

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE  
SEGURIDAD ELECTRÓNICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE PUERTO LA  
CRUZ, ESTADO ANZOÁTEGUI”**

Realizado por:

CANELÓN R, YOSELYN D.

C.I: 16.480.299

SUAREZ M, JOHN J.

C.I:16.854.392

Trabajo de Grado presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de:

**INGENIERO DE SISTEMAS**

**BARCELONA, NOVIEMBRE DE 2010**

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE  
SEGURIDAD ELECTRÓNICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE PUERTO LA  
CRUZ ESTADO ANZOÁTEGUI”**

---

Ing. Reinaldo Pastrana  
Asesor Académico

BARCELONA, NOVIEMBRE DE 2010

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE  
SEGURIDAD ELECTRÓNICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE PUERTO LA  
CRUZ ESTADO ANZOÁTEGUI”**

---

Ing. María Guevara  
Jurado Principal

---

Ing. Luis Solórzano  
Jurado Principal

---

Ing. Reinaldo Pastrana  
Asesor Académico

Trabajo de Grado presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de:  
**INGENIERO DE SISTEMAS**

BARCELONA, NOVIEMBRE DE 2010

## **RESOLUCIÓN**

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado de la Universidad de Oriente:

**“Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participar previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.**

## RESUMEN

La empresa “**Jornol Alarmas Full Seguridad C.A**” se dedica a brindar seguridad electrónica, combinando la confianza que se puede lograr a través del uso de los mejores equipos de tecnología del mercado. La empresa es de reducido tamaño, pero cuenta con más de nueve años prestando servicio en el área de la seguridad electrónica.

A partir de la información disponible y recopilada de la organización, se observó que la empresa presenta una serie de conflictos como lo son, la falta de una misión– visión y objetivos estratégicos que indiquen el curso a seguir y que sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa, por lo cual se planteó desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades. Para subsanar la situación anteriormente descrita, se realiza este estudio apoyado en los conceptos estratégicos de Fred R. David y Morrissey George, que sustentaron el desenvolvimiento de las actividades de este sistema; formulando una misión-visión ajustadas a la realidad, así mismo se desarrolló un análisis del ambiente externo el cual arrojó una puntuación de 2,66, que permitió conocer que la empresa aprovecha las oportunidades para disminuir el efecto de las amenazas mientras que en el análisis interno arrojó una puntuación de 2,42; y se pudo determinar que la posición interna es desfavorable, ya que las fortalezas existentes no se están utilizando en forma adecuada. Seguidamente se desarrollaron doce (12) estrategias formales en función de los cuatro (4) objetivos definidos previamente, así como también se diseñaron doce (12) planes de acción. A través de todo lo mencionado anteriormente se logró un mayor control de los recursos y la optimización de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

## DEDICATORIA

A **Dios y a la Santísima Virgen del Valle** por darme la fuerza necesaria para salir adelante y hacer realidad este sueño tan deseado y tan importante en mi vida. A ustedes está dedicada esta tesis ya que por medio de su infinita bondad me fue posible cumplir esta meta.

A mi madre **Rosa Ruiz**, recibe esta modesta dedicación como un homenaje a tu grandeza, que saliste adelante con nosotros sola, nos llenaste de mucho amor y muchos consejos, hoy soy la mujer que soy gracias a ti, este triunfo se, que te llena de mucha dicha y orgullo ya que ahora puedes decir hice a mi hija una profesional. Que mi Dios y la Virgen del Valle te de mucha salud para disfrutar los demás éxitos que vendrán. TE ADORO MAMI. Sabes que siempre has sido mi talón de Aquiles!!

A mi padre **Simón Canelón** que aunque no siempre estuvo conmigo, se que siempre has estado orgulloso de mi, aquí te dedico este triunfo que se que lo esperaba muchísimo, tu hija ya es Ingeniera de Sistemas.

A **mis hermanos**, Simón Alejandro, Ali Rafael, Adrian Alberto, Y Paola espero les sirva de ejemplos, contra muchos obstáculos si se puede cumplir una meta cuando nos esforzamos y amamos lo que queremos.

A mi novio y compañero de tesis **John Suarez**, mi amor lo logramos, espero la virgen nos sigan colmado de muchas bendiciones y este sea el primer logros de muchos que falten, te dedico este logro porque confiaste en mi, siempre obtuve de ti un apoyo incondicional, me soportaste que sabes lo duro que es, no es fácil, tu amor me ha hecho bien, tu amor me levantaba, tu

amor me controla, me endulzo y me encanto, y gracias a eso hemos vencido muchos obstáculos que la vida nos puso en el camino. TE AMO MI BEBITO!!

A todos **mis amigos** que creyeron en mí y han influido en mi vida, por las buenas y las malas experiencias que son las que nos hacen ser quienes somos. Gracias a todos!

## DEDICATORIA

A dios creador del mundo, que me ha acompañado, escuchado y guiado de alguna u otra forma en todo momento.

A mi Madre, **Migdalia Moros**, una de las personas a quien le debo el ser, la mujer más importante en mi vida a quien AMO, ADORO Y ADMIRO, “LA MEJOR MADRE DEL MUNDO” ☺, que con su apoyo, sus palabras de aliento, regaños a tiempo y consejos, me ha guiado, ha estado conmigo en los momentos en los que la he necesitado, ha logrado y me ha ayudado a ser quien soy hoy en día un hombre bien jodedor pero de bien. XD.

A mi Padre, **Enrique Suarez**, la otra persona que obviamente le debo el ser:☺, quien ha sido mi mejor amigo, mi SUPER pana, mi guía, mi consejero, mi apoyo siempre y en todo momento, entre otros muchísimos más elogios, ah y claro está mi benefactor XD. A quien también a pesar de ser y haberme criado de manera machista le digo aquí y en cualquier parte al igual que a mi mamá que lo AMO, ADORO Y ADMIRO muchísimo “EL MEJOR PADRE DEL MUNDO” ☺. El sabe que este y todos mis logros se deben tanto a él como a mi madre.

A mi Hermana, **Thamara Suarez**, quien definitivamente siempre me ha estado a mi lado, TE AMOOOOOOOOO Y EXTRAÑO INMENSAMENTE. ☺  
☺☺☺☺.

A mi Sobrinito/Hermanito, **Jefrey Enrique Sarrameda Suarez** el mejor regalo del mundo, a quien quiero muchísimo y que sabe, que cuenta conmigo para todas las metas que se proponga XD. Para que le sirva de

ejemplo esta tesis que es una de mis metas y que le eche bastantes ganas para lograr las tuyas con todo mi apoyo!

A mi hermano **Carlos Suarez**, a quien quiero y cuenta con mi apoyo para todas las metas que se proponga y para que le sirva de ejemplo esta tesis que es una de mis metas y que le eche bastantes ganas para lograr las tuyas.!

A mi Novia y Compañera de Tesis **Yoselyn Canelón** con quien he pasado las altas y bajas dentro y fuera de la UDO, que he luchado contra todos los obstáculos que se nos han presentado a lo largo de esta tesis y hemos disfrutado de los mejores momentos que nos ha traído el amor que compartimos el uno por el otro, el cual nos ha ayudado para vencer cualquier barrera que se nos ha presentado y en el cual confié para vencer cualquier adversidad que se presente en el futuro que tenemos programado pasar juntitos con la bendición de Dios y la Virgen del Valle lleno de felicidad y de dicha.!! TE AMO. HE DICHO CARAJOOO ☺

A mis **Tíos y Primos**, los cuales han estado pendientes y de cierta manera apoyándome en la espera que de tan anhelada meta para mí.

A todos **mis amigos** que creyeron en mí y han influido en mi vida, por las buenas y las malas experiencias que son las que nos hacen ser quienes somos. Gracias a todos!

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a **Dios** y a mi santísima **Virgen Nuestra Señora Del Valle** por ayudarme afrontar este reto que muchas veces lo sentí imposible, gracias por llenarme todos los días de mi vida de paciencia y motivación para la culminación de esta meta que contra viento y marea pude lograr culminar.

A mi madre **Rosa Ruiz** que me acompañaste en toda esta aventura de forma incondicional, entendiendo mis ausencias y mis malos momentos, apoyándome y dándome fuerza, que siguiera adelante que si se puede!! TE AMO mami mil gracias!!

A mi padre **Simón Canelón** que a pesar de la distancia siempre estuvo atento para saber cómo iba mi desempeño y dándome ánimo para terminar esta meta.

A mis hermanos Simón Alejandro, Ali Rafael, Adrian Alberto, Y Paola Andreina y que han estado cerca compartiendo este logro, y entendiendo mis ausencia de no estar siempre con ellos. Saben que los Amo!!

A mi novio y compañero de tesis **John Suarez**, mil gracias mi amor por ayudarme a lograr esta meta, sin ti hubiera sido muy cuesta arriba, fuiste un gran compañero de clase, aparte de ser un gran novio, no tendré nunca como agradecerte todo lo que me ayudaste en esta aventura. TE AMO.

Gracias a la **Universidad de Oriente** por brindarme la oportunidad de poder formarme como profesional, ya que ser udista no es fácil... allí viví los

mejores momentos de mi vida... Recuerdos y experiencias imborrables me queda en mi mente y mi corazón.

Al señor **Jorge Correa**, brindarnos su amistad y por recibirnos en su empresa, Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, prestarnos un minuto de su tiempo y colaborarnos con todo el suministro de la información necesaria para la elaboración de este proyecto de investigación.

A mi gran amiga **Mariedby Villarroel**, mil gracias por tu manera de ser, por tu apoyo, por siempre estar a pesar de no estudiar la misma carrera, siempre me apoyaste, jamás pensé que nuestra amistad perduraría y se agrandara tanto. Tú te encargas de siempre condenada estar en el momento preciso, de ti recibí muchos consejos y mucho empuje. Te quiero mucho amiga.

A mis Grandes Amigas **Nina García, y Carla Añez** gracias por todo el apoyo, comprensión y todos sus consejos. Y por mantener esta amistad que iniciamos al principio de nuestra carreras, a pesar que cada una tomo caminos diferentes mantenemos esta amistad y ustedes están en este momento compartiendo este logro, gracias por su gran cariño y sinceridad que siempre me han brindado. Las quiero mucho amigas.

A mis amigos **Víctor Mujica y Romina Romanelli**, gracias por su apoyo incondicional, por compartir tantos momentos que serán inolvidable. Los quiero.

A mis **Buenos Compañeros de Clases y amigos**, Rodhia Telleria, Romina Romanelli, Jesús Velásquez, Ana M Vicente, Miguel Tineo, Haisam

El Halabi, María Celeste López, Javier Tenorio, Milagros, Carlita (Pioja), Carlos Chacón, muchachos gracias por acompañarme a lo largo de todo este camino, compartiendo alegrías y tristezas, días de angustia, ansiedad, stress, pero también muchos días de reuniones y compartir.

Al **Ing. Reinaldo Pastrana**, por ser nuestro asesor de tesis, por estar a disposición, prestarnos de su ayuda y colaboración para la realización de este proyecto. Su valiosa ayuda contribuyó al logro de este objetivo importante en nuestra vida. Eternamente le estaré agradecida y nunca lo olvidare.

También quiero agradecer a los profesores, en especial a: **María Guevara, Luis Solórzano, Aurelia Torcasio, Ronald Rodríguez, Manuel Carrasquero, Héctor Moisés**, ya que gracias a sus conocimientos transmitidos he logrado mi meta. Son excelentes profesores.

A todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron su granito de arena en el cumplimiento de este sueño que me llena de alegría y mucho orgullo, y que no he nombrado explícitamente en este escrito, quiero que sepan que también les agradezco su colaboración a lo largo de mi carrera.

**Yoselyn D. Canelón Ruiz**

## AGRADECIMIENTO

A **Dios** creador de este mundo en el que vivimos, que me ha acompañado y escuchado en todo momento.

A **mis padres**, pilares fundamentales en mi vida, por estar y brindarme su apoyo incondicional en todo momento para todas mis acciones, encaminándome siempre con sus consejos, cariño y amor hacia el buen camino, ayudándome con todo esto a alcanzar mis metas he aquí una de ellas. Los quiero muchísimo 😊

A **mi Hermana**, que siempre me acompaña y gracias por ese excelente regalo mi sobrinito/hermanito lo máximo, a quienes quiero muchísimo.

A **Jorge Correa** por habernos brindado su grandiosa amistad, así como también abrírnos las puertas de su casa como amistades de confianza y las de su empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A para llevar a cabo el proyecto que aquí se presenta.

A **Mariedby Villarroel** (Bibi Margarita) quien ha parte de la excelente amistad que tiene con mi novia bella, nos ha ayudado muchísimo con lo que a mi criterio es lo mas tedioso de la tesis. Muchísimas gracias. 😊

A mis **Panas y Compañeros de Jodederas y Bebederas** (de la Udo y no de la Udo) 😊, Rhodia Telleria, Romina Romanelli (La Peliteñida), Ana Mercedes (La Toche), M<sup>a</sup> Celeste (Mace), Karen Zambrano (La Negrita),Scarlet Zambrano(La Negra), Jesús Velásquez (La Putita), Mike

Tineo (La Pelotica Rosa), Aquiles Febres (El Panaaal), Luis Fernando (Snifer), Carlos Chacon (La Chabelota), Reinaldo Guerra (Reyna), Carlos Rodríguez (Carluchin), Javier Tenorio (Tenedor), José Velásquez (La Niña), Haisam El Halabi (El Hermanus), con los cuales he pasado los mejores momentos jodiendo y bebiendo dentro y fuera de la Universidad. jajajaja y con los cuales espero seguir compartiendo excelentes momentos XD. Entre muchos otros que no menciono por cuestión de espacio pero igual a todos los quiero que jode..!!

A mis **compañeros de clases**, Marian, Edilys, Patricia, Hernán, Carlos, Jorge, David, Elvis y muchos otros con quienes pase gratos y no tan gratos momentos dentro de nuestra Universidad de Oriente.

Al **Ing. Reinaldo Pastrana**, por habernos guiado paso a paso tanto a Yoselyn como a mi persona a lo largo de este proyecto que culmina con los requisitos necesarios para recibir el codiciado título de INGENIEROS DE SISTEMAS ☺

Al **Ing. Víctor Mujica** por habernos brindado su amistad y prestado su ayuda en varios momentos importantes dentro de la Universidad como profesor y fuera de ella como amigo.

También quiero agradecer a los profesores, en especial a: **María Guevara, Luis Solórzano, Aurelia Torcasio, Manuel Carrasquero, Héctor Moisés**, ya que gracias a sus conocimientos transmitidos he logrado mi meta. Son excelentes profesores.

