional, se procede de la siguiente manera:

Inicialmente, como ya se dijo, cada actividad se indica por medio de un rectángulo vacío.



Y luego se ennegrece a medida que se va realizando.



Se indican mediante una línea de un color o determinado grosor las actividades previstas.



Luego se indica con otra línea de otro color o grosor el tiempo de lo ya realizado



(Se inicia y termina después de lo previsto)



(Se inicia en tiempo previsto y se termina antes)

El diagrama de Milestone agrega a lo anterior unos triángulos en los gráficos, que representan los puntos de control.

Procedimientos que utilizan una estructura de red

Igual que los anteriores, tienen idéntica utilidad para calendarizar las actividades y efectuar el control operacional. Pero tienen otra utilidad adicional, como instrumento de gestión en la realización cotidiana de las tareas. Los procedimientos más conocidos son:

- El algoritmo decisional.
- El diagrama de flujo.
- El PERT.
- El CPM.
- El ABC.

El algoritmo decisional

Llamado también “árbol de decisión”, es un instrumento gráfico que facilita el análisis de situación y la toma de decisiones. Sirve para comparar diferentes alternativas y determinar prioridades. Se construye en función de respuestas dadas a preguntas planteadas en el interior de un diagrama. Cada pregunta es un punto o nudo de decisión que siempre se presenta como alternativa dicotómica (de ordinario por un “sí” o por un “no”). Una respuesta afirmativa da lugar a una consigna sobre lo que hay que hacer; una respuesta negativa implica la formulación de otra pregunta y así sucesivamente hasta que se haya encontrado la solución al problema.

El diagrama de flujo:

Se utiliza fundamentalmente para calendarizar la presentación de servicios al interior de un organismo o institución, Representa el camino seguido por un usuario dentro de una organización. En este diagrama es posible verificar la lógica de las etapas, tanto a nivel secuencial como en sus contenidos.

El PERT

Este procedimiento, como la denominación lo indica, es una técnica de valoración y análisis de proyecto. Basada en la teoría de los “grafos”, Permite representar y analizar una secuencia de tareas. Particularmente útil para la calendarización de un proyecto o programa o simplemente un conjunto de actividades, permite optimizar su ejecución. A través de esta técnica se pueden analizar las interdependencias, tiempos probables y circulación de los factores que se emplean en dicho proyecto.

Para la construcción de un red PERT se necesita comprender algunos términos que son propios de ese procedimientos, tales como. Red, acontecimientos, actividades, problemas, caminos críticos.

La red

Es la representación grafica de la secuencia de acontecimientos y actividades, desde el acontecimiento inicial hasta l acontecimiento final. Se trata de un diagrama que ilustra las relaciones e interdependencia entre las etapas.

Acontecimientos

Se corresponden con el fin de una o de numerosas responsabilidades. Sirve para el comienzo y fin de actividades (no implican ni tiempo ni dinero). Se identifican por números rodeados por un círculo (y cuadrados para acontecimientos especiales).

Actividades

Que describen las tareas de los individuos. Las actividades permiten pasar de un acontecimiento a otro (requieren tiempo, dinero y esfuerzos). Se representan por flechas que van de un círculo a otro.

Los problemas

Están en relación con el hecho de que algunas actividades no pueden comenzar sin que una o varias no hayan acabado.

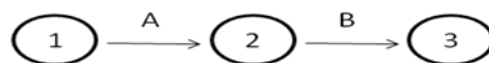
Camino crítico

Son las secuencias de actividades y acontecimientos que consumen más tiempos. Está representado en el diagrama por una flecha en línea doble o más marcada.

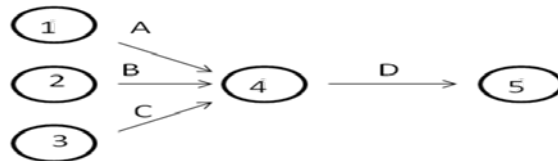
Los pasos a seguir en la construcción en una red o “grafo” PERT son los siguientes:
Análisis y descomposición del proyecto en actividades.

En establecimiento de prelación, teniendo en cuenta que estas pueden ser:

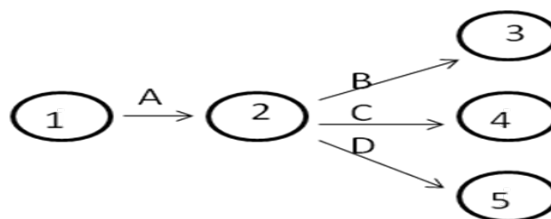
Lineales: para iniciar una actividad es necesario que haya finalizado otra.



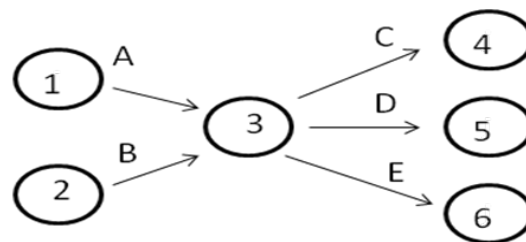
Las que originan una convergencia: para iniciar un actividad e necesario que se hayan terminado otra.



Las que originan divergencia: para poder iniciar un conjunto de actividades tiene que haber terminado una.



Las que originan convergencia y divergencia: es necesario que se haya terminado u conjunto de actividades para iniciar otra



Construcción de la red o “grafo” y establecimiento de una trayectoria de actividades teniendo en cuenta la prelacones y encadenamientos. Para la realización de este ordenamiento de actividades existen dos instrumentos principales: la matriz de encadenamientos y el cuadro de prelacones.

Asignación de tiempo o las actividades, considerando que se pueden hacer tres estimaciones de tiempo:

- Tiempo optimista, el mínimo en el que se podía realizar el proyecto.
- Tiempo pesimista, el tiempo máximo en el que se podría llevar a cabo.

- Tiempo más probable, si no existen circunstancias especiales que retrasen o adelanten la terminación del proyecto.

También hay que hacer el cálculo de holguras: “topos” o tiempos “los más tarde permisible”, “los más pronto posible”, para comenzar y terminar actividades. De lo que se trata es de saber cuánto tiempo se puede retrasar una actividad sin que afecte la duración total de realización del proyecto. En el cálculo de holguras solo se hacen actividades que son flexibles, es de decir, que se pueden retrasar en su comienzo o terminación.

Establecer el camino crítico, formado por aquellas actividades que no pueden retrasarse ni en la fecha de comienzo, ni en la determinación, pues afectaría la duración total del proyecto. Se tratan de las actividades llamadas “inflexibles”, en cuanto al tiempo de duración.

Establecimiento del calendario en los pasos anteriores se calculo la duración de las actividades y la holgura del tiempo. Ahora se trata de referenciarlas con fechas concretas en las que se llevará adelante el proyecto.

Método de Programación ABC

Frente a la complejidad de procedimientos como el PERT y el CPM, el método llamado ABC aparece como un procedimiento más simplificado: este procedimiento tiene por objeto asegurar que el trabajo se realice de manera correcta y en el tiempo debido y oportuno, pero tratando de evitar las complicaciones innecesarias que tienen otros sistemas o métodos de redes. Su diseño se basa en la necesidad de ser utilizado en cualquier proyecto, oficina o departamento, sin necesidad de que sea elaborado o interpretado por un especialista.

Hay que determinar fechas de comienzo y de término de cada una de las actividades críticas. La determinación de holguras se realiza respondiendo a cuestiones como las siguientes: ¿Cuál es la fecha más temprana en la que una actividad puede comenzar?, ¿Cuál es la fecha más tardía en la que la actividad puede comenzar?, ¿Cuál es la fecha más temprana en que la actividad puede terminar?, ¿Cuál es la fecha más tardía en que la actividad pueda terminar?

Programación

Los recursos se estudian en detalle. Con esa información toda la precedente, se toman las decisiones sobre las fechas de comienzo y finalización de actividades más críticas, y se fija el cronograma (calendario de ejecuciones).

❖ La flexibilidad

Los criterios y pautas de la elaboración de planes y los procedimientos generales de la planificación, debe considerarse desde una perspectiva esencialmente dinámica. Aunque en los procedimientos de programación haya una consecuencia lógica y una propuesta de articulación de las diferentes fases y tareas, es preciso entender que el proceso debe adaptarse continuamente a las situaciones particulares que son siempre cambiantes.

Es precisamente este criterio de la flexibilidad, lo que en la misma formulación permite integrar lo aleatorio que, por definición es lo que el programador no ha podido prever, pero como lo aleatorio, lo imprevisto, parece ser un ingrediente en el

devenir en todo proceso, no podemos dejar de considerarlo como un elemento que el programador debe “tener en cuenta”, y mucho más todavía lo responsables de ejecutar una acción.

Si alguien pensase que en un plan o programa ha de concebirse como algo inamovible, incurriría en el grave error de considerar lo instrumental como fin en sí mismo. Más aun, conviene que en su misma elaboración se haya previsto una flexibilidad que permita la adecuación táctica para que las acciones se acomoden a situaciones cambiantes.

Un rasgo típico, propio de la flexibilidad del planificador, consiste precisamente en prever un margen operativo para situaciones o circunstancias cambiantes o de emergencia, en las que es necesario reaccionar con rapidez (y fundamentación suficiente) ante los cambios de situación que se producen durante la realización de un programa o proyecto. En relación con lo que acabamos de expresar, es bueno hacer notar e insistir en que no basta reaccionar con agilidad y rapidez, esa reacción debe estar fundamentada suficientemente como exige la racionalidad propia de la planificación.

Este planteo entronca con un problema más amplio: el planificador debe ser capaz de incorporar lo imprevisto, lo que surge inesperadamente y rompe la secuencia operativa pre-establecida. En suma: debe saber actuar en situaciones no previstas, sin perder la direccionalidad del plan o programa. Esta cualidad consiste en ir cambiando a medida que se conocen nuevos hechos o datos que modifican las circunstancias, o bien cuando entran a actuar actores o factores sociales cuya intervención e incidencia en el programa no estaban previstos. Para ello hace falta una estrategia de intervención, es decir, de un conjunto de acciones a desarrollar que tienen en cuenta las situaciones contingentes y cambiantes que se producen en la ejecución de un programa o de un proyecto.

A medida que un plan o programa se ejecuta, se debe efectuar un control operacional, una revisión y una actualización permanente de acuerdo con la incidencia de otros actores sociales y con los nuevos datos de que se dispone o las nuevas circunstancias que se presentan. En eso consiste fundamentalmente la flexibilidad como criterio o parte operativa en la elaboración de planes, programas o proyectos. Sin embargo, en sentido estricto, las estrategias de intervención y la flexibilidad son cuestiones que se han de tener en cuenta, básicamente, en la fase de ejecución.

3.2.10.- Elementos que Caracterizan la Planificación

El mismo Dror nos ayuda a esta tarea cuando indica los siete componentes de la planificación que encierra la definición propuesta de la por él. Lo seguimos, pero reelaborando y reajustando la explicación dentro del enfoque de la planificación estratégica y de nuestras propias consideraciones sobre el tema.

a) **Planificar es un proceso**, es decir, es una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines, y sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo con una estrategia que tiene en cuenta los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores, se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.

b) Preparatorio de un conjunto de decisiones que deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan o programa (un equipo técnico o técnicos y beneficiarios). Luego. Estas decisiones deben ser aprobadas por quienes tienen el poder político, con el propósito de ser realizadas. La planificación y la ejecución de un plan, si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados.

c) Un conjunto..., si bien planificar es una forma de tomar decisiones (decisión making) y formular políticas (policy making), su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.

d) Decisiones para la acción. La planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica (lo que parecen ignorar muchos “elaboradores” de planes y proyectos). Se planifica para la acción y no para otros objetivos tales como la adquisición de conocimientos o, lo que es una tragedia en América Latina, se elaboran planes para... elaborar planes. Documentos o libros que nadie utilizará y difícilmente serán leídos por más de media docena de personas. Esto ha conducido a que haya un superávit de planes y un déficit de ejecución.

e) Futura. La planificación es siempre una actividad que concierne al futuro, ya sea que la consideremos como función administrativa o bien (como en el caso de este libro), como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Este futuro que prevé la

planificación esta expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la planificación estratégica se denomina una “situación objetivo”.

f) Dirigido al logro de objetivos. Planificar, como ya lo dijimos reiteradamente, es prever (hacer algo), pero lo que se requiere hacer no puede quedar en algo nebuloso, vago, inasible o difícilmente realizable. “Aquello” que se va hacer, tiene que expresarse en objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.

g) Por medios preferibles. La naturaleza misma de la planificación, en cuanto proceso de ir construyendo racionalmente el futuro de acuerdo con los propósitos, deseos e intereses expresados por diferentes actores sociales, depende de la relación entre medios y fines. Desde un punto de vista metodológico se trata de identificar los medios preferibles con respecto a un input de recursos disponibles. Desde un punto de vista más estrictamente técnico/ operativo, este aspecto de la planificación puede definirse como el arte de establecer procedimientos para la organización de las relaciones entre medios y objetivos. Al mismo tiempo, se trata de proporcionar normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

3.2.11.- Requisitos para la Planificación Eficaz.

Desde un punto de vista científico y técnico, la planificación puede ser eficaz o ineficaz, más o menos eficaz o más o menos ineficaz.

Su eficiencia que consiste principalmente en lograr lo q como disciplina se propone, viene dada por la capacidad de cumplir algunos requisitos.

Considerada desde un punto de vista normativo, la planificación es eficaz cuando:

a. Instrumentaliza e implementa adecuadamente una política. Todo plan es fundamentalmente un instrumento de un proyecto político. Traduce operativamente lo que quiere realizarse en un espacio y tiempo determinado como expresión de un programa de gobierno. El ideal sería que la planificación nacional concretase, atreves de la realización de planes y programa, la realización de un proyecto de país, o lo que algunos denominan un proyecto nacional.

b. La realización del plan implica un cambio efectivo y positivo respecto de la situación anterior, medido en los términos de valores o de la ideología del proyecto político q lo sustenta.

Desde el punto de vista táctico/operativo, la planificación es eficaz cuando:

a. Sus instrumentos expresan en la práctica la capacidad en idoneidad para transformar la realidad, y no por las formulaciones más o menos sofisticadas en las que pueden expresarse los planes o programas.

b. Propone objetivos que son alcanzables, teniendo en cuenta no sólo los recursos y medios disponibles si no también la viabilidad política, económica, social, cultural, ecológica y ética, de acuerdo con el marco, contexto o escenario en donde se elabora y se ejecuta el plan.

c. Si la elección de los medios asegura el logro de los objetivos con la mayor eficacia y al mayor ritmo posible y con el menor costo financiero, humano y social posible. Es el principio de la máxima eficiencia de los medios que se expresan de la siguientes manera:

Por un gasto dado de medios se ha de obtener el grado máximo de realización del fin (máximo resultado o máximo rendimiento), o por un grado dado de realización del fin se ha de gastar un mínimo de medio (economía de medios o mínimo de gastos de medios)

d. Cuando se establece un curso de acción escalonado y continuo en el cual se indica las diferente etapas y modalidades de proceso, de conformidad con una estrategia y con un estilo de desarrollo.

e. Cuando orienta la toma de decisiones y establece las diferentes etapas, de modo que haya entre ellas coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integridad.

Si a todos estos requisitos técnicos y científicos, se agrega la preocupación política por encontrar formas para que el pueblo pueda expresarse y hacer valer de algún modo sus opiniones y propuesta respecto del plan, es necesario institucionalizar procedimientos de participación. Todo ello exige instrumentar las posibilidades de comunicación bidireccional (planificadores – pueblo) e implementar una efectiva planificación popular. Relativamente fácil de realizar a nivel municipal, con muchas dificultades prácticas si lo consideramos a nivel nacional o regional. Si bien cuando se planifica en un ámbito como es el país, la región o la provincia hay dificultades operativas para una amplia participación de la gente, no por ello se ha de excluir la participación de otros actores sociales.

3.2.12.- La Planificación como Elaboración de Planes, Programas y Proyectos, y la Planificación como Estrategia.

Cuando se habla de planificación, se suele utilizar el término con dos alcances diferentes, pero nuestra concepción no disociamos:

- La planificación como elaboración de planes, programas y proyectos;
- La planificación como proceso y estrategia.

Con mucha frecuencia, la idea que se tiene de la planificación tiende a que esta sea concebida solo como algo cristalizado en “planes”, “programas” y “proyectos”, presentados en un libro o documento. Lo que se planifica, obviamente, debe presentarse en un documento escrito, pero la planificación no se agota en eso. No hay que confundir o reducir la idea de planificación con la modalidad del plan-libro adoptado en América Latina en los años sesenta, cuya escasa utilidad ha sido reiteradamente destacada.

Esta concepción de la planificación como plan-libro es un modo de “congelarla”. Como bien lo explica Matus, “debemos entender la planificación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante”. Ahora bien, considerar la planificación como proceso, implica plantearse varias cuestiones: ante todo, concebir la planificación como algo que se realiza permanentemente y, en segundo lugar, supone un “sistema de planificación”, en el que se hacen y elaboran planes y programas, no como en plan-libro, sino como un plan situacional. Para ello es necesario crear un conjunto de organismos, mecanismos y relaciones funcionales, a través de los cuales la administración pública y la sociedad civil a través de sus

actores sociales y diferentes organizaciones, directa o indirectamente, de algún modo están integrados en este proceso. Esto supone mucho más que la total articulación entre los responsables políticos, los cuadros de la administración pública y los planificadores. En caso de la planificación situacional o estratégica, implica la concertación de todos los actores sociales involucrados en la sociedad global y no solo de aquellos con los que se quiere “hacer” a través de los planes y programas.

Un sistema de planificación consiste, en esencia, en “planificar la planificación”, lo que implica ante todo una efectiva coordinación y comunicación entre los responsables de llevar a cabo los programas y los responsables de formularlos. Supone, pues, la superación del aislamiento y separación que existe, de hecho entre la oficina de planeación y los órganos ejecutivos. Y supone, también, la necesidad de superar el modo feudal de organización y funcionamiento de la administración pública tradicional. Tarea muy difícil si se intenta modificar el “feudalismo” de cada área de la administración pública y aun de cada departamento.

Sin embargo, lo sustancial de la planificación como proceso y estrategia no es eso, sino el planificar teniendo en cuenta la totalidad social en cuanto al contexto más amplio (y a la vez condicionante) de las áreas de intervención que han sido (o van a ser) programadas. Esto conduce a presentar atención a los diferentes actores y sectores sociales, que buscan sus propios objetivos, que tienen sus propias apreciaciones/valoraciones de cómo debe ser la sociedad, y que desarrollan sus propias estrategias para el logro de sus objetivos y propósitos.

Consecuentemente, lo que uno quiere hacer (lo programado), puede encontrarse con oposiciones, coincidencias (totales o parciales) de otros actores sociales. Esto implica concebir la planificación, teniendo en cuenta e incluyendo en la propia planificación lo que los otros pretenden realizar.

3.2.13.- Matriz de Análisis Foda

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.

La Matriz FODA permite resolver dos preguntas: ¿Qué tenemos? ¿En dónde estamos?, ejemplo:

Fortalezas

Experiencia de los recursos humanos.

Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización.

Grandes recursos financieros.

Características especiales del producto que se oferta.

Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

Debilidades

Capital de trabajo mal utilizado.

Deficientes habilidades gerenciales

Segmento del mercado contraído.

Problemas con la calidad.

Falta de capacitación.

Oportunidades

Mercado mal atendido.

Necesidad del producto.

Fuerte poder adquisitivo.

Regulación a favor del proveedor nacional.

Amenazas

Competencia muy agresiva.

Cambios en la legislación.

Tendencias desfavorables en el mercado.

Acuerdos internacionales.

3.2.14.- Esquema Matriz FODA

MATRIZ FODA		1.	FORTALEZAS (F)	1.	DEBILIDADES (D)
		2.		2.	
		3.		3.	
		4.		4.	
		5.	Hacer lista de fortalezas	5.	Hacer lista de debilidades
		6.		6.	
		7.		7.	
		8.		8.	
		9.		9.	
		10.		10.	
1.	OPORTUNIDADES (O)	1.	Estrategias (FO)	1.	Estrategias (DO)
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	
4.		4.	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	4.	Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades
5.	Hacer lista de oportunidades	5.		5.	
6.		6.		6.	
7.		7.		7.	
8.		8.		8.	
9.		9.		9.	
10.		10.		10.	
1.	AMENAZAS (A)	1.	Estrategias (FA)	1.	Estrategias (DA)
2.		2.		2.	
3.		3.		3.	
4.		4.	Usar las fortalezas para reducir o minimizar el impacto de las amenazas	4.	Minimizar las debilidades y evitar las amenazas
5.	Hacer lista de amenazas	5.		5.	
6.		6.		6.	
7.		7.		7.	
8.		8.		8.	
9.		9.		9.	
10.		10.		10.	