**John J. Suarez Moros.**

## ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	iv
RESUMEN .....	v
DEDICATORIA.....	vi
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTOS .....	x
AGRADECIMIENTO.....	xiii
ÍNDICE GENERAL .....	xxi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxvi
ÍNDICE DE FIGURA.....	xxx
CAPITULO I .....	31
EL PROBLEMA .....	31
1.1 Planteamiento Del Problema.....	31
1.2 Objetivos .....	33
1.2.1 Objetivo General .....	34
1.2.2 Objetivos Específicos .....	34
CAPITULO II .....	35
BASES TEÓRICAS .....	35
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	35
2.2 Bases Teóricas .....	37
2.2.1 Modelo de la Administración Estratégica .....	37
2.2.1.2 Términos claves de la administración estratégica .....	38

2.2.2 Planificación Estratégica .....	42
2.2.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica .....	42
2.2.2.2 Características de la Planificación Estratégica .....	44
2.2.3 Etapas de la administración estratégica.....	45
Desarrollo de la Visión y Misión.....	45
2.2.3.2 Objetivos.....	48
2.2.3.3 Análisis Externo .....	49
2.2.3.4 Matriz EFE .....	50
2.2.3.5 Análisis Interno .....	50
2.2.3.6 Matriz EFI .....	51
2.2.3.7 Análisis Estructural .....	51
2.2.3.8 Formulación de las Estrategias.....	54
2.2.3.9 Matriz de Evaluación de Orden Prioritario Estratégico (MEOPE).....	55
2.2.3.10 Planes de Acción .....	56
2.2.4 Método de Escalamiento Tipo Likert.....	57
CAPÍTULO III .....	68
MARCO METODOLÓGICO .....	68
3.1 Tipo de Investigación.....	68
3.2 Nivel de Investigación .....	68
3.3 Técnica Utilizada .....	69
3.4 Técnicas para la recolección de datos a través del uso de fuentes de Información Primarias .....	70

3.5 Técnicas para la recolección de datos a través del uso de fuentes de Información Secundarias.....	70
3.6 Población Y Muestra.....	71
3.7 Metodología Aplicada para el Desarrollo del Proyecto.....	75
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>78</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
4.1 Descripción Del Sistema Actual .....	78
4.1.1 Reseña Histórica de la Empresa .....	78
4.1.2 Ubicación Geográfica de la Empresa Jornol Alarma Full Seguridad	79
4.1.3. Estructura Organizativa De La Empresa .....	81
4.1.4 Relación de la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A con el Medio Ambiente .....	92
4.1.5 Aspectos Críticos.....	94
4.1.6 Interconexión De Los Focos Problemáticos.....	97
4.2. Formulación de Visión y Misión de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A .....	98
4.2.1 Visión .....	98
4.2.2. Misión.....	99
4.3 Análisis Externo.....	102
4.3.1 Generalidades .....	102
4.3.2. Factores Externos Claves. ....	104
4.3.2.1 Fuerzas Económicas .....	104
4.3.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas:.....	108

4.3.2.3. Fuerzas Jurídicas, Políticas y Gubernamentales.....	113
4.3.2.4 Fuerzas Tecnológicas.....	117
4.3.2.5. Fuerzas Competitivas .....	119
4.3.4 Análisis Estructural para los factores Externo Resultantes .....	128
4.3.5 Determinación de Valores Ponderados de la Matriz EFE.....	134
4.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	136
4.4 Análisis Interno .....	141
4.4.1 Generalidades .....	141
4.4.2 Factores Interno Claves.....	144
4.4.2.1 Área Gerencial.....	144
4.4.2.2 Marketing.....	154
4.4.2.3 Finanzas y Contabilidad. ....	161
4.4.2.4 Producción Y Operaciones .....	162
4.4.2.5 Sistemas de Información Gerencial .....	167
4.4.3 Análisis Estructural Para los factores Internos arrojados.....	170
4.4.3.1. Determinación de Valores Ponderados de los factores internos arrojados .....	178
4.4.3.2. Análisis De Impacto de los factores interno arrojados .	181
4.4.4 Análisis Estructural para los factores Internos de mayor impacto ..	185
4.4.4.1 Determinación de Valores Ponderados de los factores internos .....	192
4.4.5. Matriz De Evaluación De Factores Internos .....	194
4.5 Formulación de Estrategias.....	200

4.5.1 Generalidades .....	200
4.5.2 Objetivos Estratégicos.....	200
4.5.3 Formulación de las Estrategias.....	201
4.5.3.1 La etapa de Entrada .....	201
4.5.3.2 La etapa de Conciliación .....	201
4.5.3.3 Etapa de Decisión.....	208
4.5.4 Selección de estrategias por objetivos.....	211
4.5.4.1 Objetivo N° 1.....	211
4.5.4.2 Objetivo N° 2.....	217
4.5.4.3 Objetivo N° 3.....	222
4.5.4.4 Objetivo N° 4.....	226
4.5.5 Estrategias primarias resultantes .....	231
4.5.6 Estrategias Resultantes de Contingencia.....	232
4.6 Planes de Acción .....	234
4.6.1 Generalidades .....	234
4.6.2 Formulación de Planes de Acción.....	234
Conclusiones .....	262
Recomendaciones.....	264
Bibliografía .....	266
SECCIÓN A.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
SECCIÓN B.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
SECCIÓN C.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
SECCIÓN D.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 4.1.</b> Factores encontrados en las Fuerzas Económicas.....	108
<b>Tabla 4.2.</b> Crecimiento poblacional hombre – mujer desde el año 2000 al 2015.....	111
<b>Tabla 4.3.</b> Factores encontrados en las fuerzas Sociales, Culturales, demográficas y Geográficas.....	113
<b>Tabla 4.4.</b> Factores encontrados en las fuerzas Jurídicas, Políticas y Gubernamentales.....	117
<b>Tabla 4.5.</b> Factores encontrados de las fuerzas tecnológicas.....	119
<b>Tabla 4.6.</b> Cantidad de proveedores.....	122
<b>Tabla 4.7.</b> Factores encontrados de las fuerzas competitivas.....	125
<b>Tabla 4.8.</b> Factores encontrados en la Auditoría Externa.....	125
<b>Tabla 4.9.</b> Validación de los Principios de Freund.....	127
<b>Tabla 4.10</b> Factores resultantes.....	128
<b>Tabla 4.11.</b> Análisis estructural de los factores externos.....	130
<b>Tabla 4.12.</b> Valores de motricidad y dependencia del Análisis Externo.....	132
<b>Tabla 4.13.</b> Pesos de los factores externos.....	135
<b>Tabla 4.14.</b> Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	137
<b>Tabla 4.15.</b> Pesos de las Oportunidades Vs Amenazas.....	139
<b>Tabla 4.16.</b> Factores encontrados en la planeación.....	146
<b>Tabla 4.17.</b> Factores encontrados en la organización.....	148

<b>Tabla 4.18.</b> Factores encontrados en la dirección .....	150
<b>Tabla 4.19.</b> Factores encontrados en la integración del personal.....	151
<b>Tabla 4.20.</b> Factores encontrados en control.....	153
<b>Tabla 4.21.</b> Factores encontrados en el área gerencial. ....	153
<b>Tabla 4.22</b> Factores encontrados en el análisis de los clientes. ....	156
<b>Tabla 4.23.</b> Factores encontrados en la venta de productos y servicios. .....	158
<b>Tabla 4.24.</b> Factores encontrados en la planeación de productos y servicios. ....	158
<b>Tabla 4.25.</b> Factores encontrados en la fijación de precios. ....	159
<b>Tabla 4.26.</b> Factores encontrados en la investigación de mercados. ....	160
<b>Tabla 4.27.</b> Factores encontrados en el área de marketing. ....	160
<b>Tabla 4.28.</b> Factores encontrados en las finanzas y contabilidad.....	162
<b>Tabla 4.29.</b> Factores encontrados en los procesos.....	164
<b>Tabla 4.30.</b> Factores encontrados en la fuerza laboral. ....	165
<b>Tabla 4.31.</b> Factores encontrados en inventario. ....	166
<b>Tabla 4.32.</b> Factores encontrados en calidad. ....	166
<b>Tabla 4.33.</b> Factores encontrados en los sistemas de información gerencial.....	167
<b>Tabla 4.34</b> Factores encontrados en la Auditoría Interna .....	168
<b>Tabla 4.35</b> Análisis Estructural de los Factores Internos .....	171
<b>Tabla 4.36.</b> Valores de Motricidad y Dependencia Directa de Cada Factor Interno. ....	175
<b>Tabla 4.37.</b> Pesos de los factores internos encontrados.....	179

<b>Tabla 4.38</b> Análisis de impacto de los Factores Internos.....	182
<b>Tabla 4.39</b> Factores resultantes del análisis de impacto.....	184
Tabla 4.40 Análisis Estructural de los Factores Internos.....	187
<b>Tabla 4.41.</b> Valores de Motricidad y Dependencia Directa de Cada Factor Interno. ....	189
<b>Tabla 4.42.</b> Pesos de los factores internas encontradas.....	193
<b>Tabla 4.43.</b> Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	196
<b>Tabla 4.44.</b> Pesos de las Fortalezas Vs Debilidades .....	197
<b>Tabla 4.45.</b> Representación de la matriz FODA. Estrategias FO.....	203
<b>Tabla 4.46.</b> Representación de la matriz FODA. Estrategias FA. ....	204
<b>Tabla 4.47.</b> Representación de la matriz FODA. Estrategias DO.....	205
<b>Tabla 4.48.</b> Representación de la matriz FODA. Estrategias DA.....	206
<b>Tabla 4.49.</b> Resumen de Estrategias Generadas en Matriz FODA....	207
<b>Tabla 4.50.</b> Enlace Objetivos - Estrategias .....	209
<b>Tabla 4.51.</b> Alternativas Estratégicas N° 1.....	213
<b>Tabla 4.52.</b> Alternativas Estratégicas N° 2.....	217
<b>Tabla 4.53.</b> Alternativas Estratégicas N° 3.....	222
<b>Tabla 4.54.</b> Alternativas Estratégicas N° 3.....	227
<b>Tabla 4.55.</b> Estrategias Seleccionadas .....	232
<b>Tabla.4.56.</b> Estrategias de Contingencia. ....	233
<b>Tabla.4.57.</b> Plan de acción para Estrategia Primaria FO2 del Objetivo 1 .....	235
<b>Tabla.4.58.</b> Plan de acción para Estrategia de Contingencia FA2 del Objetivo 1 .....	238

<b>Tabla.4.59</b> Plan de acción para Estrategia de Contingencia DA1 del Objetivo 1 .....	240
<b>Tabla.4.60</b> Plan de acción para Estrategia Primaria FO1 del Objetivo 2 .....	242
<b>Tabla.4.61.</b> Plan de acción para Estrategia de Contingencia DA2 del Objetivo 2 .....	245
<b>Tabla 4.62</b> Plan de acción para Estrategia de Contingencia FA1 del Objetivo 2 .....	247
<b>Tabla.4.63</b> Plan de acción para Estrategia Primaria DO1 del Objetivo 3 .....	249
<b>Tabla.4.64</b> Plan de acción para Estrategia de Contingencia DO3 del Objetivo 3 .....	252
<b>Tabla.4.64</b> Plan de acción para Estrategia de Contingencia del Objetivo 3 .....	254
<b>Tabla.4.65</b> Plan de acción para Estrategia primaria DO3 del Objetivo 4 .....	256
<b>Tabla.4.66</b> Plan de acción para Estrategia de Contingencia DA4 del Objetivo 4 .....	259
<b>Tabla.4.67</b> Plan de acción para Estrategia de Contingencia del Objetivo 4 .....	261

## ÍNDICE DE FIGURA

<b>Figura 2.1.</b> Modelo de la Administración Estratégica.....	38
<b>Figura 3.1</b> Metodología Aplicada para el Desarrollo del Proyecto. ....	77
<b>Figura 4.1.</b> Macrolocalización de la Empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A. ....	80
<b>Figura 4.2</b> Microlocalización de la Empresa Jornol Alarmas Full Seguridad.....	80
<b>Figura 4.3.</b> Interconexión de los focos problemáticos.....	97
<b>Figura 4.4</b> Diagrama de Sistema Ampliado .....	94
<b>Figura 4.5.</b> Organigrama de Jornol Alarma Full Seguridad.....	81
<b>Figura 4.6</b> Comportamiento histórico de la inflación en Venezuela ..	105
<b>Figura 4.7</b> Variación Porcentual de la Tasa de Interés Activa y pasiva. Durante el Año 2009 y los Primeros Cinco Meses del Año 2010. ....	107
<b>Figura 4.8.</b> Posición de inseguridad de los estados.....	109
<b>Figura 4.9</b> Relación del porcentaje de Motricidad y Dependencia de los factores externos.....	133
<b>Figura 4.10</b> Distribución De Las Instalaciones.....	164
<b>Figura4.11</b> Relación del porcentaje de Motricidad y Dependencia de los factores internos.....	177
<b>Figura4.12</b> Relación del porcentaje de Motricidad y Dependencia de los factores internos.....	191
<b>Figura D.1.</b> Pregunta n° 1 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Figura D.2.</b> Pregunta n° 2.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

**Figura D.3.** Pregunta nº 3.....¡Error! Marcador no definido.

**Figura D.4.** Pregunta nº 4.....¡Error! Marcador no definido.

**Figura D.5.** Pregunta nº 5.....¡Error! Marcador no definido.

**Figura D.6** Pregunta nº 6 .....¡Error! Marcador no definido.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento Del Problema

El crecimiento demográfico de las grandes ciudades en los últimos años, así como el desarrollo industrial, han traído consigo serios problemas de inseguridad. Expertos en materia de seguridad opinan que se debe a la escasez de ofertas laborales y al grave problema de corrupción que existe. Los problemas de inseguridad se presentan en todo el mundo, sin embargo, en algunos lugares se presenta con mayor proporción; Venezuela no escapa de esta situación, el auge delictivo ha ido adquiriendo una gran dimensión que supera la capacidad de respuesta de las autoridades lo cual impone un costo cada vez mayor a la ciudadanía, la falta de seguridad se ha convertido para muchos venezolanos en el principal reto a vencer, así pues, la interrogante fundamental de la actualidad es: ¿De qué manera se puede salvaguardar a la familia así como el patrimonio?

Para superar los problemas de inseguridad, la seguridad privada se ha convertido en la opción más viable para llenar los huecos que la seguridad pública no alcanza a cubrir, principalmente por el grado de especialización en los servicios que se ofrecen, orientados a las necesidades específicas de cada uno de los usuarios.

Jornol Alarmas Full Seguridad C.A comienza operaciones el 17 de Junio de 2001 en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui; la empresa nace por visión de los socios de establecer un negocio con rentabilidad que pueda

satisfacer las necesidades de los clientes, abrir una oportunidad de negocio que satisfaga la demanda de la zona donde está ubicada; el objetivo principal está en ofrecer guardias de seguridad con el equipo de monitoreo más completo y avanzado durante las 24 horas, también tiene contacto directo con la policía a cualquier hora, así como sistemas de alarma, sistemas contraincendios, circuito cerrado de televisión(CCTV), sensores infrarrojos y movimientos, control de acceso, entre otros servicios que se ofrecen en zonas residenciales, comerciales e industriales.

Producto de previas observaciones y entrevistas con sus dueños, la situación actual refleja que los principales problemas son:

- No existe la respectiva definición de la visión y misión de la empresa, que integren la labor de todos sus miembros.
- Carencia de la estructura organizacional de la empresa, definición de cargos.
- Falta de los objetivos y metas claramente definidas que integren la labor que lleva a cabo la gerencia principal.

Todos estos inconvenientes traen como consecuencia el descontrol de la empresa manteniéndola como una compañía más de seguridad electrónica, sin lograr el posicionamiento en dicho mercado.

La importancia de este proyecto radica en que con su ejecución, la empresa podrá estar mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no sólo como sobrevivir, sino también como crecer, proporcionándole al negocio ventajas competitivas y una posición fuerte en el mercado en el que se desempeña.

El propósito de esta investigación comprendió un estudio que se llevo a cabo en las instalaciones de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, comenzando con el diagnostico de la problemática actual, seguidamente se realizo el diseño de la formulación de la visión y la misión ,continuamente se formularon los objetivos de la empresa para luego finalizar con la formulación de las estrategias de acuerdo a los objetivos planteados, y por ultimo elaborar los planes de acción que garanticen una mejora en el desenvolvimiento de la organización.

Por otro lado cabe destacar que el alcance de este proyecto es brindarle a Jornol Alarmas Full Seguridad C.A y empresas similares, un plan de estrategias que ayuden a solventar las situaciones problemas por las que a menudo atraviesa el sector en la actualidad. Con el fin de aumentar el rendimiento laboral y financiero, el nivel competitivo de la empresa y su participación en el mercado.

Este estudio resulta novedoso en la empresa ya que hasta el momento no se han efectuado diseños de planes estratégicos en el pasado que indique las acciones a seguir para el desarrollo de sus actividades; por lo tanto la realización de este proyecto es de gran utilidad para dicha empresa. Este proyecto fue realizado para la sede principal de la compañía ubicada en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui y a la vez se tomará como modelo referencial en las sucursales ubicadas en Zulia, Bolívar y Monagas.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de gestión estratégico para una empresa de seguridad electrónica ubicada en Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.
- Formular la misión y visión de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.
- Analizar el contexto externo e interno identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- Formular los objetivos estratégicos de la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.
- Formular estrategias conducentes al logro de las metas, objetivos, misión y visión de la empresa.
- Elaborar planes de acción de acuerdo a las estrategias definidas.

## CAPITULO II

### BASES TEÓRICAS

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Una de las fuentes esenciales para el desarrollo de un proyecto de investigación está representada por los trabajos que sobre la misma idea se han realizado con anterioridad. Su revisión y referencia en los mismos constituyen sus antecedentes. El presente trabajo expondrá los siguientes antecedentes:

Gonzales, D. y Fuentes, E. (2009). Diseño de un plan estratégico para una empresa dedicada a la compra-venta de partes automotrices ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui. A través de dicho estudio se detectaron como problemáticas de la empresa la carencia de un plan estratégico, falta de una misión y visión claramente definida, falta de organización. Debido a estos problemas se planteó el proceso de planificación estratégica, llevando a cabo el análisis interno y externo del sistema, se aplicaron la matriz foda, la matriz EFE, la matriz EFI y la técnica Benchmarking, para así elaborar los planes de acción correspondientes a la estrategias y lograr los objetivos que permitan mejorar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Manzo, Magaly. (2009). *Diseño de un plan estratégico para un establecimiento comercializador de marroquinería*. La problemática detectada fue la falta de organización en la empresa, el establecimiento de una misión-visión, inexistencia del sistema de control de inventario y ausencia de sistemas de información automatizados. Para corregir esta

situación se utilizaron metodologías como el proceso de planificación estratégica, el análisis estructural y Benchmarking, para así, realizar tomas de decisiones competentes en condiciones de incertidumbre que se adapten con eficacia a los cambios.

Sosa P. y Tatá A. (2009) realizaron un trabajo de grado titulado “Diseño de un Plan Estratégico para el Proceso de Ensamblaje de la Línea Comercial en una Ensambladora de Vehículos Ubicada en Cumaná, Estado Sucre”. Este proyecto se basó en la Línea Comercial de la empresa Toyota de Venezuela C.A., la cual no poseía una declaración de visión estratégica y objetivos estratégicos claramente definidos que integraran la labor que lleva a cabo su personal, trayendo como principal inconveniente la desorganización de sus integrantes al momento de establecer las actividades y obligaciones a cumplir por cada uno de ellos. Por lo cual se propuso la aplicación de una planificación estratégica a dicha línea utilizando técnicas de recolección de información como observaciones de las actividades básicas del sistema y entrevistas no estructuradas al personal, la metodología de Strickland y Thompson para la formulación de la misión-visión, los pasos que contempla Fred David para el análisis interno y externo de la empresa y la formulación de estrategias usando la Matriz PEYEA, FODA y MEOPE. Todo con el fin de que la organización pudiera adaptarse a las variaciones de su entorno, mejorando su funcionamiento operativo.

Boyd, M. y Solórzano, Y. (2008). Propuesta de un plan estratégico para una empresa dedicada a la fabricación de mobiliarios de oficina ubicada en el Estado Anzoátegui. Esta empresa carecía de una definición de estructura formal, falta de organización, falta de misión, visión y objetivos estratégicos. Para solventar esta situación se propuso un plan de acción

estratégico que contribuya a mejorar las operaciones relacionadas con el proceso de fabricación de mobiliarios, se define la razón de ser del negocio (misión), se hace una evaluación interna en las áreas funcionales, la revisión del entorno y la elección de las estrategias más adecuadas que le facilitara a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y objetivos.

Ledezma, I. y Marval, Y. (2008). *Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa de Producción y Comercialización de Alimentos*. Este estudio se realizó en la empresa La Maracuchada C.A, el mismo manifestó que la mencionada empresa no cuenta con ningún plan estratégico, no tiene metas claras, presenta falta de organización, fallas en la programación de insumos y materia prima, por lo que muestra un alto nivel de incertidumbre y riesgos en los costos del proceso productivo. Aquí se evaluó la situación actual para posteriormente formular la misión-visión, además de establecer las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas con la aplicación de auditorías internas y externas, seguidamente se formularon planes de acción. La realización del plan estratégico permitió aumentar el nivel competitivo y la organización interna de la empresa.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Modelo de la Administración Estratégica**

F. David (2008). La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo; cada modelo representa algún tipo de proceso, el diagrama que se ilustra en la figura 2.1 es considerado un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de

administración estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero si representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

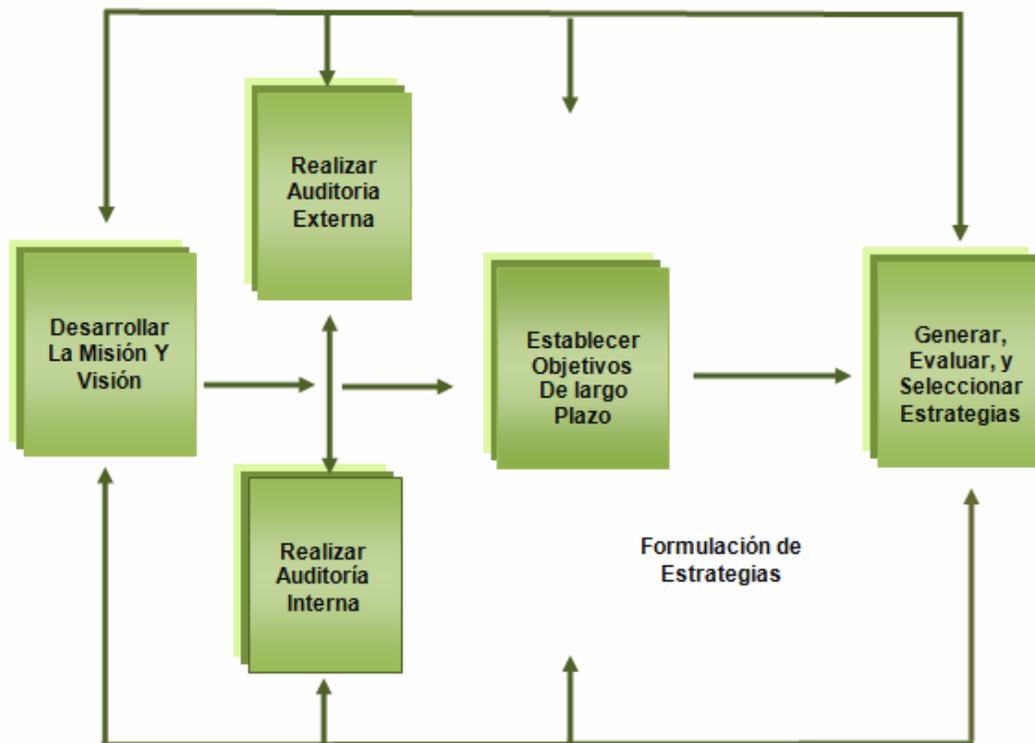


Figura 2.1. Modelo de la Administración Estratégica.

Fuente: F David (2008)

### 2.2.1.2 Términos claves de la administración estratégica

F.David (2008) Antes de seguir con el análisis de la administración estratégica se debe definir nueve términos claves los cuales son:

- **Ventaja competitiva:** El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. Por lo general, una empresa solo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socaban esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado. La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:
  1. Adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos;
  2. La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.
  
- **Estratega:** Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva entre otros. Los estrategas ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronósticos y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconoce las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos.

- **Declaración de la visión y la misión:** En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde a la pregunta “¿En que nos queremos convertir?”. Elaborar la declaración de la misión a menudo se considera como el primer paso de la planeación estratégica. Que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Las declaraciones de la misión son “declaración perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tiene las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización.
  
- **Oportunidades y amenazas externas:** se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.
  
- **Fortalezas y debilidades internas:** se refiere a las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerenciales.

- ✿ **Objetivos a largo plazo:** Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un periodo de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización ya que constituyen las bases para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.
- ✿ **Estrategias:** Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.
- ✿ **Objetivos anuales:** Son logros a corto plazo que la organización debe alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, estos deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes, y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse a nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización.
- ✿ **Políticas:** Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas, y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas y/o recurrentes.

## **2.2.2 Planificación Estratégica**

F. David (2008). La planificación estratégica se conoce como la formulación, implantación y evaluación de las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa el logro de sus objetivos. La formulación de estrategias en una organización implica la creación de una misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, establecimiento de objetivos y la formulación y elección de estrategias a seguir. La implantación incluye el desarrollo de una cultura que apoya las estrategias, por medio de la implantación de recursos, motivación a los empleados, establecer metas y el diseño de políticas, con la finalidad de llevar a cabo las estrategias ya formuladas. La evaluación de estrategias comprende la revisión de las estrategias con el fin de conocer cuando estas no funcionan adecuadamente, para posteriormente tomar medidas correctivas, de tal manera de garantizar el buen funcionamiento y éxito en la organización.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, la cual 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.

### **2.2.2.1 Importancia de la Planificación Estratégica**

F. David (2008) sostiene que debido a los muchos retos y oportunidades existentes en el mercado global, la planificación estratégica ha representado

una gran importancia en los últimos tiempos dado que muchas empresas la han utilizado como pilar fundamental en el desenvolvimiento de todas sus actividades. Es importante por cuanto:

- 1. Proporciona el marco teórico para la acción:** Lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.
- 2. Incrementa la capacidad de la organización:** Esto es con la finalidad de implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo ayuda a que la organización se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, en el campo en donde funciona de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.
- 3. Facilita el desarrollo de planes:** Un plan estratégico guía a cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.
- 4. Mejor desempeño de la empresa:** El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la

organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

**5. Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:**

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

**6. Introduce una forma moderna de gestionar las empresas:**

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

### **2.2.2.2 Características de la Planificación Estratégica**

Lanz & Ortega (2008) hacen referencia a las características que posee el proceso estratégico, logrando resaltar las siguientes:

- Permite determinar el tipo de negocio en que está y en el que se debe estar, quienes son los clientes y quienes deberían serlos.
- Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las vías posibles de acción.

- El tiempo es más largo que en cualquier otro tipo de planificación.
- Da el sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en una organización.
- Es considerada una actividad de alto nivel, por ser alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados. es necesario que haya un alto compromiso de la alta gerencia para generar un compromiso en los niveles inferiores.
- Es flexible en cuanto a su aplicación, dado que permite aplicarse tanto a grandes organizaciones, como a medianas y pequeñas empresas, a instituciones sin fines de lucro, a organizaciones gubernamentales, educativas, de caridad militares, a conglomerados internacionales y otros.
- Representa un enfoque sistémico.

### 2.2.3 Etapas de la administración estratégica

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: Formulación, Implementación, y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye:

#### Desarrollo de la Visión y Misión

- **Visión:** F. David (2008) dice que la visión es a menudo descrita como un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de los objetivos y es a largo plazo. Una visión representa el destino que es conducido por la pasión y la evoca. Una visión puede o no puede

tener éxito; depende de si todo el resto sucede según la estrategia de la empresa.

La visión es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue e otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Un enunciado claro de la visión describe los valores y prioridades de una organización. Al redactarla, los estrategas se ven obligados a analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible atractivo de los mercados y las actividades en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

✿ **Misión:** Strickland & Thompson (1999), definen la misión como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el (los) propósito(s) o la(s) función(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

Una buena misión debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es realmente una organización. Debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategia factibles sin frenar la creatividad gerencial. La misión

describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la Organización?

F. David (2008). Afirma que la tendencia actual acerca de la declaración de Misión se basa en gran medida en los modelos que estableció Peter Drucker a mediados de la década de 1970. Este es reconocido como “El padre de la administración moderna” gracias a sus cientos de artículos sobre el tema la Harvard Business Review a calificado a Drucker como “el pensador administrativo mas importante de en estos tiempos”. Drucker sostiene que plantear la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, equivale a preguntar “¿Cuál es nuestra misión?”. La declaración de misión que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “Razón de Ser” de la organización. Responde a la pregunta central “¿Cuál es nuestro negocio?”.

Las declaraciones la misión pueden variar en extensión, contenido, formato, y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, los cuales son:

- Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercados: geográficamente, ¿Dónde compite la empresa?

- ✿ Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
- ✿ Interés en la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y prioridades éticas de la empresa?
- ✿ Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- ✿ Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- ✿ Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

Al responder estas preguntas para uso interno y externo, la organización puede diagramar su curso de acción y proporcionar una guía para tomar decisiones rutinarias día a día.

Desarrollar una declaración de la misión verdaderamente funcional es muy valioso en tiempo y esfuerzo, debido a que la organización cuenta con una herramienta de administración enormemente útil, con consecuencias positivas a largo plazo que brindan concentración y energía a la compañía y a sus miembros.

### **2.2.3.2 Objetivos**

F. David (2008) sostiene que son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Los objetivos son de vital importancia para el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, revelan prioridades y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros y estimulantes. En un conglomerado diversificado deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

George Morrissey (1996), plantea que los objetivos deben cumplir los siguientes lineamientos:

- Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
- Especificar un solo resultado medible a lograr.
- Especificar una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
- Especificar los factores de costo máximo.
- Ser lo más específico y cuantitativo posible (y por ende verificable).
- Especificar sólo el qué y el cuándo.
- Apoyar directamente al plan estratégico o ser compatible.
- Ser realista o factible.

### **2.2.3.3 Análisis Externo**

F. David (2008) sostiene que el propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y de amenazas que se deberían eludir, e identificar las variables claves que prometen respuestas procesables.

Las oportunidades externas: Se refieren a las tendencias económicas, sociales, políticas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Las amenazas externas: Son totalmente opuestas a las oportunidades, consisten en las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

#### **2.2.3.4 Matriz EFE**

F. David (2008) sostiene que ésta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Cuando ya se hayan seleccionado las variables ambientales decisivas, se hayan ubicado las fuentes importantes de información se hayan realizado las predicciones ambientales determinantes, y se haya desarrollado al matriz del perfil competitivo, el análisis de evolución de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda esa información.

#### **2.2.3.5 Análisis Interno**

F. David (2008) sustenta que la auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizados de la empresa. Gerentes y

empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa.

Las fortalezas internas: Se refieren a actividades internas de una organización que se llevan a cabo cabalmente.

Las debilidades internas: Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito gerencial de una organización.

#### **2.2.3.6 Matriz EFI**

F. David (2008) sostiene que esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para desarrollar esta matriz se necesita del uso de juicios subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

#### **2.2.3.7 Análisis Estructural**

(Certo/Paul, 1995) definen el análisis estructural como una técnica nacida directamente del estructural funcionalismo. La estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencias.

Permite interpretar claramente la realidad, ya que, percibe cada problema (variable) según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman la problemática del sistema y determinar los más sobresalientes, de tal forma que permitan plantear estrategias objetivas para alcanzar la misión propuesta.

El punto más importante de este análisis es detectar cuales son las variables claves, aquella que ejerce la mayor influencia sobre las restantes, para formar la matriz de análisis estructural.

Por medio de esta herramienta se puede determinar los factores más relevantes que están afectando al sistema, las variables claves que están incidiendo en su desempeño y las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y cómo las variables preponderantes están involucradas con las restantes.

Los elementos (o variables) que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros.

Siguiendo este método, se consigue visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, inmersos en la realidad. De igual forma se

logran precisar todas las relaciones que pueden tener entre sí todas las variables que conforman la situación problemática.

Se trata de una matriz de impactos cruzados definida por una matriz cuadrada realizada a partir de las interconexiones de los focos problemáticos, estableciendo un sistema binario de oposición para identificar la influencia de una variable sobre las restantes. Para el desarrollo del análisis estructural se debe cumplir con dos etapas previas:

- 1. Identificar las variables que conforman el problema:** En esta primera etapa se tiene un contacto directo con el sistema para conocer su situación actual, su comportamiento y su relación con el medio ambiente, además de los problemas internos y externos que influyen en el mismo.
- 2. Detectar las influencias que ejercen unas sobre otras:** La manera como se detectarán las influencias que ejercen unas variables sobre otras se realizará de dos formas: (1) mediante el índice de motricidad que indica el número de variables sobre las cuales influye cada una o la fuerza que tiene cada una sobre las demás; (2) y mediante el índice de dependencia el cual nos indica el grado o porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las otras, es decir; las veces que cada una depende de las restantes.

Una influencia es real, cuando una variable impacta de una forma directa a una o varias variables, y es nula cuando no existe ninguna relación con las demás variables. Para efectos de evaluación de la matriz de análisis estructural una influencia real

tiene el valor a uno (1) y una influencia nula tiene un valor igual a cero (0).

### 2.2.3.8 Formulación de las Estrategias

F. David (2008) sustenta que la palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es bien sabido que la palabra estrategia viene de estrategos, que en griego significa general. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “caudillar”.

La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Esta la podemos definir en forma amplia y restringida: en forma amplia como la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización y en forma restringida el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

Las decisiones estratégicas requieren reflexiones sobre diferentes alternativas posibles para escoger la que se considere mejor o más adecuada según las necesidades de la empresa.

Se requieren de tres etapas importantes para el logro de la formulación de estrategias:

- ✓ **Etapa 1: Etapa de Entrada:** Comprende el esquema de formulación, el cual consiste en el desarrollo de la matriz EFE, la matriz EFI, y la matriz del perfil competitivo (MPC). Esta etapa resume la información

inicial necesaria para formular estrategias y para las matrices de las etapas de ajuste y decisión

- ✓ **Etapa 2: Etapa de Conciliación:** En ocasiones, la estrategia se define como el ajuste que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas, y las oportunidades del riesgo creado por sus factores externos. La etapa de ajuste del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera: La Matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos insumos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.
  
- ✓ **Etapa 3: Etapa de decisión:** Esta etapa incluye una sola técnica, la matriz de evaluación de orden prioritario estratégico (MOPE). Esta matriz utiliza la información inicial de la etapa 1 para evaluar con objetividad las alternativas de estrategias posibles que se identificaron en la etapa 2. Esta revela el grado relativo de atracción de las alternativas de estrategias y proporciona así una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

#### **2.2.3.9 Matriz de Evaluación de Orden Prioritario Estratégico (MEOPE)**

Salazar, L. y Pastrana, R. (2004). El procedimiento de esta matriz es el siguiente:

- ✿ Se debe extraer la lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades desarrolladas en el proceso de auditoría.
- ✿ Asignar a cada una de las variables extraídas el mismo peso que obtuvieron en la Matriz EFE y EFI.
- ✿ Asignar a cada estrategia agrupada en cada caso de estudio una puntuación entre 0, 1 y 2 para cada factor, donde 0 indica que dicho factor no influye sobre la estrategia, 1 = probablemente influye y 2 = muy influyente.
- ✿ Calcular los puntajes totales de prioridad, multiplicando el peso por la calificación obtenida.
- ✿ Escogencia de estrategia. La estrategia que haya obtenido mayor puntuación es la que se ejecutará de primero y así sucesivamente en orden decreciente

#### **2.2.3.10 Planes de Acción**

Morrisey (1996) sostiene que los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos que se plantea la organización. Así mismo, también representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación. Los planes de acción básicamente incorporan estos factores:

- ✿ Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- ✿ Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción.
- ✿ El programa para realizar los pasos o acciones.

- Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo.

#### **2.2.4 Método de Escalamiento Tipo Likert**

Sánchez (1995) sustenta que este método consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se mide la reacción de los sujetos. Cada ítem consta de un conjunto de opciones de respuesta y a cada opción se le asigna un valor numérico, de las cuales sólo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se trabaje como si fuera un intervalo, es por esta razón que a veces se utilizan rangos de puntuaciones para las afirmaciones de acuerdo al número de opciones o categorías de respuestas. Los rangos de las puntuaciones pueden variar de 0 a 4, de -2 a +2, 1 a 5, etc.

Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

(Arias F, 2006), este trabajo investigativo se encuentra dentro de la metodología de investigación de campo; la cual consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, se apoya en información proveniente de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones; lo cual indica que se realizó visitando el sistema que está bajo estudio.

#### **3.2 Nivel de Investigación**

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa. En cualquiera de los casos es recomendable justificar el nivel adoptado.

El sistema en estudio se encuentra en un nivel de investigación de tipo descriptiva, según (Sabino 2002), por ser de este tipo de investigación se ubica en los siguientes niveles:

- Nivel I. (Conocimiento): Se obtuvieron los conocimientos requeridos para plantear las soluciones a la problemática.

- ✿ Nivel II. (Comprensión): Se detalló el sistema y su entorno de forma que se comprendiera todas sus relaciones funcionales para lograr resolver la problemática
- ✿ Nivel III. (Aplicación): Utilizando todo el compendio de conocimientos del sistema y las técnicas suministradas por la auditoria se logró establecer patrones aplicables a la solución de la problemática.
- ✿ Nivel IV. (Modelo): Se suministro el modelo como una propuesta para resolver el problema.

En este estudio se manejaron todos los niveles antes mencionados, se inició, a partir del conocimiento del sistema, de las herramientas y técnicas de las que se dispone, contribuyendo así con mejoras en la planificación, control, organización y gestión en la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

### 3.3 Técnica Utilizada

La técnica a utilizar en este proyecto, tomando en cuenta que se trata de una investigación de campo es la siguiente:

- ✿ **Análisis de contenido:** Esta técnica depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento. Las fuentes documentales pueden ser: Documento escritos como libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, encuestas y conferencias escritas; incluso documentos electrónicos como páginas

web. Todo esto con la intención de obtener un mejor conocimiento de la situación planteada y el objeto bajo estudio.

### **3.4 Técnicas para la recolección de datos a través del uso de fuentes de Información Primarias.**

- ✿ **Entrevistas:** Se realizarán de forma estructurada una serie de preguntas destinadas a los directivos y el personal Jornol Alarmas Full seguridad, con la finalidad de establecer una relación entre el investigador y los sujetos bajo estudio. Estas entrevistas se realizaran dentro de las instalaciones de la empresa y serán utilizadas para conocer de primera mano todos los aspectos relacionados internamente con el sistema.
  
- ✿ **Entrevistas No Estructuradas:** Estas entrevistas permitirán obtener información con un margen más amplio de libertad ya que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. La entrevista no estructurada puede plantear cuestiones previas que serán indagadas en la entrevista o puede desarrollarse sin preparación, pretendiendo que el entrevistado exprese su situación.

### **3.5 Técnicas para la recolección de datos a través del uso de fuentes de Información Secundarias.**

Se denomina Fuentes de Información Secundaria aquellas que se integran con toda la información escrita, existente sobre el tema. Se basa fundamentalmente en documentos tanto internos como externos a la empresa u organización.

- ✿ **La observación:** Esta técnica consiste en observar atentamente el día a día de la empresa, tomar información y registrarla para así evaluar factores que afectan su funcionamiento, así como también el modo en el que opera su personal en la empresa.
  
- ✿ **Cuestionarios:** Se formulan una serie de preguntas al personal que labora dentro de la empresa, que permitan conocer y estudiar el objeto en estudio. Estos cuestionarios se realizaran de manera que la información recibida sea válida y fiable.

### 3.6 Población Y Muestra

La población significa un agregado de datos individuales, personas o cosas, acerca de las cuales se desea información. La definición de la población y las características de sus unidades elementales que deben ser observadas, dependen de la naturaleza del problema.

(Buendía, Colás y Hernández, 1998: 28 citado en García, 2005), “Población es un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma el referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados”.

Para efectos de la presente investigación, la información obtenida para la realización del estudio fue provista a través de la siguientes fuentes: por la

población actual de empleados, por los miembros directivos de la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, y por sus clientes.

La población de este proyecto se divide en tres poblaciones, la primera conformada por la gerencia general, la cual está integrada por (1) presidente, (1) vicepresidente para un total de dos personas, la segunda que está conformada por un (1) secretaria, un (1) asesor legal, un (1) coordinador administrativo, un (1) asistente administrativo, un (1) analista de facturación y cobranza, un (1) jefe de operaciones, un (1) supervisor de operaciones, cuatro (4) operadores, cuatro (4) técnicos, un (1) mensajero, para un total de 16 empleados. Para la muestra se tomó a la población total que labora en la empresa ya que la misma es finita y de tamaño manejable y por lo tanto la muestra es igual a la población, Se escogió de esta manera porque es una organización mediana y administrativamente pequeña. Dado el número de empleados (16), todos se entrevistaron utilizando un cuestionario para ello, de igual forma se hizo con el presidente y el vicepresidente de la empresa.

En el caso de los clientes la cual es la tercera población, se cuenta con una población de 160, de ésta se seleccionará una muestra representativa que permita estudiar aspectos como, nivel de servicio de la empresa, atención al público, entre otros. Entonces se define la muestra como:

Según (Sierra Bravo, 1988: 174 citado en García, 2005) “Una parte representativa de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado”.

### **Cálculo Del Tamaño De La Muestra Para La Población De Clientes De Jornol Alarma Full Seguridad.**

La estimación de la muestra representativa de la población de clientes potenciales de la empresa se obtuvo de la forma siguiente:

Utilizando la ecuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

**Población (N):** Se consideró una población de clientes en base a información suministrada por el presidente de la organización, según los reportes de abonados que éste maneja. Realizándose una estimación del número de clientes que en promedio la empresa le presta servicio, siendo éste aproximadamente 160 clientes al mes.

$$N = 160 \text{ Clientes}$$

**Nivel de confianza (Z):** Las confianzas más utilizadas son del 80% en adelante. Se tomó para el estudio un intervalo de confianza del 90%. Por lo que el valor correspondiente de Z en la escala de confianza es de  $\pm 1,645$ .

**Probabilidad de éxito (p) y Probabilidad de fracaso (q):** Estas dos probabilidades tienen un valor de 0,5 ya que la población se ajusta a una distribución binomial con aproximación a la normal.

**Error Muestral (e):** Se tomó un error razonablemente pequeño (estimado) de precisión servible 10% (0,1), para el nivel de confianza escogido.

Sustituyendo en la formula se obtiene:

$$n = \frac{1,645^2 * (0,5) * (0,5) * 160}{0,1^2 * (160 - 1) + 1,645^2 * (0,5 * ,05)}$$

$$n = \frac{108,241}{1,59 + 0,68}$$

$$n = \frac{108,241}{2,27}$$

$$n = 47,68 \cong 48$$

Luego de estimar el tamaño de la muestra del número de clientes que debía encuestarse se llevó a cabo la aplicación de la misma utilizando el método de escalamiento tipo Likert, obteniéndose los resultados de interés para el estudio.

### **3.7 Metodología Aplicada para el Desarrollo del Proyecto**

La metodología utilizada para la elaboración del proyecto comprendió las siguientes fases o etapas.

#### **Fase I: Recopilación de la información**

En esta etapa, a través de la observación directa a quienes realizan el trabajo y a la aplicación de entrevistas al personal por medio de un cuestionario que permitirá indagar a fondo el funcionamiento de la organización y proceder a la elaboración de la situación actual de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

#### **Fase II: Formular la visión-misión de la empresa**

Se llevara a cabo la declaración de la misión bajo los nueve componentes básicos que funcionan como un marco conceptual practico para evaluar y redactar las declaraciones de la misión, Y la visión es la que tiene la dirección en cuanto a que es lo que trata de hacer y en qué quiere convertirse la empresa.

#### **Fase III: Formulación de objetivos**

Los objetivos son los resultados que la organización espera alcanzar en un lapso de tiempo. Además estos darán origen a las estrategias.

#### **Fase IV: Realizar el análisis externo e interno**

Por medio del análisis externo se pudo conocer determinados acontecimientos o hechos que afectan o benefician el funcionamiento de la empresa, pero que escapan de su control, como son los acontecimientos políticos que a su vez generan acontecimientos económicos, etc. Esta auditoría conllevó a enumerar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, y con ellas se realizó la matriz de los factores externos, EFE.

El análisis interno consistió en identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa y definir cuáles actividades generaban o no un valor agregado, para luego extraer las debilidades y fortalezas que conllevaron a construir la matriz de los factores internos, EFI.

### **Fase V: Formulación de estrategias**

Las estrategias son los medios necesarios para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Para la creación de estrategias se usó la matriz FODA, que consiste en colocar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la construcción de las estrategias, ya que con estas permitirán las fortalezas internas que tenga la empresa y contrarrestar las debilidades existentes dando una solución a la problemática.

### **Fase VI: Selección de las estrategias**

Una vez construidas las estrategias se procede a seleccionar las estrategias que se aproximen más al cumplimiento de los objetivos planteados, esto se hace con la Matriz de Evaluación de Orden Prioritario Estratégico (MEOPE),

que hace una evaluación del grupo de estrategias seleccionadas estableciendo el resultado para cada una, y estableciendo el orden en que deben aplicarse.

### Fase VII: Plan de acción

Son todas las acciones específicas que se proponen, en función a las estrategias desarrolladas, para alcanzar los objetivos estratégicos. En la figura 3.1 se muestra detalladamente la metodología a seguir para el desarrollo del proyecto.

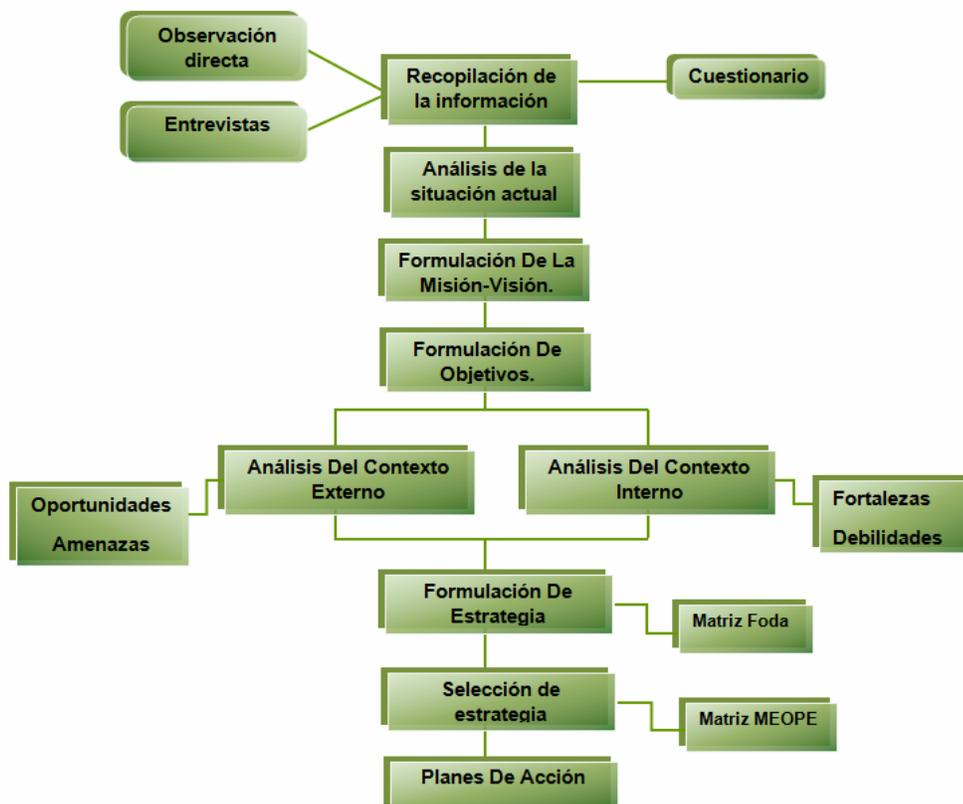


Figura 3.1 Metodología Aplicada para el Desarrollo del Proyecto.

Fuente: Canelón, Y, Suarez,

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Descripción Del Sistema Actual**

En este capítulo se muestra el sistema bajo estudio, en el cual se evidencia a detalle la forma en que ha venido operando la empresa, desde su ambiente interno hasta el desenvolvimiento dentro de la comunidad.

Aunado a esto se muestra información significativa relacionada con la descripción de la organización, reseña histórica, características y estructura organizativa. La información que se muestra a continuación fue obtenida y recabada mediante el uso de técnicas de recolección o recopilación de información, tales como: La observación directa, entrevistas informales y cuestionarios a los directivos de la organización; así como también al personal que labora en ésta; lo que garantiza entrar en contacto directo con la situación real de la empresa y sus focos problemáticos principales que intervienen en el sistema e influyen en su comportamiento, estableciendo así la descripción del sistema actual.

##### **4.1.1 Reseña Histórica de la Empresa**

Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, inicia operaciones el 17 de Junio del 2001 en la ciudad de Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui, con dos socios. Ambos con igual porcentaje de participación; esta empresa pertenece al sector privado, desempeñando labores en el ramo de la seguridad, en áreas

residenciales, comerciales e industriales. Proporcionándoles a sus clientes una calidad de servicio eficaz y eficiente, debido al crecimiento acelerado que tuvo la empresa en su cartera de clientes; para el año 2003 extiende sus operaciones inaugurando una sucursal en el Estado Bolívar, específicamente en la ciudad de Puerto Ordaz; posteriormente a mediados del año 2004 abre sus puertas en el Estado Monagas en la ciudad de Maturín, continua su expansión operacional el año 2008, en la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia.

#### **4.1.2 Ubicación Geográfica de la Empresa Jornol Alarma Full Seguridad**

La empresa está ubicada en Venezuela, país perteneciente al Continente Americano, localizado al Norte de la región Sur del mismo. Sus límites lo comprenden: al Este la Zona en Reclamación, al Sureste Brasil, al Suroeste Colombia y al Norte el Mar Caribe.

En la Región Nor-Oriental de Venezuela, se ubica el Estado Anzoátegui, donde se encuentra la empresa (Figura 4.1) en la ciudad de Puerto La Cruz, al Noreste del Estado; en la Urbanización Chuparín, calle 13, Municipio Sotillo (Figura 4.2).

El Estado Anzoátegui, centra sus actividades económicas básicamente en el sector petrolero y en el sector turístico, además de las empresas manufactureras presentes en la zona. Cuenta con un aeropuerto internacional que sirve como plataforma principal de comunicación entre el Estado, el resto del país y otras regiones del mundo, así como también un puerto marítimo internacional de aguas profundas, que sirve como base

fundamental de entrada y salida de productos comerciales y materia prima para las empresas del Estado.

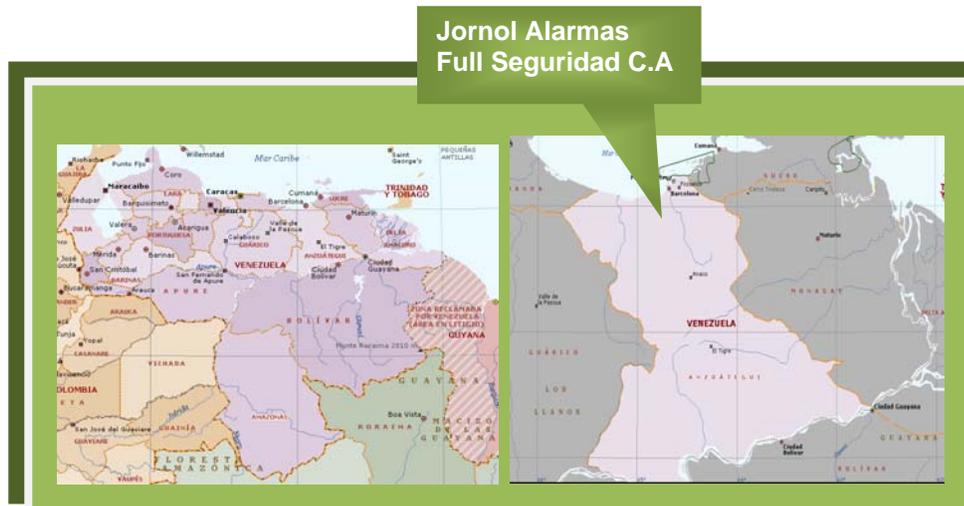


Figura 4.1. Macrolocalización de la Empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

Fuente: Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2009.