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

CAPÍTULO IV

Presentación y Análisis de la Información Obtenida

4.1.- Análisis de Cuadros

ASPECTOS GENERALES.

Cuadro N° 1 EDAD

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
18 - 30 años	3	37,50%
31 - 40 años	3	37,50%
41 - 50 años	0	0%
51 - 60 años	2	25%
61 años o más	0	0%
TOTAL	8	100%

Como se puede notar en el presente cuadro se enmarcan las edades de los trabajadores, cabe destacar que dos renglones de la misma coinciden en 37,5%, (18-30 años, y 31-40 años) respectivamente y un renglón obtuvo el 25%.

De acuerdo a esto se puede decir que los directivos del Supermercado FRANCYS, C.A tienen edades comprendidas entre 18 y 40 años o lo que se traduce que el personal que allí labora son relativamente jóvenes.

Cuadro N° 2 ESTADO CIVIL

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Casado (a)	4	50%
Soltero (a)	4	50%
Viudo (a)	0	0%
Divorciado (a)	0	0%
Otros (Especifique)	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el presente se puede observar que un 50% de la muestra de 8 directivos es casado (a) y el 50% faltante representa a los trabajadores cuyo estado civil es soltero (a).

Del total de los encuestados, se divide de igual manera en cuanto a estado civil, presentando 50% los renglones de trabajadores casados y solteros

Cuadro N° 3 AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Menor a 1 año	0	0%
1 a 3 Años	4	50%
4 a 6 Años	0	0%
7 a 9 Años	0	0%
10 o Más Años	4	50%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Según el presente cuadro se obtuvo el siguiente resultado, 50% representado por los trabajadores que tienen 10 años o más dentro de la organización, y un 50% que representa a los trabajadores que tiene de 1 a 3 años de servicios dentro de Supermercados FRANCYS, C.A.

En este cuadro se muestra que una cantidad porcentual igual de trabajadores 50/50 mantienen relaciones laborales con la institución de 1 a 3 años y de 10 años o más. Interpretando así que los directivos y administrativos del Supermercado están conformados por personas que han demostrado fidelidad para con la empresa y por personas nuevas de las cuales se espera igual resultado.

Cuadro N° 4 TIPO DE PERSONAL

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Nivel Gerencial	4	50%
Nivel Administrativo	4	50%
Nivel Obrero	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

El presente cuadro refleja lo referente a nivel jerárquico del capital humano de Supermercados FRANCYS, C.A, un 50% representa el nivel gerencial, y el otro 50% el nivel administrativo del mismo.

El personal del Supermercado FRANCYS, C.A está conformado por 4 directivos y 4 administrativos de acuerdo a la estructura organizativa de la empresa así como también con los objetivos y metas que busca alcanzar esta.

Cuadro N° 5 GRADO DE INSTRUCCIÓN

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Bachiller	0	0%
TSU	5	62,50%
Licenciado (a)	3	37,50%
Otro (Especifique)	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el siguiente cuadro se observa claramente que el 62,5 del capital humano de Supermercados FRANCYS, C.A son T.s.u y el 37,5% son Licenciados (as).

En cuanto al grado de instrucción de los trabajadores encuestados, el siguiente cuadro arroja que el 100% son personas capacitadas profesionalmente y calificadas para desempeñar el cargo que les ha sido asignado.

Cuadro N° 6 SEXO

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Masculino	5	62,50%
Femenino	3	37,50%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Como se puede visualizar en el referido cuadro, existe un dominio del sexo masculino sobre el femenino en 62,5 % contra 37,5%.

Como es de observar la mayoría de los trabajadores directivos pertenecen al sexo masculino reflejando un 62,50% y el restante es de personal femenino mostrando que no hay equidad entre el sexo de los trabajadores por lo que no cumplen con la Ley Orgánica para la Equidad e Igualdad de Género en Venezuela.

RELACIONES INTERPERSONALES

Cuadro N° 7¿Considera usted fundamental y relevante, la relación interpersonal entre los trabajadores de Supermercado FRANCYS, C.A, y más aún en cuanto a sus directivos?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	8	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

El 100% de los trabajadores de Supermercados FRANCYS, C.A considera fundamental y de absoluta relevancia las relaciones interpersonales entre el capital humano que labora en este y más aun cuando se trata de los directivos.

Según lo recabado a través del cuestionario realizado, para los directivos del Supermercado es de gran importancia y relevancia las relaciones interpersonales entre los trabajadores, por lo cual mantienen trato cordial entre ellos lo que conlleva a un ambiente de trabajo idóneo para el desarrollo de las actividades.

Cuadro N° 8 ¿Considera usted fundamental y relevante, la relación interpersonal entre los trabajadores de Supermercado FRANCYS, C.A, y más aún en cuanto a sus directivos?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	4	50%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	1	12,50%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

El 50% de la población encuestada considera que las relaciones interpersonales son siempre fundamentales entre los trabajadores de Supermercados FRANCYS, C.A por su parte un 37,5% piensa que casi siempre, para un 12,5% las relaciones interpersonales son algunas veces fundamentales.

Para la gran mayoría de los encuestados las relaciones interpersonales son fundamentales dentro de la organización ya que esto contribuye para la realización de las actividades de manera eficiente y eso se refleja al momento de la toma de decisiones.

Cuadro N° 9 ¿Es usted comunicativo y solidario con sus compañeros de trabajo al momento de cumplir sus funciones?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	7	87,50%
Casi Siempre	1	12,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

De la población encuestada un 87,5% piensa que siempre son comunicativos y solidarios con sus compañeros de trabajo, por su parte un 12,5% considera que son comunicativos casi siempre.

La comunicación entre los trabajadores de toda organización debe ser elemental para el mejor desenvolvimiento y desempeño de sus funciones y en el Supermercado FRANCYS, C.A se observa que para los directivos es de gran importancia y por lo tanto mantienen una comunicación constante.

Cuadro N° 10 ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros de departamentos?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	6	75%
Casi Siempre	2	25%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Se observa en este cuadro que un 75% considera que siempre trabaja en equipo con sus compañeros, mientras que un 25% cree que casi siempre lo hace.

Los directivos del Supermercado FRANCYS, C.A consideran que el trabajar en equipo es una herramienta fundamental para lograr la eficiencia y efectividad que se necesita en una empresa de esa índole y en cualquier otra, puesto que de esa manera las actividades son desarrolladas rápidamente y evitando equivocaciones.

Cuadro N° 11 ¿Reporta usted a la brevedad posible los acontecimientos negativos y positivos que se den lugar dentro de la organización?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	8	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Como se muestra en este cuadro un 100% de los directivos del Supermercado FRANCYS, C.A piensa que siempre reportan a la brevedad posible los acontecimientos tanto positivos como negativos dentro de la organización.

La totalidad de los directivos encuestados reportan rápidamente los acontecimientos presentados dentro de la organización ya sean positivos o negativos para contrarrestar o aprovechar cualquier situación que pueda darse.

Cuadro N° 12 ¿Informa usted a su jefe inmediato las debilidades que presenta la organización, o consulta con su equipo de trabajo en primera instancia?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	7	87,50%
Casi Siempre	1	12,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

El 87,5% de los trabajadores considera que siempre informa a su jefe inmediato de las debilidades de la organización y un 12,5% lo hace casi siempre.

Los directivos del Supermercado FRANCYS, C.A coinciden en que informan a su jefe inmediato las debilidades detectadas dentro de este, para eliminarlas o minimizarlas en el menor tiempo posible.

Cuadro N° 13 ¿Considera usted que si se trabaja en equipo los resultados serán mejor y provechoso para la empresa?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre lo Considero	8	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

El 100% de la población encuestada siempre considera que el trabajo en equipo proporciona mejores y más provechoso resultados.

El total de los directivos del Supermercado están de acuerdo en que el trabajo en equipo produce mejores y mayores resultados que benefician y contribuyen al desempeño de las actividades de manera eficiente y eficaz.

Cuadro N° 14 ¿Considera usted que los lineamientos y pautas para el desarrollo de sus actividades poseen alguna deficiencia?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	12,50%
Pudiera Ser	5	62,50%
Nunca	2	25%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

El 12,5% de los directivos del Supermercado FRANCYS, C.A considera que casi siempre los lineamientos para el desarrollo de sus actividades poseen alguna deficiencia, un 62,5% opina que pudiera ser y un 25% piensa que nunca los lineamientos poseen alguna deficiencia.

En este cuadro se refleja que la mayoría de los directivos (75%) considera que la organización puede poseer de forma mínima deficiencias en las actividades en cuanto a los lineamientos y pautas para su desarrollo, mientras que el 25% restante piensa que los lineamientos y pautas son siempre eficientes.

Cuadro N° 15 ¿Es agradable la comunicación entre su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	4	50%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	1	12,50%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Para un 50% de los encuestados la comunicación siempre es agradable entre jefe inmediato y compañeros de trabajo, mientras que un 37,5% considera que casi siempre y para un 12,5% piensa que es agradable algunas veces.

La comunicación en el supermercado FRANCYS, C.A entre jefe inmediato y compañeros de trabajo es muy agradable lo cual genera un ambiente de trabajo ideal para el desarrollo de las actividades.

Cuadro N° 16 ¿Siente y considera usted que recibe las herramientas e implementos necesarios para el cumplimiento exitoso de sus funciones?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	2	25%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	3	37,50%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

De los encuestados un 25% considera que siempre recibe los implementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, mientras que un 37,5% piensa que casi siempre y un 37,5% opina que algunas veces recibe los implementos necesarios.

Los directivos cuentan con los implementos necesarios para el desarrollo de las actividades en su mayoría, aunque para algunos los implementos no son suficientes en diversas ocasiones por lo cual algunas funciones no son cumplidas eficientemente.

Cuadro N° 17 ¿Existe colaboración y disposición entre compañeros de trabajo al momento de realizar alguna operación?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	4	50%
Casi Siempre	4	50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

De los encuestados un 50% considera que siempre existe colaboración entre compañeros de trabajo al momento de realizar alguna operación, y el 50% restante opina que casi siempre existe colaboración.

En el Supermercado FRANCYS, C.A existe total colaboración entre los trabajadores y directivos lo cual se refleja en una eficiencia productiva para el logro de objetivos planteados, realizando las funciones de manera grupal e intercambiando opiniones para tomar las mejores decisiones.