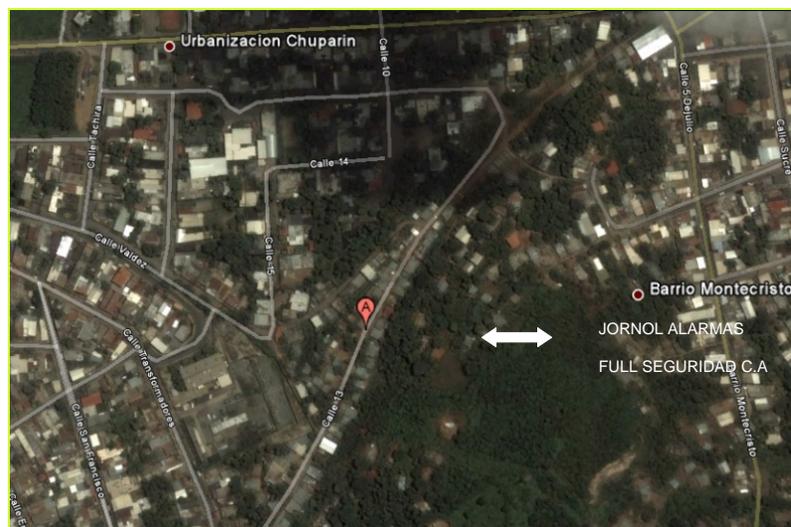


Figura 4.2. Microlocalización de la Empresa Jornol Alarmas Full Seguridad.

Fuente: <http://maps.google.es/>

### 4.1.3. Estructura Organizativa De La Empresa

Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, no cuenta con una estructura organizativa formal definida. De acuerdo con la información obtenida a partir de fuentes primarias se elaboró el organigrama representado en la figura 4.5.

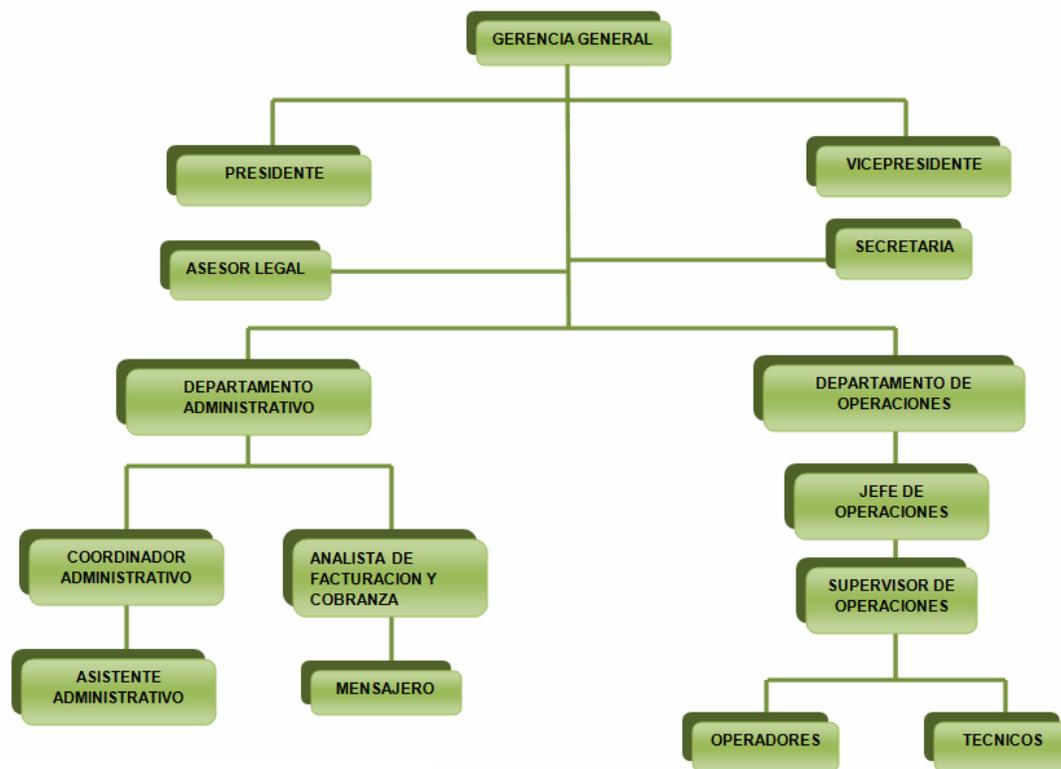


Figura 4.5. Organigrama de Jornol Alarma Full Seguridad.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez John.

### **Gerencia General:**

El objetivo de este departamento es liderar el desarrollo de los planes, objetivos y metas de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A; está conformado por el presidente, vicepresidente, una (1) secretaria y un (1) asesor legal; este es el eje primordial de la estructura organizacional de la empresa.

**Presidente:** Es el que dirige el desarrollo de toda las acciones y operaciones desde un punto de vista administrativo para beneficio de todos los que integran la empresa.

### **Funciones:**

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Estimular y desarrollar las políticas internas de la empresa, en un ambiente propicio de trabajo creador y productivo; dirigido a fomentar las actividades.
- Controlar y coordinar las operaciones vinculadas con el rendimiento de la empresa.
- Optar por las alternativas más adecuadas en el proceso de toma de decisiones.
- Proteger la estabilidad del personal mediante la dirección adecuada de los planes y beneficios.
- Acordar contratos y convenios económicos que vayan en pro de los beneficios de la empresa.
- Estudiar el listado de los proveedores y optar por el más adecuado para solicitar los recursos.

**Vicepresidente:** Lideriza el desarrollo de la empresa en ausencia del presidente por lo tanto también dirige el desarrollo de todas las acciones y operaciones desde un punto de vista administrativo para beneficio de todos los que integran la empresa.

**Funciones:**

- Ejercer la representación legal de la empresa en ausencia del presidente.
- Estimular y desarrollar las políticas internas de la empresa, en un ambiente propicio de trabajo creador y productivo; dirigido a fomentar las actividades.
- Controlar y coordinar las operaciones vinculadas con el rendimiento de la empresa.
- Optar por las alternativas más adecuadas en el proceso de toma de decisiones.
- Proteger la estabilidad del personal mediante la dirección adecuada de los planes y beneficios.
- Acordar contratos y convenios económicos que vayan en pro de los beneficios de la empresa.
- Informar al presidente todas las situaciones que se presentan en el área a su cargo.

**Secretaria:** Su función es ocuparse de labores propias de las secretarias, como la agenda de su superior, la organización de viajes de negocios, las actas de las reuniones, la correspondencia, el archivo de documentos o la preparación de presentaciones, entre otros.

**Funciones:**

- ✿ Verificar el contenido de las órdenes del día y los listados de los asuntos que se tratarán incluyendo los soportes documentales necesarios.
- ✿ Deberá vigilar que los acuerdos en una reunión con los directivos se asienten correctamente.
- ✿ Levantar el acta de cada una de las sesiones.
- ✿ Vigilar que el archivo de documentos este completo y actualizado, y conservarlo en custodia.
- ✿ Organizar toda la información que a la alta gerencia llegue de los distintos departamentos.

**Departamento Administrativo:** En el departamento administrativo se clasifican, registran y analizan todas las operaciones económicas de la empresa, así como los movimientos contables y financieros. Involucra todo lo referente a presupuestos, operaciones, facturaciones, gastos e inversiones de la empresa. De igual manera, lleva contabilidad y emite los estados financieros de la organización. Está conformado por un (1) coordinador administrativo, un (1) asistente administrativo, un (1) asesor legal, un (1) analista y un (1) mensajero.

**Asesor legal:** Prestar asesoramiento jurídico-legal en el ámbito de su competencia, en tareas relativas a la interpretación, suscripción y aplicación de contratos, convenios y otros documentos que requiera la empresa.

**Funciones:**

- Programar, organizar, conducir, controlar y evaluar las acciones inherentes a los procesos administrativo, asegurando la disponibilidad oportuna de información para la toma de decisiones de la Alta Gerencia.
- Asesorar a la Alta Gerencia y demás departamentos de la empresa en los aspectos de su competencia.
- Prestar asesoría y asistencia legal para el desarrollo y mantenimiento de la estructura organizativa.
- Asesorar y elaborar documentos legales en procesos de contratación de bienes, servicios, obras y consultorías.
- Sustanciar procesos laborales, civiles, penales y administrativos de la organización, asumiendo defensa cuando el caso lo amerita.
- Mantener un registro actualizado sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y cualquier otra resolución que se relacione con las actividades de la empresa.

**Coordinador Administrativo:** Es el departamento responsable de planificar, organizar, dirigir, y controlar, de acuerdo a la política general de la organización y las disposiciones legales, la adecuada administración del personal, al igual que registran y analizan todas las operaciones económicas de la empresa, así como los movimientos contables y financieros. Involucra todo lo referente a presupuestos, facturaciones, gastos entre otros. De igual manera, lleva la contabilidad y emite los estados financieros de la organización.

**Funciones:**

- ✿ Coordinar la Elaboración de Cuentas Públicas trimestrales y anuales.
- ✿ Analiza y revisa los procesos de pago del personal de nomina diaria y mensual, con la finalidad de garantizar el pago correcto y oportuno de los mismo.
- ✿ Vela por el cumplimiento de las obligaciones legales (ministerio del trabajo, IVSS, LPH, INPSASEL, entre otros)
- ✿ Asigna y supervisa las tareas del personal a su cargo.
- ✿ Controla el movimiento financiero que se llevan en los bancos.
- ✿ Controla las compras, distribución de materiales, registro de proveedores, facturas y órdenes de pago en la empresa.
- ✿ Informa a las Autoridades competentes sobre la situación financiera y administrativa de la empresa.
- ✿ Registra en el sistema un nuevo ingreso a la organización, así como también los movimientos de personal por transferencia, promociones, etc.
- ✿ Controla y reporta el ausentismo del personal de nomina diaria. .
- ✿ Supervisar la elaboración de la contabilidad.
- ✿ Mantiene en orden su equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

**Asistente Administrativo:** Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

**Funciones:**

- Elaboración de nóminas, recibos de nómina, efectuar las transferencias para depósito de nómina.
- Recibir los pagos de las facturaciones emitidas a sus clientes.
- Pago a Proveedores y Empleados.
- Elaboración de Cheques.
- Efectuar los Cortes de Efectivo.
- Preparar la contabilidad para entregarla al coordinador.
- Encargado de las compras a Proveedores (limpieza, Ferretería, entre otros)

**Analista de Facturación y Cobranza:** Dentro de la organización está encargado de la realización de la facturación y de las cobranzas.

**Funciones:**

- Elabora la facturación por los servicios prestados.
- Apoya al coordinador en los cierres contables.
- Apoyo en el control de inventarios.
- Es el encargado de velar por los documentos originales de la empresa (facturas, recibos, órdenes de compra, entre otros).
- Elabora los libros de venta y compra.

**Mensajero:** Es el encargado de hacer los pagos, recoger papelería, entregar facturas, hacer cobranzas, depósitos y aquellas diligencias que la empresa crea necesaria.

**Funciones:**

- Entrega las facturaciones a los clientes por los servicios prestados.
- Efectuar las cobranzas a los clientes.
- Efectuar depósitos diarios en efectivo y/o cheques.
- Presta apoyo en recibimiento de la mercancía de los proveedores.
- Revisar la existencia de material de trabajo (Limpieza, Ferretería, papelería, entre otros).

**Departamento de Operaciones:** le corresponde coordinar, apoyar, planificar y evaluar la gestión realizada por los que la integran, a fin de asegurar un nivel óptimo en las actividades operacionales y técnicas.

**Coordinador de Operaciones:** Tiene a su cargo el manejo del departamento de operaciones dentro del que se incluyen al supervisor, los operadores y técnicos, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general.

**Funciones:**

- Coordina todas las acciones necesarias para garantizar el éxito del servicio operacional que presta Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.
- Conoce geográficamente las zonas donde se encuentran localizados los clientes.

- Realiza inspecciones de cualquier siniestro dando explicaciones satisfactorias al cliente en representación de la empresa.
- Es responsable de coordinar y supervisar todo el trabajo del personal a su cargo.
- Elabora los horarios de trabajo o rol de guardia del personal que labora en el departamento.
- Vela por el mantenimiento preventivo de las unidades vehiculares pertenecientes a la empresa.
- Vela porque los materiales y equipos estén y se mantengan en buenas condiciones.
- Coordina los cambios de guardia del personal a su cargo.
- Entrena al personal asignado bajo su responsabilidad.
- Aplica sanciones o amonestaciones a su personal, cuando se requiera y de acuerdo a lo establecido con los reglamentos internos.
- Convoca a reuniones periódicas a fin de difundir información y discutir acerca de las labores que se realizan en las mismas.
- Lleva control de archivos internos en el departamento.
- Conoce y responde a su superior en todo lo inherente al área operacional.
- Elabora informes y memorándums cada vez que sea necesario.
- Las faltas temporales del jefe de operaciones serán suplidas por el supervisor de operaciones.

**Supervisor:** Es el segundo al mando en caso de ausencia del jefe de operaciones, por tal motivo hereda las funciones de su superior, añadiendo a estas sus funciones específicas, dentro de las cuales están:

**Funciones:**

- Tener total conocimiento de las funciones que desempeñan tanto operadores como técnicos.
- Supervisar detalladamente el trabajo tanto de los operadores como de los técnicos.
- Generar informes del desempeño de las labores del personal.
- Dar soluciones a las situaciones que se presenten durante la ejecución de sus funciones.

**Operadores:** Son los encargados de procesar las señales recibidas en los receptores digitales, como aperturas y cierres de locales y/o zonas residenciales e industriales, alarmas por zonas, restauraciones, fallas de corriente, baterías, entre otras. Siguiendo los protocolos y procedimientos establecidos por la empresa y por el cliente al momento de adquirir los servicios.

#### **Funciones:**

- Estar siempre atentos a cualquier eventualidad en los equipos que están bajo su responsabilidad.
- Ante cualquier eventualidad cumplir con los procedimientos reglamentarios.
- Puntual con las horas de guardia.
- Ser lo suficientemente juicioso para llevar al día las fichas de los abonados.
- Revisar cada vez que recibe la guardia, los eventos de la guardia anterior.
- Cumplir con las normas de información requerida por los abonados al servicio.

- Atenderá los eventos recibidos por orden de prioridades.
- El operador nunca debe solicitar la confirmación de apertura dos veces.
- Si el operador se le presenta la situación de que hay dos zonas violentadas “señal de alarma”, debe revisar si son perimetrales o internas y analizar la situación.
- Bajo cualquier duda se da aviso a las unidades de seguridad o policial.
- Tener claridad del evento, para dar la instrucción clara y precisa sin confusiones a las unidades de respuesta.

**Técnicos:** Realizan sus labores con un alto grado de compromiso en cuanto a la calidad y precisión en sus funciones a fin de maximizar la aceptación y manejo de los sistemas por parte de los clientes de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, trabajando con equipos altamente sofisticados que garanticen la confiabilidad del servicio.

**Funciones:**

- Montar los elementos componentes de la infraestructura e instalaciones (cableado, canalizaciones, armarios, soportes, entre otros) utilizando técnicas de montaje, en condiciones de calidad y seguridad.
- Instalar los equipos (cámaras, centrales, sensores, procesadores de señal, entre otras) utilizando herramientas de programación y asegurando su funcionamiento, en condiciones de calidad y seguridad.
- Cumplir con los cursos de actualización reglamentarios establecidos por la empresa.

- Cumplir con las normas de seguridad reglamentarias para las instalaciones de los equipos.
- Cuidar de sus herramientas y equipos.
- Prestar labores de atención al cliente.
- Instruir al cliente respecto al funcionamiento y uso del equipo que se le está instalando.
- Realizar mantenimientos preventivos de los sistemas electrónicos de seguridad (CCTV, alarma, control de acceso, entre otros).

#### **4.1.4 Relación de la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A con el Medio Ambiente**

La empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, opera en un ambiente cambiante, caracterizado por ser abierto y flexible. La empresa está orientada a ofrecer sus servicio de calidad, tomando al cliente como el punto focal para las tomas de decisiones y acciones al momento de requerir materiales.

Internamente la empresa está conformada por cuatro áreas funcionales, las cuales interactúan de la siguiente manera: La gerencia General encargada de dirigir al personal administrativo como al operativo y a su vez brindar en algunos casos atención a sus clientes, como también se encarga de contactar y manejar una buena relación con los proveedores, por otra parte el asesor legal coopera con la gerencia general y el departamento administrativo brindando asesoría jurídica en la interpretación de los instrumentos normativos que rigen la ley en asuntos administrativos, presupuestarios y de personal relacionados con los reglamentos, contratos y acuerdos.

En cuanto al departamento administrativo, el mismo se encarga de administrar eficiente y oportunamente los recursos humanos, financieros, materiales y equipos para la buena operación de la dependencia, tomando siempre en cuenta las decisiones de la gerencia general y también coopera con el asesor legal en pro del mejor funcionamiento de la organización.

Mientras que el departamento operaciones, se encarga de atender directamente a los clientes ofreciendo la mejor calidad del servicio, al igual que trabaja de la mano con el departamento administrativo informándoles situación que se presentan con el personal y la clientela.

CLIENTES eje fundamental de la economía de la empresa, clasificados en clientes naturales y jurídicos, la relación que la empresa tiene con ellos la maneja dos departamentos, la gerencia general, encargada, de escuchar sus peticiones, establecer acuerdos, entre otros y el departamento de operaciones encargos de realizar el trabajo que la gerencia general acodo con el cliente.

PROVEEDORES constituye un factor de relevancia en el cumplimiento del compromiso de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A de brindar a sus clientes productos de primera calidad, acordes a sus necesidades específicas, el tipo de proveedor que la empresa maneja se encuentran en distintas partes del país, el cual se escoge tomando en cuenta, precios, calidad, puntualidad de entrega, stock entre otros factores, los mismos son escogidos por la gerencia general directamente en conjunto con el asesor legal de la empresa quien vela por la veracidad y confiabilidad de los tratos que se logran entre las partes.

A continuación en la figura (4.4) se muestra la visión ampliada de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, donde se visualiza la relación existente entre las distintas entidades internas que maneja esta empresa, así como también se relaciona esta con el ambiente externo.

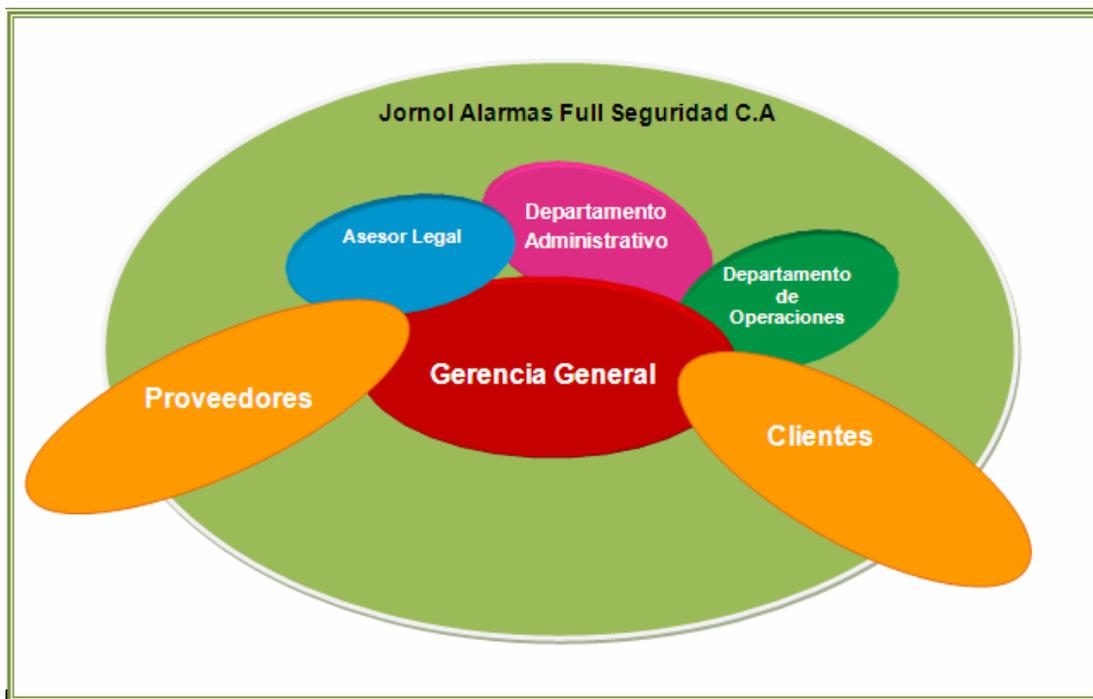


Figura 4.3 Diagrama de Sistema Ampliado  
Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.1.5 Aspectos Críticos

Luego de haber estudiado la situación del sistema se muestra aquellos aspectos críticos que representan los principales focos problemáticos que de una u otra forma afectan directamente a la empresa y a sus procesos. Estos aspectos críticos fueron captados, mediante la observación directa y el contacto con las personas involucradas con el sistema en estudio. En la

figura 4.4 se puede observar la interconexión de los diferentes focos críticos detectados dentro de la organización.

A continuación se presenta los focos problemáticos percibidos en un primer contacto con la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A:

### ✿ Ausencia de Planes de Acción Estratégica

La empresa desde sus inicios no ha tenido establecido objetivos, estrategias, y planes que guíen a los integrantes que conforman el sistema bajo estudio; originando que los mismos no compartan una misma orientación hacia el logro de las metas, esto conlleva que cada quien desarrolla sus objetivos y planes en función de una visión en particular y no como respuesta de procedimientos y normas determinados en busca de alcanzar objetivos comunes dentro de la empresa

Entre otras observaciones la empresa fue creada llevando a cabo sus funciones sin haber establecido previamente una formal definición de visión y misión; originando que sus actores estén en un total desconocimiento de que es lo que ofrece, cuál es su rol; para ello, debe tener bien clara cómo operara, con qué recursos cuenta, a fin de dar paso a las acciones, planes estratégicos que favorezcan al negocio.

### ✿ Falta de compromiso con el trabajo

En Jornol Alarmas Full Seguridad uno de sus mayores focos problemáticos radica en la falta de compromiso que presentan los trabajadores en cuanto al tiempo que se desempeñan en su cargo, tiempo

durante el cual no responden de forma positiva al compromiso y las responsabilidades que tienen con la misma, incumpliendo con los horarios de trabajo establecidos y además realizando actividades personales, entre otras. Situación identificada por medio de la observación directa a través de diversas visitas a las instalaciones de la empresa; en las cuales se supervisó la conducta y la actitud de los empleados durante las jornadas normales de trabajo.

Por otra parte por medio de información documentada, se observo que el tiempo de permanencia de un trabajador es aproximadamente seis meses, es importante recalcar que esta situación no se da por despido sino por decisión propia de los empleados de culminar la relación laboral con la empresa.

### ✿ Deficiencia en el Manejo de Datos e Información

La información es almacenada de forma manual en archivos físicos, es decir no cuenta con un sistema de información que le posibilite la administración de una base de datos de los clientes, la compra y venta de insumos así como también una diversidad de información que circula manualmente restando tiempo, eficiencia y optimización en algunos procesos de la empresa.

### ✿ Centralización del poder

Otro problema común es el poder de centralización de las decisiones, en este caso el presidente de la empresa tiene temor o desconfianza de delegar parte de su volumen de trabajo y de la toma de decisiones; muchas veces lo

hace, pero sin perder el control. Esto implica que los encargados de los distintos departamentos que conforman la empresa no tomen decisiones por sí mismos, sino que siempre están a espera de la decisión final de la presidencia retrasando la operatividad, continuidad económica y legal de la compañía.

#### 4.1.6 Interconexión De Los Focos Problemáticos

En la figura 4.3 se representa la manera de cómo se encuentran relacionados los focos problemáticos que presenta la empresa internamente así como también los factores externos que inciden o afectan el buen funcionamiento de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

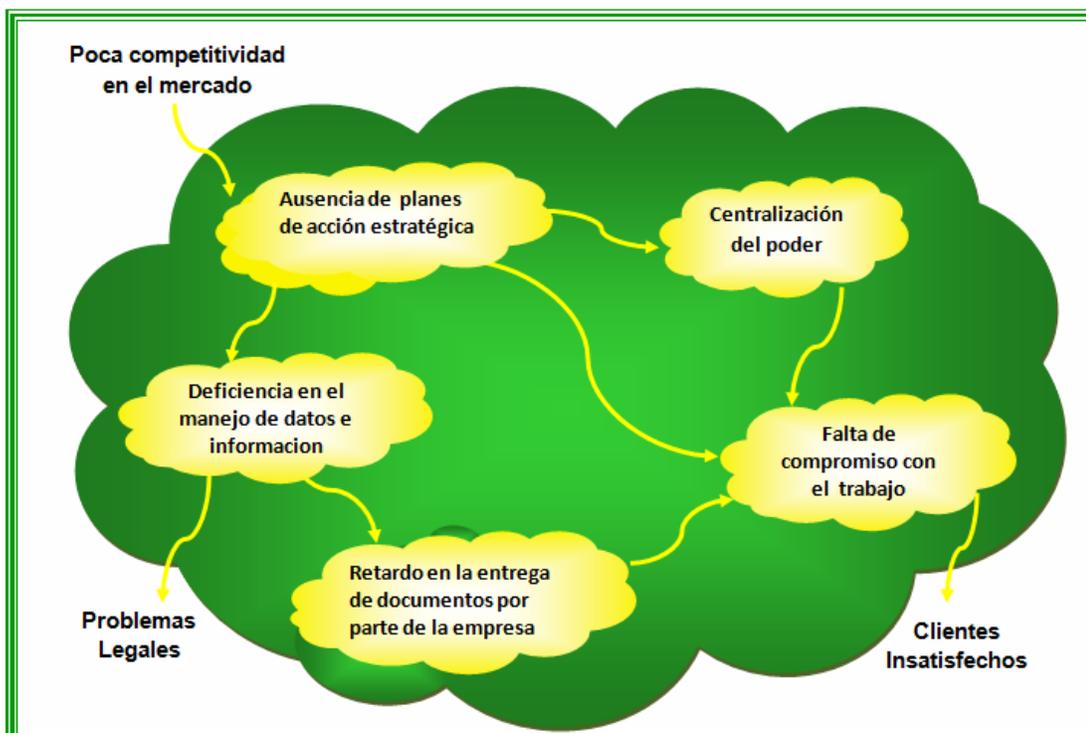


Figura 4.3. Interconexión de los focos problemáticos.

Fuente: Canelón, Y, Suarez, J

## **4.2. Formulación de Visión y Misión de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A**

En la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, no existe una declaración de Visión y Misión que identifique a la empresa. Dicha situación atribuyó la redacción de una, pues esta representa el inicio de todas las actividades de planeación en la administración estratégica de la compañía, permitiéndole generar un rango de objetivos y estrategias alternativas y factibles, así como reflexionar sobre ellos sin agotar excesivamente la creatividad de la gerencia.

### **4.2.1 Visión**

F. David (2008) sostiene que la visión permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

En una reunión en mesa redonda donde participaron, el presidente, vicepresidente, el asesor legal, el coordinador administrativo y el jefe de operaciones se llevó a cabo el debate sobre la declaración de la visión; en la cual sus participantes debieron responder a la siguiente pregunta “¿qué queremos llegar a ser en Jornol Alarmas Full Seguridad en el futuro?”

Producto del análisis de los diferentes puntos de vista emitidos por los participantes que conformaba la mesa redonda se crea para la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, la siguiente visión:

*“Ser una empresa reconocida a nivel nacional, por su calidad de servicio y seriedad lograda por la utilización de tecnología de punta y la innovación permanente en sistemas de seguridad electrónica, con la colaboración de un equipo humano altamente calificado y comprometido que garanticen un crecimiento permanente de la organización con alta solidez financiera generada por el mejoramiento continuo de su productividad y rentabilidad”*

#### **4.2.2. Misión**

La empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, no posee una declaración formal de misión, debido a esto fue necesario formularla. Para su definición se siguieron los lineamientos del modelo de Fred R. David.

Los pasos para redactar la misión de la empresa fueron los siguientes:

- Se recopilaron una serie de declaraciones de misiones de empresas públicas y privadas; se le pidió a los gerentes que la leyeran como información de apoyo.
- Se explicó al gerente general la necesidad de una misión y visión clara para conducir acertadamente a la empresa hacia un horizonte de éxitos.
- Se recopiló información sobre la empresa, suministrada por la gerencia general y por los empleados para tener aquellos valores que parezcan reflejar el sentir de los mismos.
- Se llevó a cabo la declaración de la misión bajo los nueve componentes básicos que funcionan como un marco conceptual

práctico para evaluar y redactar las declaraciones de la misión ya que la misma señala un rumbo para todas las actividades de planeación.

- Se mostró el resultado final al presidente y vicepresidente para que dieran su aprobación de la misión establecida.
- Una vez aprobada la misión final se requiere tomar decisiones acerca de cómo comunicar de la mejor manera la misión a todos los integrantes de la empresa.

A continuación se muestra la misión formulada para la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A:

*“Ser la compañía de seguridad electrónica de mayor éxito en el mercado ofreciendo una satisfacción óptima de las exigencias y necesidades de nuestros clientes que buscan seguridad para resguardar sus bienes, garantizando los mejores precios en la venta, instalación y monitoreo de los sistemas de seguridad, manteniendo el liderazgo en la región y proyectando nuestra presencia a nivel nacional enmarcada con una excelente tecnología de punta, afianzando así nuestra confiabilidad con el excelente personal altamente calificado dentro de un marco de valores éticos, que buscan día a día el bienestar y desarrollo de nuestros empleados y de la comunidad en la cual actuamos, con un criterio claro en nuestra conducta corporativa y una excelente rentabilidad para los accionistas de la empresa.*”

La declaración de misión formulada se evaluaron las nueve premisas básicas mencionadas anteriormente validando así su formulación:

**Cliente:** Ofreciendo una satisfacción óptima de las exigencias y necesidades de nuestros clientes que buscan seguridad para resguardar sus bienes.

**Productos o servicios:** Garantizando los mejores precios en la venta, instalación y monitoreo de los sistemas de seguridad:

**Mercados:** Manteniendo el liderazgo en la región y proyectando nuestra presencia a nivel nacional.

**Tecnología:** Enmarcada con una excelente tecnología de punta.

**Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** Y una excelente rentabilidad para los accionistas de la empresa.

**Filosofía:** Afianzando así nuestra confiabilidad con el excelente personal altamente calificado dentro de un marco de valores éticos.

**Concepto de sí misma:** Ser la compañía de seguridad electrónica de mayor éxito en el mercado.

**Interés por la imagen pública:** Que buscan día a día el bienestar y desarrollo de nuestros empleados y de la comunidad en la cual actuamos, con un criterio claro en nuestra conducta corporativa

**Interés por los empleados:** Que buscan día a día el bienestar y desarrollo de nuestros empleados.

## 4.3 Análisis Externo

### 4.3.1 Generalidades

A continuación se muestra el estudio del ambiente externo que se le realizó a la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A. a través del análisis externo, con la que se logró identificar las oportunidades y amenazas que presenta la empresa, detectando así los acontecimientos y tendencias de carácter social, cultural, demográfico, geográfico, económico, político, jurídico, gubernamental y tecnológico que están más allá de su control, de tal forma que sea factible aprovecharlas si son oportunidades que ofrece el entorno o disminuirlas si son amenazas.

Los factores externos que afectan a Jornol Alarma Full Seguridad C.A, se identificaron de acuerdo a las cinco fuerzas externa claves propuestas por Fred David en su libro “Conceptos de administración estratégica”, los cuales representan las fuerzas externas que podrían influir en el eficiente desenvolvimiento de la empresa. Estas categorías son:

- **Fuerzas Económicas:** En esta se maneja el nivel económico actual del país y del Estado Anzoátegui así como también el nivel económico de la comunidad donde hace vida activa la organización.
- **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas:** Se manejan los factores sociales, culturales, la demografía del estado Anzoátegui y el medio ambiente donde se desenvuelve la empresa.
- **Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales y Políticas:** Se maneja la situación política del país y las políticas de la empresa.

- ✿ **Fuerzas Tecnológicas:** Es basada en la tecnología utilizada e implementada por la empresa.
- ✿ **Fuerzas competitiva:** Consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Para la recopilación de información, y para poder establecer los factores externos que inciden en el sistema bajo estudio, se realizaron las siguientes actividades:

- ✿ Con la recopilación de datos de fuentes documentales y los datos anteriores, se procedió a resumirlos, cuantificarlos, organizarlos y analizarlos; con esta información se determinó la situación de la empresa, en relación a sus fuerzas externas claves.
- ✿ Entrevistas informales, con la formulación de preguntas tanto abiertas como cerradas al personal de Jornol Alarmas Full seguridad; fue escogido este tipo de entrevista, para la recopilación de información no cuantificable (cualitativa), ya que su uso es muy frecuente en estudios exploratorios por permitir obtener información importante y poseer la gran ventaja de la flexibilidad.
- ✿ Entrevistas al personal de mayor nivel de la empresa, con el objetivo de reunir información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales y tecnológicas, tales datos en estos casos resulta ser trascendental para lograr una eficiente auditoría externa.