PLANES ESTRATÉGICOS

Cuadro N° 18 ¿Considera usted que Supermercado FRANCYS, C.A, cuenta con planificación estratégica eficiente y competente para el desarrollo eficaz de sus operaciones laborales?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	2	25%
De Acuerdo	6	75%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
En Total Desacuerdo	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

El 25% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo en que el Supermercado FRANCYS, C.A cuenta con una planificación estratégica eficiente para el desarrollo de sus operaciones, por su parte el 75% restante están de acuerdo.

El 100% de los encuestados se encuentran en total acuerdo al considerar que el Supermercado FRANCYS, C.A cuenta con una planificación estratégica eficiente lo que permite un desarrollo eficaz de las funciones.

Cuadro N° 19 ¿Considera usted como directivo del departamento de ventas de esta organización, que debe implementarse la propuesta de una planificación estratégica en este departamento, para eliminar las debilidades que posee?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Totalmente de Acuerdo	6	75%
De Acuerdo	2	25%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
En Total Desacuerdo	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Un 75% de los directivos del Supermercados FRANCYS, C.A están totalmente de acuerdo en que debe implementarse la propuesta de una planificación estratégica, en el departamento de ventas para mejorar de esta manera las debilidades y un 25% están de acuerdo en que debe implementarse.

La directiva de la empresa está de acuerdo en que debe implementarse en el departamento de ventas del Supermercado FRANCYS, C.A la propuesta de un plan estratégico, ya que es de gran importancia y permite maximizar la eficiencia y el pleno desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos en el menor tiempo posible, así como también reducir las debilidades existentes y eliminar las amenazas que puedan presentarse.

Cuadro N° 20 ¿Se cumplen y respetan las políticas y normas establecidas por Supermercado FRANCYS, C.A?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	3	37,50%
Casi Siempre	5	62,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

De los encuestados un 37,5% considera que siempre se cumplen y respetan las políticas y normas establecidas en el Supermercado, mientras que un 62,5% opina que se cumplen casi siempre.

Las políticas y normas son cumplidas a cabalidad por los directivos y trabajadores de la organización de forma constante y comprometida.

Cuadro N° 21¿Son consideradas las políticas de la organización para el desarrollo de las actividades gerenciales?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	4	50%
Casi Siempre	4	50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Un 50% piensa que siempre son consideradas las políticas de la organización para el desarrollo de las actividades gerenciales, por su parte el 50% restante opina que casi siempre son consideradas.

Las políticas de la organización denotan las pautas a seguir dentro de la organización para el pleno desarrollo de las actividades y en el Supermercado FRANCYS, C.A siempre son tomadas en consideración por los directivos de este.

Cuadro N° 22 ¿Son supervisadas y evaluadas sus actividades, por entes exteriores a Supermercado FRANCYS, C.A?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	1	12,50%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	3	37,50%
Nunca	1	12,50%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

El 12,5% de las personas encuestadas opina que siempre son supervisadas y evaluadas las actividades del Supermercado FRANCYS, C.A por entes exteriores, mientras que un 37,5% considera que casi siempre. Por su parte un 37,5% opina que algunas veces y un 12,5% piensa que nunca son supervisadas.

Un 50% de los encuestados expreso que sus actividades son supervisadas por entes exteriores al supermercado con regularidad y el 50% restante dijo que no son supervisadas o muy pocas veces.

Cuadro N° 23 ¿Considera usted necesaria una fuente de financiamiento para expandir un poco más la estructura y capacidad de Supermercado FRANCYS, C.A?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	1	12,50%
Casi Siempre	0	0%
En Algunas Ocasiones	6	75%
Nunca	1	12,50%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

El 12,5% considera que siempre es necesaria una fuente de financiamiento para expandir la estructura y capacidad del Supermercado FRANCYS, C.A el 75% piensa que en algunas ocasiones y el 12,5% restante piensa que nunca es necesaria.

Para la mayoría de los directivos del Supermercado no es necesaria una fuente de financiamiento para expandir la estructura del mismo ya que cuentan con los recursos suficientes como para cubrir los costos internamente y para unos pocos encuestados es necesaria una fuente de financiamiento.

Cuadro N° 24 ¿Se respeta y cumplen en su totalidad por los directivos el tiempo (mediano, largo, y corto plazo), establecido para la implementación de alguna estrategia o plan empresarial?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	5	62,50%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

De las personas encuestadas el 62,5% opina que siempre se respetan y cumplen en su totalidad los directivos con el tiempo establecido para la implementación de una estrategia empresarial y el 37,5% restante considera que casi siempre se cumplen.

El 100% de los directivos cumplen y respetan el plazo establecido para la implementación de algún plan o estrategia empresarial dentro del Supermercado FRANCYS, C.A.

Cuadro 25 ¿Toman en cuenta los directivos los posibles escenarios negativos que puedan presentarse en la organización?

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	6	75%
Casi Siempre	2	25%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

Un 75% de los directivos encuestados dicen siempre tomar en cuenta los posibles escenarios negativos que puedan presentarse en la organización y el 25% restante considera que casi siempre se toman en cuenta.

Los directivos en un 100% toman en cuenta los posibles escenarios negativos que se puedan presentar en la organización, para atacarlos en el menor tiempo posible.

Cuadro N° 26 ¿Se toma en cuenta los ingresos de la organización la capacidad y experiencia de sus trabajadores al momento de implementar y enfocar nuevos proyectos?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	8	100%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Se puede visualizar en el cuadro N° 26 en lo referente a que se toman en cuenta los ingresos de la organización la capacidad y la experiencia de los trabajadores a la hora de implementar nuevos proyectos, debido a que el 100% de la población encuestada está totalmente de acuerdo.

Es importante resaltar que la implementación de nuevos proyectos para la empresa debe tomarse en cuenta muchos factores como los ingresos de la organización, la capacidad y experiencia de los empleados, es por esto que Supermercado FRANCYS C.A cuenta siempre al 100% con todos estos factores al momento de implementar nuevos proyectos o planes

Cuadro N° 27 ¿Se cumplen satisfactoriamente los objetivos propuestos por su dependencia departamental?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	5	62,50%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el cuadro N° 27 de lo referente a si se cumplen satisfactoriamente los objetivos propuesto, podemos notar que de la población encuestada un 62,50% dice que siempre cumple con los objetivos propuesto por las dependencia departamentales y 37,50% dice que casi siempre.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, es por esto que en Supermercado el 100% cumple satisfactoriamente los objetivos propuesto por la organización para de esta manera contribuir a buen desempeño de la empresa.

Cuadro N° 28 ¿Los trabajadores de Supermercados FRANCYS, C.A, tienen buen desempeño en su puesto de trabajo?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	1	12,50%
Casi Siempre	7	87,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el cuadro N° 28 se enmarca que si los trabajadores de dicha organización tienen buen desempeño en su puesto de trabajo, a través de este cuadro podemos visualizar que un 12,50% dice que siempre tienen buen desempeño y un 87,50% dice que casi siempre.

Unas de las ventajas más importante en una empresa es que los trabajadores tengan un buen desempeño en su puesto de trabajo esto ayuda a la organización a maximizar sus clientes, por esta razón Supermercados FRANCYS C.A cuenta con un personal de trabajo calificado para satisfacer las necesidades de los consumidores, y llevar acabo de una manera eficiente las tareas que le sean asignadas.

Cuadro N° 29 ¿Considera usted que el desempeño de los trabajadores ayuda al logro de los objetivos?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	4	50%
Casi Siempre	2	25%
En Algunas Ocasiones	2	25%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Se puede visualizar en el cuadro N°29 referente a que el desempeño de los trabajadores ayudaría al logro de los objetivos un 50% dice que siempre lo cual agrupa a una población de cuatro directivos, un 25% dice que casi siempre a lo que agrupan una población de dos directivo, y otro 25% dice que en algunas ocasiones.

El lograr los objetivos propuestos en una organización ayuda eficientemente al logro de las metas que esta se propongan. Aunque para cumplir dichos objetivos dependen de que el personal de trabajo tengan buen desempeño, Supermercado FRANCYS C.A es una empresa que no escapa de esto aunque contamos con una distribución porcentual del 75% capacitación con un buen desempeño, una porción muy insignificante del 25% necesitaría un poco mas de desempeño en su puesto de trabajo para esto se contaría con un adiestramiento para que esa insignificante porción no existiera en esta empresa, con lo que concluimos que efectivamente el desempeño de os trabajadores ayuda al logro de los objetivos.

Cuadro N° 30 ¿Usted como directivo considera que mantiene motivado a su personal de trabajo para que este se desempeñe eficientemente en sus labores?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	5	62,50%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En cuadro N° 30 podemos visualizar lo referente a la motivación del personal, que un 62,50% lo que agrupa a cinco directivos de la muestra dicen que siempre, y un 37,50% dice que casi siempre.

El pertenecer a un puesto tan importante como la gerencia implica muchos factores, pero uno muy importante es mantener motivado al capital humano ya que de ellos dependen el nivel de nuestra clientela, es por esto que en Supermercado FRANCYS C.A siempre mantiene motivado al personal de trabajo para que así tengan un desempeño de manera eficiente.

Cuadro N° 31 ¿Piensa usted que con un plan estratégico en el área de ventas se obtengan mayor desempeño de los trabajadores?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Si son más Eficientes	3	37,50%
Casi Siempre	1	12,50%
Pudiera Ser	4	50%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el cuadro N° 31 se enmarca lo referente a que si con un plan estratégico se obtiene mayor desempeño, se puede apreciar que un 37,50% dice que si son más eficiente, un 12,50% dice que casi siempre, y un 50% dice que pudiera ser.

En una organización siempre es importante la elaboración de planes estratégicos, Supermercado FRANCYS C.A aunque cuenta con un personal capacitado para realizar sus labores necesita elaborar planes estratégicos en el área de ventas para mayor desempeño de sus trabajadores.

Cuadro N° 32 ¿Es eficiente el desempeño del personal tanto obrero como administrativo?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	4	50%
Casi Siempre	4	50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el cuadro N° 32 se puede visualizar lo referente a si son eficiente el personal tanto obrero como administrativo, se puede apreciar que un 50% lo que agrupan a cuatro directivos dicen que siempre, y otro 50% lo agrupan cuatro directivos dice que casi siempre.

Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas es muy importante que tanto el personal obrero como administrativo cumplan sus tareas de manera eficiente, por esta razón Supermercado FRANCYS C.A cuenta con un personal capacitado tanto administrativo como obrero es por ello que es uno de los Supermercados con mayor clientela en Carúpano estado Sucre.