### **4.3.2. Factores Externos Claves.**

#### **4.3.2.1 Fuerzas Económicas**

La economía de Jornol Alarmas Full Seguridad tiene sus bases forjadas en el autofinanciamiento, es decir, su economía depende de los ingresos que percibe por parte de sus abonados a los distintos servicios que ofrece, adicionando a esto el ingreso proveniente de fuentes menores.

El reporte económico del primer trimestre del año 2010 de Venezuela, indica que el costo de la vida durante el mes de marzo registró un aumento del 2.42% para un acumulado en el primer trimestre del año de 5.8%. En el último mes el gobierno ha aumentado el precio de cinco rubros regulados pollo, arroz y azúcar a principios de marzo y el 26 del mismo mes se incrementaron los precios de leche y quesos, por esta razón se observa que el grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas tuvo la mayor variación al comparar con marzo de 2009. Debido a la devaluación del mes de enero se espera que durante el II trimestre del 2010 se sigan produciendo ajustes en los precios de productos regulados como aceites, pastas alimenticias, carne y harina de maíz

El Índice Nacional de Precios al Consumidor en Venezuela se incrementó en mayo 2,6%. Las categorías que mostraron un aumento considerable fueron Bebidas alcohólicas y tabaco (4,4%), Restaurantes y hoteles (3,2%), Transporte (3,5%), Alimentos y bebidas no alcohólicas (3,3%). Según el informe, las variaciones de los dos últimos grupos estuvieron influenciadas por los ajustes de precios, autorizados por el Ejecutivo, en varios rubros alimenticios y en tarifas del transporte público terrestre, cifras que ubica a la variación acumulada durante 2010 en 14,2%,

que está casi nueve puntos (8,9%) por encima de la registrada el año pasado en el mismo período. La figura 4.6 muestra el movimiento inflación de Venezuela en los últimos años.

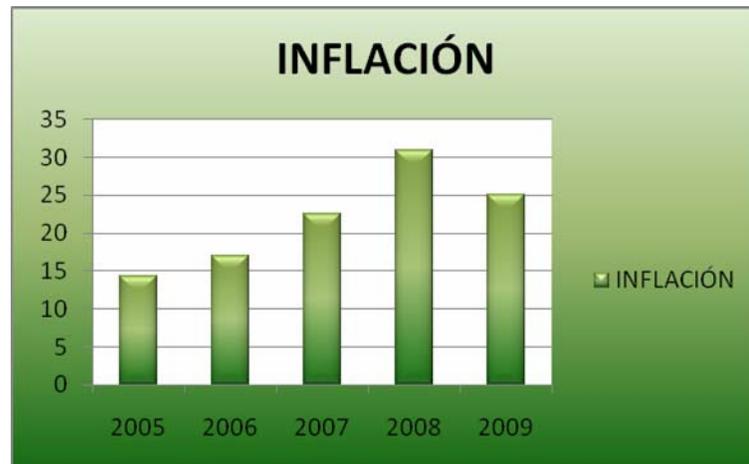


Figura 4.6 Comportamiento histórico de la inflación en Venezuela

Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV).

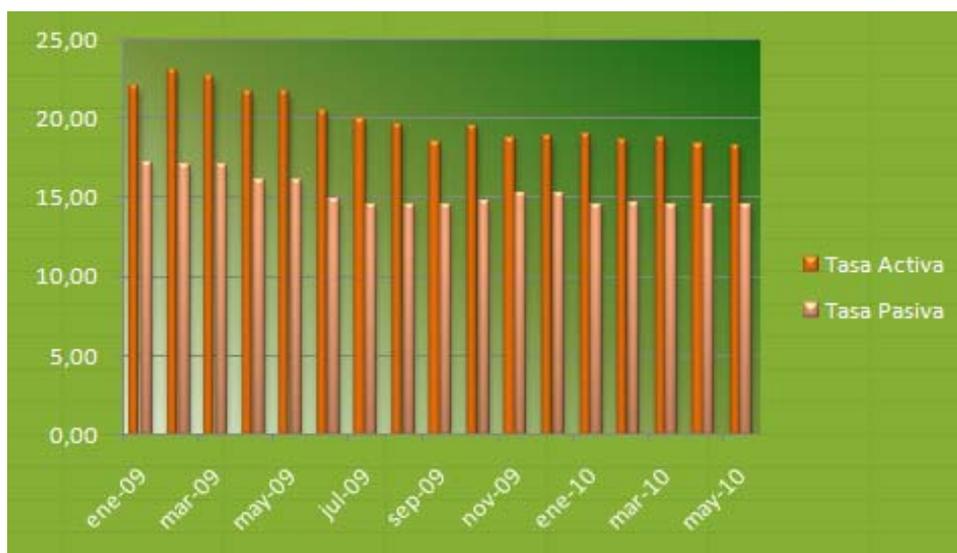
La inflación crea incertidumbre y dificulta el control y los cálculos de rendimiento de las inversiones. Esta situación a los que más afecta es a los compradores que ante la necesidad de adquirir los productos y servicios pasan a ser víctimas de la inflación. El dinero al pasar del tiempo pierde valor mientras que los servicios y productos aumentan sus precios. Situación que se ve directamente reflejada en el entorno en que se desenvuelve la empresa es decir afectando a los clientes, competidores y también a Jornol alamas Full Seguridad ya que resulta necesario realizar un reajuste de precios y tarifas generando como consecuencia pérdidas de abonados en la organización. A partir de este análisis se identificó como factor para la empresa el incremento de la tasa inflacionaria y la disminución del poder adquisitivo de los consumidores trayendo esto como consecuencia según datos proporcionados por la empresa, periodos en los que la demanda del servicio de seguridad experimenta fluctuaciones negativas.

Continuando con la evaluación de las fuerzas económicas externa, la situación del mercado cambiario también es un factor impactante, en el cual; la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) ha decretado un nuevo esquema cambiario que rige a partir de enero del presente año, donde existe un tipo de cambio para sectores prioritarios como salud y alimentación a 2,6 bolívares/dólar y, otro llamado “dólar petrolero” de 4,3 bolívares/dólar para otros rubros como el automotriz, comercio y telecomunicaciones. Las liquidaciones por parte del ente han sido lentas, producto del nuevo esquema legislativo y de la política restrictiva del gobierno en cuanto a la liquidación de divisas. Por su parte el dólar permuta rompió la barrera de los Bs.7,00 por dólar; el ajuste cambiario emitido por el mandatario nacional, creó una baja en la economía de la empresa debido a que la acción evasiva inmediata de los proveedores ante esta política cambiaria fue eliminar todos los descuentos al mayor a todas las empresas, posteriormente un mes después de esta decisión gubernamental el aumento en los precios de los productos no se hizo esperar tambaleando aun más la economía en el ámbito de la seguridad electrónica, donde Jornol Alarmas Full Seguridad no escapa de esta situación generando como factor; el impacto negativo del nuevo régimen cambiario en el sector de la seguridad; así como también este efecto trajo como consecuencia que los proveedores presenten dificultades para entregar a tiempo los pedidos, aunado generalmente a la entrega de dólares por parte del ente rector de divisas (CADIVI), trayendo como consecuencia que la empresa no pueda cumplir oportunamente con su servicio en fechas anteriormente establecidas.

Por otra parte, es de hacer notar que el clima impregnado por la desaceleración de la actividad crediticia de la banca venezolana, el Banco

Central de Venezuela busca promover el crédito para impulsar el consumo privado y por ello reduce las tasas de interés activas y pasivas.

Nuevas tasas, nuevas medidas que buscan promover el consumo privado que se estima, mantenga su tendencia de retroceso. Es así como se observa en la figura 4.7 el BCV informa que la tasa que los bancos podrán cobrar por los préstamos que realicen se ubica en un 20%. La estrategia, según el máximo ente financiero, es mantener el nivel de empleo, promover una mayor intermediación crediticia hacia la actividad productiva y por supuesto, estimular la reactivación de la economía que se ha visto afectada por la baja de los precios del petróleo esta situación se hace favorable tantos para Jorjol alarmas full seguridad como para sus competidores.



**Figura 4.7** Variación Porcentual de la Tasa de Interés Activa y pasiva. Durante el Año 2009 y los Primeros Cinco Meses del Año 2010.

Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV).

A continuación se muestran las variables encontradas en las Fuerzas Económicas de la realización de la auditoría externa:

Tabla 4.1. Factores encontrados en las Fuerzas Económicas.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
1	Incremento de la tasa inflacionaria
2	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.
3	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario
4	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez John.

#### 4.3.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas:

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables, constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.

A pesar que las condiciones económicas imperantes en el país han reducido de forma significativa el poder adquisitivo de los venezolanos, muchos de ellos debido a los grandes niveles de inseguridad por los cuales atraviesa el país, se ven en la obligación de adquirir servicios de seguridad, ya que la inseguridad vivida en Venezuela es uno de los principales problemas que aqueja a la población. Las cifras semanales de muertos en las principales ciudades, así como las interminables noticias de secuestros, robos, hurtos, violaciones y decenas de delitos más, son parte de la vida cotidiana.

En la actualidad, el estado Anzoátegui ocupa la 5ta posición en condición de inseguridad como lo muestra la figura 4.8; anualmente un mínimo de 320 ciudadanos son víctimas fatales de la violencia, a lo que debe sumarse unos 120 fallecidos en accidentes de tránsito. Este último valor, sin lugar a dudas que tiene asociado aspectos de negligencia, pero no menos cierto es la falta de medidas de prevención en las vías del estado y las condiciones deplorables de las principales troncales.

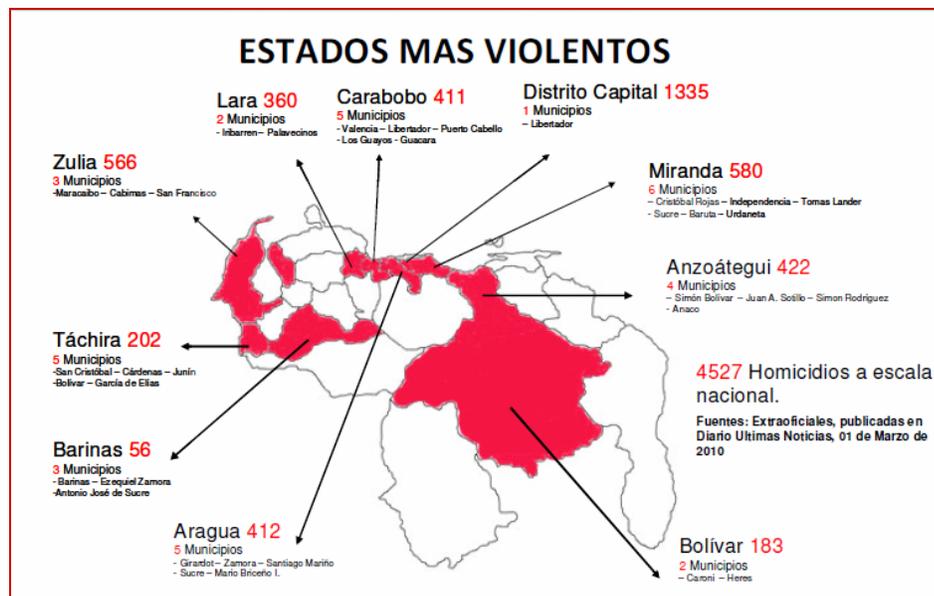


Figura 4.8. Posición de inseguridad de los estados.

Fuente: [www.incosec.org](http://www.incosec.org)

Esta situación se traduce en un factor de oportunidad para todo el campo de la seguridad electrónica. Debido a esta situación el cliente desarrolla una conducta sobre protectora. Ya que hace bastante tiempo que la gente ha dejado de confiar en las autoridades, debido a que la intranquilidad se ha incorporado al sentimiento cotidiano, de los habitantes y la sensación de desprotección que psicológicamente genera una situación de abandono virtual del ciudadano a su propia suerte, hace que este busque los

medios necesarios para sustituir lo que el estado no tiene posibilidad de realizar. Debido a esto nace el factor incremento de la inseguridad es cual es favorable para Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

No quiere decir esto que el Estado o la Administración actual de Anzoátegui este desoyendo los reclamos de seguridad, sino que estos han superado las posibilidades de intervención y los medios corrientes, ya que las instituciones no crecen en la misma medida que las poblaciones y este crecimiento, trae aparejados los problemas de que todo tiende a aumentar, inclusive la población delincinencial.

Con relación a las variables demográfica, estas aportan una influencia positiva ya que en Venezuela la población reporta un número de 25.310.896 de habitantes y en 27.934.783 habitantes durante el año 2008, lo cual representa un incremento del 10,36% en un lapso de 8 años.

Por su parte, la tasa de crecimiento natural estimada durante el 2009 fue de 1,61%. Sin embargo la población total venezolana para el año 2015 se proyecta un crecimiento del 11,03% (31.017.064 habitantes), lo que indica un aumento considerable de la población. El INE en el censo del año 2001 determinó que la población urbana es de 20.381.757 habitantes y la población rural es de 2.672.453. La tabla 4.2 muestra el crecimiento poblacional de hombre-mujer en los últimos años y en los venideros.

**Tabla 4.2.** Crecimiento poblacional hombre – mujer desde el año 2000 al 2015.

Año	Total	Hombres	Mujeres
2000	24.310.896	12.229.953	12.080.943
2001	24.765.581	12.454.204	12.311.377
2002	25.219.910	12.678.275	12.541.635
2003	25.673.550	12.901.999	12.771.551
2004	26.127.351	13.125.804	13.001.547
2005	26.577.423	13.347.732	13.229.691
2006	27.030.656	13.570.418	13.460.238
2007	27.483.208	13.792.761	13.690.447
2008	27.934.783	14.014.614	13.920.169
2009	28.384.132	14.235.351	14.148.781
2010	28.833.845	14.456.287	14.377.558
2011	29.277.736	14.673.402	14.604.334
2012	29.718.357	14.888.876	14.829.481
2013	30.155.352	15.102.533	15.052.819
2014	30.587.736	15.313.881	15.273.855
2015	31.017.064	15.523.702	15.493.362

Fuente: <http://www.ine.gov.ve>

Este crecimiento repercute de manera significativa en el desenvolvimiento de la empresa y de todas aquellas que compiten en este ámbito, ya que la tendencia exponencial del crecimiento poblacional ocasiona un mayor consumo, es decir, aumenta la demanda del servicio. En consecuencia este incremento del servicio acarrea una probable escasez de los insumos por parte de los proveedores necesarios para la satisfacción en

la demanda, por lo que en este caso la empresa no responde oportunamente.

En cuanto a los factores sociales y culturales es necesario resaltar que la situación de la fuerza de trabajo en el país es crítica, por un lado el sector formal de la economía disminuye, mientras por el otro se incrementa el sector informal, sumado a esto, el poder adquisitivo de la población se hace cada vez más débil debido al desempleo y a la manera informal de obtener los ingresos (carencia de beneficios como: vacaciones, prestaciones sociales, seguros).

La actitud del cliente ante el servicio que se le presta es quizás uno de los factores más vulnerables dentro del manejo de las fuerzas externas, ya que independientemente de las veces que la empresa logre satisfacer las necesidades de sus clientes por única vez que éstos se sientan insatisfechos pueden cambiar la visión que tengan de la organización. Se considera que la fidelidad de los clientes es un factor en esta industria.

Respecto a la ubicación geográfica donde se encuentra Jornol Alarmas Full seguridad se considera favorable debido a que Puerto La Cruz es una zona donde se encuentra mayormente ubicadas las empresas petroleras, por lo cual existe una fuerte inversión de capitales nacionales, públicos y privado. Todo esto representa una gran ventaja favorable para todos los que laboran en el ámbito de la seguridad electrónica, ya que puede contar con clientes de alto poder adquisitivo preocupados por su seguridad y la de sus allegados.

A continuación se enuncian en la tabla 4.3 las variables críticas resultantes:

**Tabla 4.3.** Factores encontrados en las fuerzas Sociales, Culturales, demográficas y Geográficas.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
1	Incremento de la inseguridad.
2	Ubicación geográfica favorable.
3	Crecimiento poblacional.
4	Escasez de los insumos para la realización del servicio.
5	Fidelidad de los clientes.
6	Aumento de la economía informal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez John.

#### 4.3.2.3. Fuerzas Jurídicas, Políticas y Gubernamentales

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas en el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales y actividades de cabildeo pueden afectar muchísimo a las empresas.

Hoy en día, en Venezuela existen numerosos cambios tanto estructurales como legales debido a la situación política y gubernamental por la que atraviesa el país, originando un ambiente de incertidumbre en cuanto

a cargos, funciones, limitaciones y dependencias, de los entes gubernamentales u otros organismos ligados a ellos.

Todas las organizaciones se ven afectadas por las oportunidades o amenazas que giran en torno a los cambios en los factores políticos, gubernamentales y jurídicos, razón por la cual se considera prioritario el análisis de tales elementos para el diseño de la planificación estratégica de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

La actividad legisladora del Estado abarca todos los campos necesarios para regular la convivencia social. Los campos que más específicamente afectan a la empresa son el fiscal, el mercantil y el laboral, A continuación se da una panorámica de las normas legales que más afectan a la empresa en los tres campos citados; aspectos fiscales, mercantiles y laborales.