Cuadro N° 33 ¿Considera usted que puede maximizar el desempeño de los trabajadores?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	3	37,50%
Casi Siempre	2	25%
Algunas Veces	3	37,50%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el cuadro N° 33 se refiere a que si se puede maximizar el desempeño de los trabajadores, se puede apreciar una distribución desigual debido a que un 37,50% lo que agrupan a tres directivos dicen que siempre, un 25% lo que agrupan a dos directivos dice que casi siempre, y un 37,50% lo que agrupan a 3 directivos dice que en algunas veces.

Unas de las razones por cual las empresas alcanzan sus metas y objetivos es porque mantienen informados y adiestrado constantemente al personal que laboran en ella , por esta razón Supermercado FRANCYS C.A es una empresa que siempre mantiene adiestrados a sus empleados esto lo demuestra una porción significativa del 62,50%, aunque una porción muy insignificante de 37,50% necesitan un poco más para poder maximizar su desempeño en su puesto de trabajo y así satisfacer de mejor manera a los consumidores.

Cuadro N° 34 ¿Está usted de acuerdo en que existe deficiencia en el desempeño de los trabajadores?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	12,50%
Algunas Veces	6	75%
Nunca	1	12,50%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2

En el cuadro N° 34 se visualiza lo referente a la deficiencia en el desempeño de los trabajadores, un 12,50% que agrupa a un directivo dice que casi siempre, un 75% que agrupan a seis directivos dice que algunas veces y un 12,50% que agrupan a 1 directivo dice que nunca.

Al existir deficiencia en una organización bajarían de manera inmediata tanto el nivel de producción como el nivel de consumidor por esa razón Supermercado FRANCYS C.A cuenta con un personal capacitado que se mantiene a nivel productivo y muy eficientes al atender al público, y esto mantiene al Supermercado como uno de los más grandes en el mercado competitivo.

Cuadro N° 35¿Existen técnicas en la organización para el desarrollo de las actividades administrativas y obreras?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	4	50%
Casi Siempre	4	50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el cuadro N° 35 se puede visualizar lo referente si existen técnicas en la organización para el desarrollo de las actividades, de la población encuestada un 50% lo que agrupan a cuatro directivos opinan que siempre existen técnicas y otro 50% opinan que casi siempre.

Mantener técnicas en una empresa es muy importante porque esto ayuda al buen desempeño y desenvolvimiento de la organización, es por esto que Supermercado FRANCYS C.A cuenta al 100% con técnicas para el desarrollo de las actividades tanto administrativas como obreras, para el buen desempeño de sus trabajadores.

Cuadro N° 36 ¿Piensa usted que el Supermercado FRANCYS, C.A, mantiene un buen funcionamiento a nivel de servicios y ventas?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	5	62,50%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Se puede notar en el cuadro N° 36 debido a que si el Supermercado mantiene un buen funcionamiento al nivel del servicios o ventas, de la población encuestada podemos apreciar que un 62,50% que agrupan a cinco directivo dice que siempre mantiene el buen funcionamiento, y un 37,50% que agrupan a 3 directivos dice que casi siempre.

Para una empresa las ventas son muy importantes ya que esto ayuda a maximizar los ingresos y aportarles utilidades a la empresa, por esta razón Supermercado FRANCYS C.A cuenta siempre al 100% con un buen funcionamiento a nivel de

venta y de servicios que ofrecerle a la clientela, y así satisface a sus consumidores de manera eficiente.

Cuadro N° 37 ¿Considera usted que un plan estratégico podría ayudar a disminuir y eliminar las debilidades, amenazas y contribuiría en mejorar y consolidar las fortalezas y oportunidades en Supermercados FRANCYS, C.A?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	5	62,50%
Casi Siempre	1	12,50%
Algunas Veces	2	25%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Podemos visualizar en el cuadro N° 37 con lo referente a que si se podría ayudar a fortalecer las debilidades y amenazas con un plan estratégicos, de la población encuestada se puede decir que un 62,50% opinan que siempre se consideraría un plan estratégico, un 12,50% opina que casi siempre y un 25% de la población dice que algunas veces.

Mantenerse informado de las oportunidades y amenaza que se pueda presentar en una empresa es de gran importancia por esto el Supermercado FRANCYS C.A siempre está al pendiente de todas las cosas que puedan presentarse y es por esto que siempre realizan planes estratégicos para fortalecerlas, aunque una porción muy insignificante de 25% este en desacuerdo es bueno hacer entenderlas de que esto satisface de manera eficiente al Supermercado.

Cuadro N° 38 ¿Considera usted que el ambiente físico, atención y servicios que facilita Supermercados FRANCYS, C.A, satisface la necesidad de los cliente?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	5	62,50%
Casi Siempre	3	37,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En cuadro N° 38 se puede visualizar lo debido a que si el ambiente físico la atención y servicios del supermercado satisface las necesidades de los clientes, con respecto a la encuesta realizada un 62,50% que agrupan a cinco directivos dice que siempre los satisface y un 37,50 que agrupan a 3 directivos opina que casi siempre.

Ambiente físico atención y servicios, es lo que los clientes buscan en una empresa para poder sentirse a gusto con dicha organización, por esta razón el Supermercado FRANCYS C.A siempre cuenta con un gran ambiente físico, una atención inmediata y unos servicios que mantienen eficientemente a los consumidores complacidos, y así se satisfacen todas las necesidades que mantenga a la clientela, por esta razón este Supermercado es uno de los mas grades con clientelas en su campo de competencia.

Cuadro N° 39; En qué escala considera usted debe estar ubicada este supermercado de acuerdo a los productos que ofrece? Del 1 al 10, siendo 10 lo máximo y uno lo mínimo.

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	0	0%
8	1	12,50%
9	4	50%
10	3	37,50%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el cuadro N° 39 se podemos observar lo referente a saber en qué escala se encuentra el supermercado debido a los productos que ofrece, de la población encuestada opinan que un 12,50% está en la escala de 8, un 50% dice que se encuentra en escala de 9 y un 37,50% opina que su escala es 10.

Los productos que ofrezcan algunas empresas de eso va a depender su nivel en el que se encuentren, Supermercado FRANCYS C.A se encuentra en un nivel elevado por ofrecer los mejores producto en su campo de competencia, satisfaciendo de manera eficiente a todos sus clientes.

Cuadro N° 40 ¿De acuerdo a la competencia del mercado, considera usted que Supermercado FRANCYS C.A, implementa estrategias eficientes?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	3	37,50%
Casi Siempre	5	62,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el cuadro N° 40 se puede visualizar lo debido a que de acuerdo a la competencia en el mercado el supermercado implementa estrategias eficiente, con respecto a la población encuestada se dice que un 37,50% opina que siempre sus estrategias son eficientes y un 62,50% opina que casi siempre.

Dependiendo de las estrategias que aplique cada empresa, eso los va a mantener en la competencia, por esa razón Supermercado FRANCYS C.A cuenta con estrategias que siempre al 100% la mantienen en la competencia de mercado es uno de los competidores con mas grandes experiencias en el mercado competitivo.

Cuadro N° 41 ¿Considera usted que innovar es una oportunidad significativa para mejorar el grado de competitividad de mercado, y de esta manera lograr posicionar a Supermercados FRANCYS, C.A, en una línea de competencia ininterrumpida y estable?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	7	87,50%
Casi Siempre	0	12,50%
En Algunas Ocasiones	1	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Se puede visualizar en el cuadro N° 41 con lo referente a que si innovar es una oportunidad significativa en el mejoramiento de la competitividad y asi lograr

posicionar al supermercado en una línea ininterrumpida de competencias, debido a la población encuesta un 87,50% que agrupan a siete directivos opinan que siempre y un 12,50% que agrupa a un directivo dice que casi siempre.

Innovar es uno de los más grandes factores e importantes para mantenerse en el mercado competitivo, por esta razón Supermercado FRANCYS C.A con su gran poder de innovación se mantiene siempre al 87,50% en la competencia aunque pudiera llegar a posicionarse en el mercado competitivo en una línea de competencia ininterrumpida y estable.

Cuadro N° 42 ¿Cree usted que Supermercado FRANCYS C.A, este en desventaja tecnológica con relación a su cadena competitiva?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	8	100%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el cuadro N° 42 se puede visualizar lo referente a que si el Supermercado se encuentra en desventaja tecnológica con relación a su cadena competitiva, de la población encuestada el 100% que agrupan a ocho directivos opinan que nunca se encuentran en desventaja.

Las organización hoy en día dependen mucho de la tecnología que se aplica en esta, por esta razón Supermercado FRANCYS C.A nunca se encuentra en desventaja con otros supermercados ya este cuenta con una tecnología amplia en su gama y esto ayuda mucho al buen funcionamiento día a día del Supermercado.

Cuadro N° 43 ¿Considera usted que de acuerdo a la gran cadena de mercado Supermercados FRANCYS, C.A, no podría ejercer una influencia significativa dentro de la exigente competencia empresarial?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	3	37,50%
Casi Siempre	5	62,50%
Algunas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

Se puede visualizar en el cuadro N°43 que se refiere a la gran cadena de mercado, no podría ejercer una influencia significativa dentro de la exigente competencia empresarial, de la población encuestada un 37,50% opina que siempre, y un 62,50 casi siempre.

Supermercado FRANCYS C.A es una organización que debido a la gran cadena de mercado que les ofrece, se mantiene en un 100% en la exigente competencia empresarial siendo unos de los supermercados que ofrece una gran gama de productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores.

Cuadro N° 44 ¿Considera usted que hace falta capacitación al personal de Supermercado FRANCYS, C.A, para obtener mayor rendimiento y eficiencia?

Escala	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Porcentual
Siempre	2	25%
Casi Siempre	1	12,50%
En Algunas Ocasiones	5	62,50%
Nunca	0	0%
TOTAL	8	100%

FUENTE: datos suministrados por directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A. 2011

En el cuadro N° 44 se visualiza lo referente a la capacitación del personal, de la población encuestada un 25% que agrupan a dos directivos opinan que siempre, un

12,50% que agrupa a un directivo casi siempre y un 62,50% que agrupan a 5

<p><i>MATRIZ FODA</i></p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los clientes de Supermercados FRANCYS, C. A continúan confiando en los servicios que presta la organización en el transcurrir de los años, lo que genera el principal ingreso para esta empresa. 2. Los directivos poseen conocimientos acerca de lo q es planificación estratégica. 3. Existen políticas para regular las operaciones que ejecutan cada uno de los departamentos. 4. Establecen y desarrollan los objetivos y metas de acuerdo a el tiempo requerido y tomando en cuenta la dependencia existente entre los directivos departamentales. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe planificación estratégica para establecer y desarrollar las actividades del departamento de ventas de esta organización. 2. Las fallas eventuales que presenta el departamento de ventas son solventadas de manera improvisada y prácticamente al azar. 3. No siempre son alcanzados los objetivos y metas propuestos por la alta gerencia. 4. Existen diferencias de criterios al momento de tomar las decisiones que conlleven, a mejorar o solventar aquellas situaciones que se den lugar dentro del transcurso de las actividades que ejecutan los diferentes departamentos.
--------------------------------------	---	---

directivos opina que en algunas ocasiones.

Supermercado FRANCYS C.A es una empresa que resalta debido a la gran experiencia que mantiene y aunque cuenta con un personal capacitado es bueno saber que hace falta capacitación del personal para maximizar su rendimiento y así aumentar su clientela.

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
(Actividades Gerenciales y Administrativas de Supermercados FRANCYS, C.A)		
<p>con estabilidad laboral.</p> <p>2. Los servicios y productos que ofrece esta empresa son accesibles para todos los estratos y clases sociales.</p> <p>3. Existe demanda considerable en cuanto a los nuevos servicios (Galería comercial) que ofrece Supermercados FRANCYS, C.A.</p>	<p>del Supermercado.</p> <p>2.1 Aprovechar los conocimientos y estabilidad que poseen los trabajadores para llevar a cabo planes estratégicos que permitan el buen funcionamiento de las actividades desarrolladas en el departamento de ventas del Supermercado.</p> <p>3.1 Aprovechar al máximo los lineamientos pautas y políticas establecidas por la Gerencia del Supermercado FRANCYS, C.A para realizar de manera eficiente las actividades ejecutadas por el capital humano que labora en este, y así evitar hechos fortuitos.</p> <p>4.3 Fortalecer las estrategias de mercado y de servicios para una mayor atención al público de acuerdo a los objetivos y metas establecidos por la organización para obtener beneficios en el menor tiempo posible.</p>	<p>Supermercado para el logro eficiente de los objetivos y metas.</p> <p>2.1 Motivar a los trabajadores del Supermercado de acuerdo a su estabilidad laboral para que realicen las actividades de manera eficiente y así evitar las fallas que puedan ocurrir en el departamento de ventas.</p> <p>3.3 Implementar nuevas estrategias que conlleven a que los objetivos sean alcanzados de acuerdo a las expectativas de los directivos del Supermercado FRANCYS, C.A. para de esta manera satisfacer la demanda de productos y servicios.</p> <p>4.1 Realizar consensos o reuniones entre los directivos para intercambiar opiniones en cuanto a las decisiones que sean tomadas para elegir las más adecuadas de acuerdo a los requerimientos de la organización.</p>

4.2.- Análisis de la Matriz Foda

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>1. A pesar de su gran gama de productos y excelente servicio existe competencia de mercado en la región.</p> <p>2. Cambios inesperados en cuanto a fenómenos inflacionarios.</p> <p>3. Cambios de las leyes que regulan las actividades comerciales en el país.</p> <p>4. Se presentan inconvenientes significativos e influyentes ajenos a las actividades normales de la empresa, que pueden afectar el desenvolvimiento exitoso de las tareas asignadas.</p>	<p>1.1 Mantener la diversidad de productos y servicios que oferta Supermercado FRANCYS, C.A para de esta manera seguir posicionándose en el mercado como lo ha hecho hasta ahora.</p> <p>2.2 Desarrollar planes estratégicos donde sean tomados en cuenta los fenómenos inflacionarios de Venezuela, así como otros cambios que puedan afectar la capacidad financiera y liquidez de la empresa.</p> <p>3.3 Adaptar las políticas y normas de la organización de acuerdo a las leyes que regulan la actividad económica y financiera a nivel nacional, estatal y municipal.</p> <p>4.4 Implementar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados tomando en cuenta las posibles anomalías que puedan presentarse.</p>	<p>1.1 Establecer planes estratégicos para fortalecer los servicios y la gama de productos que se ofertan para una mayor captación de clientes y de esta manera lograr mantener una estabilidad sostenida en el mercado.</p> <p>2.4 Crear estrategias en el departamento de ventas que le permitan solventar las amenazas inesperadas y así evitar soluciones improvisadas.</p> <p>3.2 Desarrollar las actividades tomando en cuenta los cambios que puedan afectar el fiel cumplimiento de las tareas y así cumplir con los objetivos y metas trazados por la alta gerencia del Supermercado FRANCYS, C.A.</p> <p>4.4 Mantener la uniformidad de criterios entre los directivos departamentales que conforman el motor gerencial de Supermercados FRANCYS, C.A.</p>

CONCLUSIONES

- ❖ Se pudo constatar que los diversos departamentos que conforman el motor gerencial y administrativo de Supermercados FRANCYS, C.A cumplen con normalidad las actividades asignadas.
- ❖ Se puede señalar que se encontraron debilidades específicamente en el departamento de ventas de esta organización.
- ❖ Se determinó que el manejo de sus recursos de manera no sincronizada y reaccionan de manera no planificada (Improvisan las acciones a implementar como defensa ante amenazas) ante las problemáticas generadas de forma eventual.
- ❖ A través de la información recabada por medio del instrumento se obtuvieron resultados que confirman, que existen debilidades en el departamento de ventas de Supermercados FRANCYS, C.A, debido a que no se aplica una planificación estratégica para realizar sus actividades, lo que trae como consecuencia la improvisación de las operaciones, y no utilización eficiente, de los recursos humanos, materiales, económicos, y financieros proporcionados por la organización, es por ello que la misma no obtiene los beneficios esperados en la implementación y ejecución de los objetivos propuestos por la alta gerencia de esta empresa.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda a los directivos del departamento de ventas de Supermercados FRANCYS, C.A, implementar la propuesta elaborada con la finalidad de mejorar el desarrollo de sus actividades, para de este modo contribuir con el funcionamiento eficaz y eficiente de las operaciones; ya que de esta manera podrán optimizar sus recursos y serán el pilar fundamental del impulso exitoso hacia el ineludible éxito de la organización en todas las áreas.
- ❖ Se debe tomar en cuenta la matriz FODA la cual les permitiría estudiar de manera eficiente las posibles debilidades y amenazas que se den lugar en el desarrollo de sus operaciones diarias, así como también analizar las fortalezas y oportunidades que pudiesen ser una herramienta para atacar las mismas.
- ❖ Es necesaria la implementación y análisis de la matriz FODA puesto que la planificación estratégica se basa primordialmente en el estudio del contexto general de la empresa, al análisis de las condiciones estructurales que puedan facilitar o limitar el proceso, considerando las características propias de la organización y en virtud de que la misma pueda darle una mejor utilización a los diversos recursos disponibles, en función del logro de sus objetivos. Ya que esto permite mejorar y contrarrestar las amenazas que puedan presentarse mediante, durante, o al finalizar las actividades desarrolladas por la organización con el propósito fundamental de cumplir con éxito sus objetivos, tomando en consideración las normas y políticas que rigen las operaciones de esta.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Anomalía: irregularidad, discrepancia de una regla.

Basar: asentar algo sobre una base.

Captar: percatarse de algo, comprender.

Contexto: entorno físico o de situación (político, histórico, cultural o de cualquier otra índole) en el cual se considera un hecho. **2** LIT orden de composición o tejido de un discurso, narración, etc. **3** LING entorno lingüístico del cual depende el sentido de una palabra, frase o fragmento.

Consumidor: persona o conjunto de personas que satisfacen sus necesidades mediante el uso de los bienes y servicios generados en el proceso productivo.

Complejo: adj. Se dice de lo formado por varias partes o elementos. **2** intrincado, complicado.

Competencia: acción de competir. **2** cualidad de competente. **3** oposición, rivalidad. **4** aptitud, idoneidad.

Concernir: intr. Atañer, hacer referencia. Solo se emplea en algunos tiempos y personas.

Débil: abj. Y com. De poca fuerza o resistencia. **2** (vulnerable) que cede fácilmente ante la insistencia o el afecto.

Disponibilidad: cualidad de disponible. **2** conjunto de fondos o bienes disponibles en un momento dado.

Diversidad: variedad, diferencia. **2** abundancia, conjunto de varias cosas distintas.

Empresa: sociedad industrial o mercantil, integrada por el capital y el trabajo como factores de producción. **2** Econ. Conjunto de dichas sociedades.

Elementos: parte integrante de algo o pieza de una estructura. **2** miembros de una agrupación humana.

Escenario: conjunto o circunstancias que rodean a una persona o enmarcan un suceso cualquiera.

Estabilidad: permanente, constante, firme.

Estadística: rama de la matemática que se centra en las técnicas de recolección, estudio, análisis y clasificación de los datos correspondientes a un fenómeno de carácter colectivo (económico, demográfico, técnico, etc.). Su objeto es la asignación de una cierta confianza medible a las condiciones, decisiones o leyes a las que se lleva.

Estrategia: plan para llevar a cabo con éxito un proyecto o negocio.

Evolución: acción y efecto de evolucionar. **2** modificaciones que una persona experimenta en su manera de pensar y sentir. **3** desarrollo gradual de los organismos y de las cosas por el que pasan de un estado a otro. **4** desarrollo o transformación de las ideas o las teorías.

Exento: adj. Libre, desembarazado de algo. 2 Der. Se dice de lo que no está sometido a la jurisdicción ordinaria.

Factible: adj. Que se puede hacer.

Fortalezas: fuerza y vigor.

Gestión: acción y efecto de gestionar. 2 acción y efecto de administrar.

Holístico: general, global.

Implementación: es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

Ineludible: que no se puede eludir o evitar.

Insumo: cada uno de los factores que intervienen en la producción de bienes y servicios.

Lineamientos: líneas generales de un política; orientación, directriz.

Lucrativos: que produce utilidad y ganancia.

Mecanismos: forma de desarrollarse una función o actividad.

Mercado: conjunto de actividades de compra venta en un lugar señalado al efecto y en días establecidos. 2 sitio público destinado a estas actividades. 3 conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes. 4 conjunto de consumidores que compran o son capaces de comprar un producto o servicio. 5

cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes y la articulación del mecanismo de la oferta y demanda.

Metodología: estudio de los métodos que se siguen en una investigación, un conocimiento o una interpretación.

Normativa: que sirve de norma o regla.

Oferta: promesa de dar, cumplir o ejecutar una cosa. **2** don que se presenta a uno para que lo acepte. **3** propuesta para contratar. **4** producto que se vende a precio rebajado. **5** conjunto de bienes o mercancía que se presentan en el mercado con un precio dado y en un momento determinado.

Operaciones: acción o efecto de operar. **2** realización de alguna cosa. **3** proceso mercantil de compra o venta. **4** conjunto de reglas que permiten, partiendo de una o varias cantidades o expresiones, llamadas datos, para obtener otras cantidades o expresiones llamadas resultados.

Organización: acción y efecto de organizar u organizarse. **2** conjunto de los componentes de una asociación.

Paulatina: que se produce lentamente.

Pericia: habilidad, experiencia, destreza en una ciencia o arte.

Planear: trazar el plan o proyecto para realizar algo. **2** hacer planes.

Planificación: acción y efecto de planificar. **2** elaboración de un plan económico de una empresa, un sector, entre otros.

Planificación estratégica: La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

Población: acción y efecto de poblar. **2** conjunto de personas que habitan la tierra o un área geográfica.

Políticas: adj. Y n. de la política. **2** normas o lineamientos a seguir dentro de los parámetros de una empresa.

Preceptos: mandato o orden de un superior. **2** norma o regla establecida para el conocimiento o manejo de algo.

Principios: normas o fundamentos que rigen el pensamiento o la conducta.

Problemática: adj. Dudoso, incierto. **2** conjunto de problemas planteados por una ciencia, una idea, etc.

Procedimientos: acción de proceder. **2** método de ejecutar algunas cosas. **3** actuación por trámites judiciales o administrativos.

Programas: declaración de lo que se piensa hacer. **2** proyecto ordenado de actividades. **3** serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto.

Proveedor: persona o empresa que provee o abastece a una colectividad, una persona, una empresa, etc.

Proyectar: Representado en perspectiva. **2** intención de hacer algo y plan trazado para ello.

Razón social: La razón social es el nombre o denominación de una sociedad mercantil, seguida de las siglas indicativas que le correspondan según la modalidad de sociedad (S.A., S.L., etc.), así como su domicilio social completo.

La razón social de una persona jurídica es un elemento distintivo de su personalidad, que no puede ser utilizado por otra persona jurídica.

Para los consumidores, conocer la razón social completa de una sociedad antes de contratar es un requisito elemental.

Desconfiemos de contratar, mucho más si es a distancia, los servicios de una empresa que no se identifique correctamente con su razón social completa.

Recursos: acción y efecto de recurrir. **2** medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir la que se pretende. **3** bienes, medios de subsistencia. **4** conjunto de elementos disponibles de una comunidad para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa: recursos naturales, recursos económicos.

Recurso financiero: Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo
- Préstamos a terceros
- Depósitos en entidades financieras
- Tenencias de bonos y acciones
- Tenencias de divisas

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser varias, entre las cuales podemos mencionar:

- La principal actividad de la organización: la venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado provee de un flujo de efectivo a la organización. Los clientes entregan dinero a cambio de un producto o servicio.
- Inversores: socios, tenedores de acciones, tenedores de bonos, etc. Estos entregan capital o efectivo a cambio de unos rendimientos futuros.
- Préstamos de entidades financieras: las entidades financieras pueden otorgar préstamos a cambio de un interés.
- Subsidios del gobierno

La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas

de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre el mismo.

Reglamento: conjunto de reglas o preceptos que se dan para la ejecución de una ley.

Relevante: sobresaliente, excelente. **2** importante significativo.

Servicios: acción y efecto de servir. **2** utilidad o provecho que resulta a alguien de lo que otro realiza en atención suya. **3** organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad.

Técnicas: perteneciente o relativo a la aplicación de las ciencias y las áreas. **2** conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia, arte, oficio o actividad. **3** habilidad o pericia para utilizar dichos procedimientos o recursos.

Ventas: acción y efecto de vender. **2** conjunto de cosas vendidas. **3** contrato por el que se transfiere el dominio de una cosa mediante un precio.

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, Ezequiel. **INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 1ª edición.** Buenos Aires, México. Editorial Lumen. Año 2007.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. **ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL 12ª EDICIÓN.** Mc Graw Hill. Año 2007.

Fidias G. Arias. **El Proyecto de Investigación.** Introducción a la metodología científica 5ª Edición. Año 2006.

Alexis G. Pérez. **Guía Metodológica para Anteproyectos de investigación.** Año 2004.

Oscar Zapata. **La Aventura del Pensamiento Crítico Herramientas Para Elaborar Tesis e Investigaciones Socioeducativas.** Editorial Pax México. Año 2005.

Nuevo DICCIONARIO. **ENCICLOPÉDICO norma siglo XXI.** Edición 2006.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

<http://definicion.de/venta>

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.html>

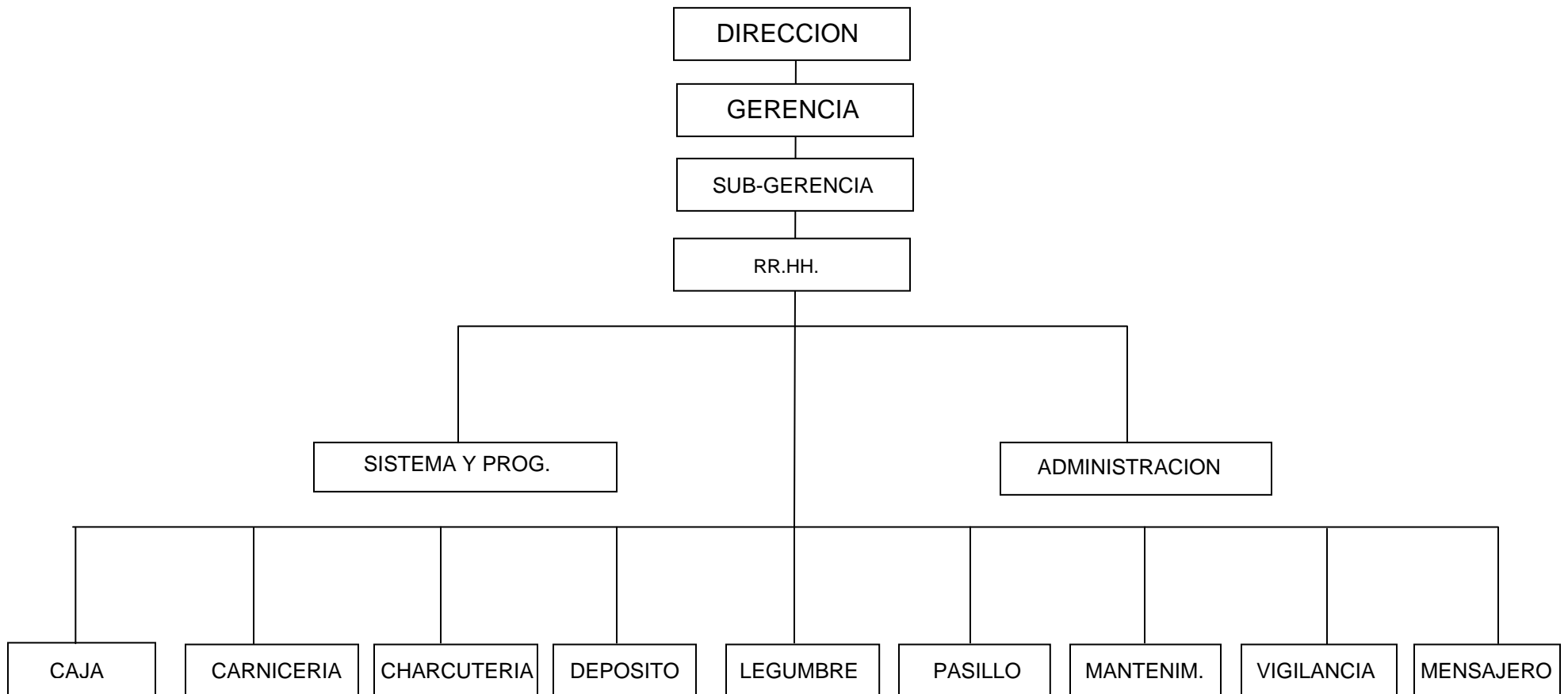
http://www.insurrectasypunto.org/index.php?option=com_content&view=article&id=932:ley-organica-para-la-equidad-e-igualdad-de-genero-en-venezuela-se-les-ve-el-bojote&catid=3:notas&Itemid=3

ANEXOS

ANEXO Nº 1

Supermercados FRANCYS, C.A

2.6.- Estructura Organizativa



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE - CARÚPANO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN
EL ÁREA DE VENTAS DEL SUPERMERCADOS FRANCYS, C.A,
CARÚPANO ESTADO SUCRE. 2011**

CUESTIONARIO

TUTOR

Prof. Luis Martínez

AUTORAS

Br. Bello Q, Daimeris del V.

Br. Cedeño F, Rosanna B.

Br. Rodríguez C, Miguelina de los A.

**Informe final del curso especial de grado presentado como requisito parcial
para optar al Título de Licenciadas en Contaduría Pública.**

Carúpano, febrero 2011

Cuestionario aplicado al personal administrativo de Supermercados FRANCYS, C.A

Apreciado encuestado, nuestro cordial saludo, le invitamos respetuosamente a colaborar a través del presente cuestionario, sirviéndose en facilitar información concerniente al manejo organizacional, específicamente de planificación estratégica en Supermercados FRANCYS, C.A Carúpano estado Sucre. Cabe destacar que el propósito fundamental del mismo, es conocer aspectos generales relacionados con sus beneficios económicos, además de su agrado para con las condiciones laborales que le brinda la organización. Con el mencionado instrumento se busca obtener información acerca de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pudiera presentar la empresa en determinado momento.

De ante mano muchas gracias por su valiosa colaboración, puesto a que su información contribuirá al desarrollo y sustentación exitosa de la investigación realizada en Supermercados FRANCYS, C.A. El cual es un requisito indispensable para realizar el informe final del curso especial de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública.

MUCHAS GRACIAS!!!

Instrucciones:

1. Lea e intérprete cuidadosamente cada una de las preguntas, analice los aspectos abarcados en cada ítem o pregunta y señale con una (x) la opción de su elección.
2. Conteste la pregunta con honestidad.
3. Este cuestionario debe ser devuelto a la mayor brevedad posible.

ASPECTOS GENERALES.

Cuestionario aplicado al personal del Supermercado FRANCYS, C.A

1. EDAD:

18 años – 30 años _____

31 años – 40 años _____

41 años – 50 años _____

51 años – 60 años _____

61 años o más años. _____

2. ESTADO CIVIL:

Casado (a) _____

Soltero (a) _____

Viudo (a) _____

Divorciado (a) _____

Otros especifique. _____

3. AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:

Menor a 1 año _____

1 años a 3 años _____

4 años a 6 años _____

7 años a 9 años _____

10 ó más años. _____

4. TIPO DE PERSONAL:

1) Nivel Gerencial _____

2) Nivel Administrativo ____

3) Nivel Obrero ____

5. GRADO DE INSTRUCCIÓN:

Bachiller ____

T.S.U ____

Lcdo. ____

Otro. Especifique ____

6. SEXO:

M ____

F ____

RELACIONES INTERPERSONALES:

7. ¿Considera usted fundamental y relevante, la relación interpersonal entre los trabajadores de Supermercado FRANCYS, C.A, y más aún en cuanto a sus directivos?

Siempre ____

Casi siempre ____

Algunas veces ____

Nunca ____

8. ¿Es agradable y fluida la relación interpersonal entre los directivos departamentales de Supermercados FRANCYS, C.A?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

9. ¿Es usted comunicativo y solidario con sus compañeros de trabajo al momento de cumplir sus funciones?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

10. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros de departamentos?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

11. ¿Reporta usted a la brevedad posible los acontecimientos negativos y positivos que se den lugar dentro de la organización?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

12. ¿Informa usted a su jefe inmediato las debilidades que presenta la organización, o consulta con su equipo de trabajo en primera instancia?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

13. ¿Considera usted que si se trabaja en equipo los resultados serán mejor y provechoso para la empresa?

Siempre lo considero _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

14. ¿Considera usted que los lineamientos y pautas para el desarrollo de sus actividades poseen alguna deficiencia?

Siempre _____
Casi siempre _____
Pudiera ser _____
Nunca _____

15. ¿Es agradable la comunicación entre su jefe inmediato y sus compañeros de trabajo?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

16. ¿Siente y considera usted que recibe las herramientas e implementos necesarios para el cumplimiento exitoso de sus funciones?

Siempre _____

Casi siempre ____
Algunas veces ____
Nunca ____

17. ¿Existe colaboración y disposición entre compañeros de trabajo al momento de realizar alguna operación?

Siempre ____
Casi siempre ____
Algunas veces ____
Nunca ____

PLANES ESTRATÉGICOS

18. ¿Considera usted que Supermercado FRANCYS, C.A, cuenta con planificación estratégica eficiente y competente para el desarrollo eficaz de sus operaciones laborales?

Totalmente de acuerdo ____
De acuerdo ____
Parcialmente en desacuerdo ____
En total desacuerdo ____

19. ¿Considera usted como directivo del departamento de ventas de esta organización, que debe implementarse la propuesta de una planificación estratégica en este departamento, para eliminar las debilidades que posee?

Totalmente de acuerdo ____
De acuerdo ____
Parcialmente en desacuerdo ____
En total desacuerdo ____

20. ¿Se cumplen y respetan las políticas y normas establecidas por Supermercado FRANCYS, C.A?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

21. ¿Son consideradas las políticas de la organización para el desarrollo de las actividades gerenciales?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

22. ¿Son supervisadas y evaluadas sus actividades, por entes exteriores a Supermercado FRANCYS, C.A.?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

23. ¿Considera usted necesaria una fuente de financiamiento para expandir un poco más la estructura y capacidad de Supermercado FRANCYS, C.A.?

Siempre _____
Casi siempre _____
En algunas ocasiones _____
Nunca _____

24. ¿Se respeta y cumplen en su totalidad por los directivos el tiempo (mediano, largo, y corto plazo), establecido para la implementación de alguna estrategia o plan empresarial?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____

Nunca _____

25. ¿Toman en cuenta los directivos los posibles escenarios negativos que puedan presentarse en la organización?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Nunca _____

26. ¿Se toma en cuenta los ingresos de la organización la capacidad y experiencia de sus trabajadores al momento de implementar y enfocar nuevos proyectos?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Nunca _____

27. ¿Se cumplen satisfactoriamente los objetivos propuestos por su dependencia departamental?

Siempre _____

Casi siempre _____

Algunas veces _____

Nunca _____

DESEMPEÑO

28. ¿Los trabajadores de Supermercados FRANCYS, C.A, tienen buen desempeño en su puesto de trabajo?

Siempre _____

Casi siempre ____
Algunas veces ____
Nunca ____

29. ¿Considera usted que el desempeño de los trabajadores ayuda al logro de los objetivos?

Siempre ____
Casi siempre ____
En algunas ocasiones ____
Nunca ____

30. ¿Usted como directivo considera que mantiene motivado a su personal de trabajo para que este se desempeñe eficientemente en sus labores?

Siempre ____
Casi siempre ____
Algunas veces ____
Nunca ____

31. ¿Piensa usted que con un plan estratégico en el área de ventas se obtengan mayor desempeño de los trabajadores?

Si son más eficientes ____
Casi siempre ____
Pudiera ser ____
Nunca ____

32. ¿Es eficiente el desempeño del personal tanto obrero como administrativo?

Siempre ____
Casi siempre ____
Algunas veces ____
Nunca ____

33. ¿Considera usted que puede maximizar el desempeño de los trabajadores?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

34. ¿Está usted de acuerdo en que existe deficiencia en el desempeño de los trabajadores?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

35. ¿Existen técnicas en la organización para el desarrollo de las actividades administrativas y obreras?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

36. ¿Piensa usted que el Supermercado FRANCYS, C.A, mantiene un buen funcionamiento a nivel de servicios y ventas?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

37. ¿Considera usted que un plan estratégico podría ayudar a disminuir y eliminar las debilidades, amenazas y contribuiría en mejorar y consolidar las fortalezas y oportunidades en Supermercados FRANCYS, C.A?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

COMPETITIVIDAD DEL MERCADO

38. ¿Considera usted que el ambiente físico, atención y servicios que facilita Supermercados FRANCYS, C.A, satisface la necesidad de los cliente?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

39. ¿En qué escala considera usted debe estar ubicada este supermercado de acuerdo a los productos que ofrece? Del 1 al 10, siendo 10 lo máximo y uno lo mínimo.

40. ¿De acuerdo a la competencia del mercado, considera usted que Supermercado FRANCYS C.A, implementa estrategias eficientes?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

41. ¿Considera usted que innovar es una oportunidad significativa para mejorar el grado de competitividad de mercado, y de esta manera lograr posicionar a Supermercados FRANCYS, C.A, en una línea de competencia ininterrumpida y estable?

Siempre _____
Casi siempre _____
En algunas ocasiones _____
Nunca _____

42. ¿Cree usted que Supermercado FRANCYS C.A, este en desventaja tecnológica con relación a su cadena competitiva?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

43. ¿Considera usted que de acuerdo a la gran cadena de mercado Supermercados FRANCYS, C.A, no podría ejercer una influencia significativa dentro de la exigente competencia empresarial?

Siempre _____
Casi siempre _____
Algunas veces _____
Nunca _____

44. ¿Considera usted que hace falta capacitación al personal de Supermercado FRANCYS, C.A, para obtener mayor rendimiento y eficiencia?

Siempre _____
Casi siempre _____
En algunas ocasiones _____
Nunca _____

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE VENTAS DEL SUPERMERCADOS FRANCYS, C.A, CARÚPANO ESTADO SUCRE. 2011
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Bello Quijada Daimeris del Valle	CVLAC	17.622.859
	e-mail	daimerys_629@hotmail.com
	e-mail	
Cedeño Fermín Rosanna Betzabeth	CVLAC	19.315.406
	e-mail	roxy_596@hotmail.com
	e-mail	
Rodríguez Cedeño Miguelina de los Ángeles	CVLAC	18.413.825
	e-mail	Laflaca3033@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Administración, planificación, desarrollo, organización, control, estrategias, empresas.
Planificación administrativa, servicios, compañías anónimas.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencia Administrativas	Contaduría Pública

Resumen (abstract):

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, en función de la misión y objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles. El campo empresarial en el cual se desenvuelven las organizaciones a nivel mundial han sufrido modificaciones en el tiempo, de allí surge la necesidad de buscar e implementar técnicas para mejorar la calidad productiva y administrativa de toda organización. Por tal, en Venezuela las empresas han tenido la necesidad de evolucionar paulatinamente incluyendo a sus estrategias y defensas comerciales la propuesta y elaboración futura de lo que respecta a planes estratégicos, ya que estos permiten proyectar sus actividades de una mejor manera. Por esta razón debido a ciertos adelantos tecnológicos, desarrollo social, comercial y económico financiero, Supermercados FRANCYS, C.A. ha decidido implementar estrategias de mercado para captar la atención de una gran cantidad de consumidores. En esa misma temática, debido a la situación observada se decide proponer la elaboración de un plan estratégico en el área de ventas, con el propósito de examinar con exactitud las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el desarrollo de las actividades de esta organización. Es importante resaltar que para el desarrollo exitoso de esta investigación se utilizaron técnicas de recolección de datos tales como entrevistas y encuestas al capital humano encargado de las áreas gerenciales y administrativas de esta organización, los cuales corroboran que realmente existen en este Supermercado debilidades y amenazas en la implementación de actividades asignadas al departamento de ventas. Esto acarrea consecuencias desfavorables para el logro de los objetivos lucrativos, sociales y empresariales que desea percibir esta gran maquinaria empresarial.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail																	
Martínez Luis	ROL	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">C</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">A</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block; text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">T</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">J</td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px; display: inline-block;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">A</td> <td></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">S</td> <td></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">U</td> <td></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">U</td> <td></td> </tr> </table>	C		A	X	T		J		A		S		U		U	
	C		A	X	T		J											
	A		S		U		U											
	CVLAC	8.366.538																
e-mail	Lmartínez2021@yahoo.es																	
e-mail																		

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2011	03	19
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_DB,RCyMR.doc	Aplicación Word

Alcance:

Espacial: La organización en la cual se realizó la investigación

Temporal: Intemporal

Título o Grado asociado con el trabajo : Licenciada En Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Pre Grado

Área de Estudio: Ciencias Administrativas

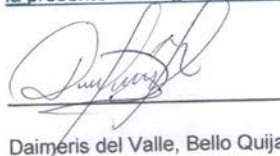
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO CARUPANO

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

Nosotros, los abajo firmantes cedemos los derechos de publicación del presente Trabajo de investigación a la Universidad de Oriente Núcleo Sucre. Reservándose los derechos de autor, de desarrollo y extensión de la presente investigación sólo a los autores de la misma.



Daimeris del Valle, Bello Quijada

C.I. 17.622.859



Rosanna Betzabeth, Cedeño Fermín

C.I. 19.315.406



Miguelina de los Ángeles, Rodríguez Cedeño

C.I. 18.413.825



Martínez Luis

366539

~~POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:~~