### **Normas Fiscales**

- ✓ Pagar los tributos que le afecten.
- ✓ Repercutir a los clientes los impuestos indirectos que correspondan.
- ✓ Hacer las correspondientes retenciones a cuenta del IRPF o del I.S. cuando pague rendimientos del trabajo o del capital a terceros.
- ✓ En el caso de los impuestos indirectos hacer periódicamente las liquidaciones correspondientes con Hacienda y en el caso de las retenciones a cuenta en los directos realizar los correspondientes ingresos en Hacienda.
- ✓ Llevar los libros de registro obligatorios para cada impuesto, en función del régimen al que se esté acogido y de las características

jurídicas de cada empresa: libros registros del IVA de facturas emitidas y recibidas, en unos casos, libros registros de ingresos y gastos, de bienes de inversión... Estos libros se legalizan en Delegación de Hacienda.

### Normas Mercantiles

- ✓ Seguir el Plan General de Contabilidad (recordar que el cuadro de ctas. es voluntario).
- ✓ Llevar una contabilidad ordenada y adecuada que permita el seguimiento cronológico de sus operaciones y elaborar periódicamente balances e inventarios.
- ✓ Llevar los libros contables obligatorios establecidos por el Código de Comercio: libro Diario y libro de Inventarios y Cuentas Anuales (las Cuentas Anuales son: el Balance, la Cuenta de pérdidas y ganancias y la Memoria), así como los que establezcan otras disposiciones especiales como por ejemplo el libro de Actas para las sociedades sujetas al Impuesto sobre Sociedades.
- ✓ Llevar aquellos libros que exijan las normas reguladoras de las diferentes formas jurídicas de sociedades como por ejemplo en las sociedades anónimas el libro Registro de acciones nominativas o el de Socios en las sociedades limitadas.
- ✓ Legalizar los libros obligatorios en el Registro Mercantil y, si se desea, los voluntarios.
- ✓ En el caso de sociedades, publicitar las Cuentas Anuales mediante depósito en el RM.
- ✓ Auditar las Cuentas Anuales, si la empresa esta obligada.
- ✓ Conservar durante seis años los libros, correspondencia y justificantes.

## Normas Laborales

- ✓ Pagar las cuotas empresariales a la Seguridad Social.
- ✓ Afiliar los trabajadores a la Seguridad Social y comunicar altas, bajas y modificaciones.
- ✓ Contratar a los trabajadores según los diferentes tipos de contratos existentes, y una vez firmado entregarlo en el INEM.
- ✓ Pagar a sus trabajadores las nóminas según lo pactado en convenios colectivos y contratos, y efectuar la retención a cuenta del IRPF y la retención para la Seguridad Social.
- ✓ Llevar el libro de matrícula del personal y el de visitas de la Inspección de Trabajo. (No es obligatorio desde 2002.)
- ✓ Respetar y exponer el calendario laboral.
- ✓ Poner los medios necesarios para prevenir los riesgos laborales.
- ✓ Contratar los servicios de una Mutua de Accidentes de Trabajo

De todas estas normas la empresa debe estar muy pendiente para su estabilidad en las fuerzas políticas, jurídicas y gubernamentales ya que el estado con esto busca un servicio de formulación de políticas impositivas y de administración tributaria cuya finalidad consiste en “reducir drásticamente los elevados índices de evasión fiscal y consolidar un sistemas de finanzas publicas fundamentado básicamente en los impuestos derivados de la actividad productiva y menos dependiente del esquema rentista petrolero” siendo el ente encargado de dicha responsabilidad el Servicio Nacional Integrado De Administración Aduanera Y Tributaria SENIAT. Servicio con autonomía financiera y funcional, en atención a las previsiones respectivas

de nuestro código orgánico tributario, al igual que busca estabilidad a los empleados que laboran en las empresas.

Por esta razón es estrictamente necesario estar atento a las modificaciones constitucionales que puedan ocurrir, para cumplir con los lineamientos legales requeridos y que no resulte perjudicada la gerencia de la empresa, por infracciones, conscientes o no, de carácter legislativo.

A continuación se enuncian en la tabla 4.4 las variables críticas resultantes:

**Tabla 4.4.** Factores encontrados en las fuerzas Jurídicas, Políticas y Gubernamentales.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
1	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.3.2.4 Fuerzas Tecnológicas

Hoy en día es portentosa la influencia de las tecnologías en diversos ámbitos nacionales e internacionales, siendo utilizada tanto en organizaciones para optimizar el desarrollo de sus actividades, como en la vida personal a diario como medio de comunicación, información, entretenimiento, entre otros.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las

organizaciones. Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados, cambiar la posición competitiva relativa de los costos en una industria y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos. Los cambios tecnológicos pueden disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de producción, crear escasez de capacidades técnicas y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más potentes que las ventajas existentes. Hoy, ninguna compañía ni industria queda aislada de los avances tecnología de punta, detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas clave puede representar la parte más importante de la auditoría externa de la administración estratégica.

Jornol Alarmas Full Seguridad C.A. desde sus inicios se ha caracterizado por mantener una constante inversión en lo que ha tecnología se refiere, dándose a la tarea de ubicar en el mercado nacional, tecnología de la más alta calidad y confiabilidad que en materia de seguridad permita ser utilizada masivamente, por todo tipo de consumidor, por industrias y comercios, pero también por residencias, ofreciendo así un servicio de altísima calidad respaldado en la tecnología de punta que utiliza entre las cuales se encuentran; sistemas de video digital (de excelente resolución) con la capacidad de visualizarse y escucharse por parte del cliente desde cualquier parte del mundo a través de la conexión a, sistemas de alarmas con múltiples opciones de emergencias(asistencia internet de las fuerzas policiacas, asistencia médica, aviso de apertura y cierre del local, entre otros), servicio de mensajería de texto el cual avisa instantáneamente al cliente cualquier eventualidad del sistema de seguridad, estos, entre otros

recursos de alta tecnología que ofrece la empresa, hacen necesario resaltar como un factor en este estudio los múltiples recursos tecnológicos.

A continuación se enuncian en la tabla 4.5 las variables críticas resultantes:

**Tabla 4.5.** Factores encontrados de las fuerzas tecnológicas.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
1	Disponibilidad de recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.3.2.5. Fuerzas Competitivas

Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector ó sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas competitivas del juego así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la

competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

✿ **La rivalidad entre los competidores existentes en el sector**

**industrial:** Esta fuerza analiza la competencia que existe para la empresa en el mercado, números de competidores, su posición en el mercado, precios entre otros. Debido a la ubicación de Jornol Alarmas Full Seguridad la competencia actual ubicada en la misma zona es:

- ✓ **SISTEALARMAS C.A:** Empresa abocada a prestar servicio de seguridad eficaces a sus clientes brindando una respuesta rápida ante situaciones de alerta, ofreciendo servicios de protección de bienes y propiedades usando para ellos sistemas electrónicos antirrobo, sensores infrarrojos, CCTV, entre otros
- ✓ **TOTAL PROTECTION 24:** Revolucionario concepto en el área de protección electrónica, especialmente diseñado para la prevención, control y protección de bienes y personas, se especializa en la instalación, suministro y mantenimiento de sistemas de alarma contra intrusión y sistema de C.C.T.V. ideales para casas, apartamentos, bancos, comercios y mini-comercios. Además, los afiliados a nuestro sistema reciben apoyo inmediato en caso de activación o sensación de inseguridad, las 24 horas del día durante todo el año.
- ✓ **SIPROEL C.A:** Brindarles seguridad a su empresa, negocio o familia de alta calidad con productos adaptados a sus necesidades y a bajo costos. empresa dedicada a instalación de sistemas de seguridad como: alarmas alámbricas e inalámbricas, cercos eléctricos, cámaras con acceso web, video

porteros, motores de portones, extintores, lámpara de emergencia contamos con monitoreo de alarmas.

- ✓ **Data Alarma 24 CA:** Ofrece 24 horas de monitoreo para el resguardo de su familia y negocio, para ello contamos con una estación de Monitoreo equipada con la más moderna tecnología del mercado en recepción de señales de alarma y video.

Estas empresas antes mencionadas son los competidores directos de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A. el aumento de la competencia en el sector ha provocado una bajada de precios, una constante mejora y ampliación de los servicios y un aumento de las ofertas ajustadas a las necesidades de los clientes. Esta lucha por la subsistencia dentro del mercado y el dominio del mismo en algunos casos ocasiona pérdidas económicas y descontrol en algunas situaciones de la empresa. Motivo por el cual es necesario resaltar la rivalidad en el mercado como un factor en este estudio.

- ✿ **La amenaza de productos o servicios sustitutos:** Para Jornol Alarmas Full Seguridad los productos sustitutos son las empresas de vigilancia privada ya que los clientes a la hora de sentir la necesidad de resguardar a sus familias y bienes se les presentan dos opciones; primero los sistemas de seguridad y segundo contratar servicio de vigilancia privada ocupando una demanda en el mercado de un 30%.
- ✿ **Ingresos potenciales de nuevos competidores:** Nuevos ingresos en el sector de la seguridad electrónica en la zona se encuentran con un esquema de competitividad bastante fuerte, a pesar de esto no faltan quien quiera incursionar en el negocio. Atribuyendo con esto mayor

desempeño en la empresa y empresas competidoras de Jornol en sus doctrinas y estrategias de competición, definiendo este como otro factor a estudiar en esta investigación.

- Capacidad de negociación de los competidores:** Esta fuerza analiza los proveedores existentes en el mercado, si es que existen más proveedores que puedan ofrecer sus productos o servicios y la diferencia de proveedores en calidad y precio. Jornol Alarmas Full Seguridad para otorgar sus servicios a sus clientes cuenta con ocho proveedores, los cuales se muestran en la tabla 4.6.

Tabla 4.6. Cantidad de proveedores.

PROVEEDORES	PRODUCTOS O SERVICIOS
<b>SOVI C.A.</b>	Sistemas contraincendios. Centrales contraincendios. Sensores detectores.de humo. Sistemas de riego contra incendio (con sus respectivas tuberías)extintores .
<b>TECNOFUEGO.C.A</b>	Sistemas contraincendios. Centrales contraincendios. Sensores detectores.de humo. Sistemas de riego contra incendio (con sus respectivas tuberías) extintores.
<b>PROEL C.A</b>	Paneles de alarmas. Teclados para los paneles de alarmas. Reguladores de voltaje. Video balun. Cableado UTP nivel 6. Cámaras. Dvr. Detectores de movimiento pasivos. Baterías para los distintos dispositivos. Sirena electrónica. Caja metálica para sirenas. Luces de emergencia.

PROVEEDORES	PRODUCTOS O SERVICIOS
	Botón de emergencia Dispositivos Inalámbricos Tendidos eléctricos generizador eléctrico
<b>DSC C.A</b>	Detectores de movimiento pasivos Paneles de alarmas. Teclados para los paneles de alarmas. Video balun. Cableado UTP nivel 6. Cámaras. DVR. Botón de emergencia. Dispositivos Inalámbricos Luces de estrobo.
<b>PARADOX C.A</b>	Sistemas contraincendios. Centrales contraincendios. Sensores detectores.de humo. Sistemas de riego contra incendio (con sus respectivas tuberías) extintores. Detectores de movimiento pasivos Paneles de alarmas. Teclados para los paneles de alarmas. Video balun. Cableado UTP nivel 6. Cámaras. DVR. Botón de emergencia. Dispositivos Inalámbricos Luces de estrobo.
<b>PC MALL C.A</b>	Tarjetas capturadora de video. UPS. Monitores. Teclados. Mouse. Cornetas. Tarjeta madre. Memoria RAM. Disco duro Interno. Disco duro externo. Unidad de CD/DVD. Procesadores. Fancooler.

PROVEEDORES	PRODUCTOS O SERVICIOS
<p><b>MATRIX C.A</b></p>	<p>Disco duro Interno.  Disco duro externo.  Unidad de CD/DVD.  Procesadores.  Fancooler.  Tarjeta madre.  Memoria RAM  Tarjetas capturadora de video.  UPS.  Monitores.  Teclados.  Mouse.  Cornetas.</p>

Fuente: Canelón, Y. y Suarez John.

- ✿ **Capacidad de negociación de los consumidores:** Esta fuerza examina los clientes en el mercado y su organización. El cliente ahora tiene poder, ya que el mismo decide con que empresa quedarse. Los grandes clientes como empresas privadas, organismos públicos e industrias se basan en el precio, la calidad y las exigencias del mercado, pidiendo presupuestos a varias compañías y abonándose en la compañía que mejores expectativas les dé en cuanto a sus exigencias. Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, se enfoca en las personas con nivel socio-económico alto y medio-alto ya que se denotó que dentro de su clientela estas ocupan un 60 y 40 por ciento respectivamente.

A continuación se enuncian en la tabla 4.7 las variables críticas resultantes:

Tabla 4.7. Factores encontrados de las fuerzas competitivas.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
1	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica.
2	Inclusión de nuevos competidores.
3	Existencia de Productos sustitutos.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

### Factores encontrados en el Análisis Externo

A continuación en la tabla 4.8 se muestran de manera general las variables encontradas al momento de haber sido realizado en el análisis externo a Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

Tabla 4.8. Factores encontrados en la Auditoría Externa

N°	FACTORES ENCONTRADOS
A1	Incremento de la tasa inflacionaria
A2	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores
A3	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario
A4	Escasez de los insumos para la realización del servicio.
A5	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.
A6	Inclusión de nuevos competidores.
A7	Existencia de Productos sustitutos.
O8	Incremento de la inseguridad

N°	FACTORES ENCONTRADOS
O9	Fidelidad de los clientes.
O10	Aumento de la economía informal.
O11	Ubicación geográfica favorable.
O12	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica.
O13	Crecimiento poblacional.
O14	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J

Una vez mostradas las variables arrojadas por todas las fuerzas que conformaron el análisis externo se procedió a la validación de cada uno de estos factores externos; los cuales se realizaron a través de la propuesta de Freund, citado por F. David (2008) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” el cual hace hincapié en que cada uno de los factores externos debe ser:

- Importantes para lograr Objetivos anuales y de largo plazo.
- Mensurables.
- Aplicables a todas las empresas competidoras.
- Jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a toda la empresa y otros se enfocarán más en áreas funcionales.

En la tabla 4.9 se muestra la validación de cada uno de los factores externos; los cuales se realizaron a través de la propuesta de Freund, citado por F. David (2008) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”; el

procedimiento utilizado fue el de validar con “1” si la variable satisface el criterio en estudio y “0” si la variable no cumple con dicho criterio.

**Tabla 4.9.** Validación de los Principios de Freund.

N	FACTORES ENCONTRADOS	1	2	3	4	TOTAL
A1	Incremento de la tasa inflacionaria	0	1	1	1	3
A2	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	1	0	1	1	3
A3	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario	1	1	1	1	4
A4	Escasez de los insumos para la realización del servicio.	1	1	1	1	4
A5	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.	1	0	1	1	3
A6	Inclusión de nuevos competidores.	1	1	1	1	4
A7	Existencia de Productos sustitutos	1	1	1	0	3
O1	Incremento de la inseguridad.	1	1	1	0	3
O2	Fidelidad de los clientes.	1	0	1	1	3
O3	Aumento de la economía informal.	0	0	1	0	1
O4	Ubicación geográfica favorable.	1	0	1	1	3
O5	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica.	1	1	1	1	4
O6	Crecimiento poblacional.	1	1	1	0	3
O7	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	1	1	1	1	4

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

Con esta técnica de validación, la cual se utilizó para determinar el nivel de inclusión en este estudio de cada uno de las variables encontradas en el ambiente externo, se pudo denotar que “Aumento de la economía informal”, no cumple con al menos tres (3) de los factores contemplados en esta técnica, por lo tanto, se procede a descartarla; mientras que las demás

variables si cumplen con estas premisas, por lo tanto queda un total del 13 variables encontradas, para realizarle así, el análisis estructural de los factores externos.

**Tabla 4.10** Factores resultantes.

N°	FACTORES
A1	Incremento de la tasa inflacionaria
A2	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.
A3	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario
A4	Escasez de los insumos para la realización del servicio.
A5	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.
A6	Inclusión de nuevos competidores.
A7	Existencia de Productos sustitutos
O8	Incremento de la inseguridad.
O9	Fidelidad de los clientes.
O10	Ubicación geográfica favorable.
O11	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica.
O12	Crecimiento poblacional.
O13	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.3.4 Análisis Estructural para los factores Externo Resultantes

Una vez culminado el análisis de los factores externos que influyen en el desarrollo de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, se procedió a la formulación de la Matriz del Análisis Estructural, estableciendo interconexiones entre las oportunidades y amenazas del sistema.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, estableciéndose un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs Influencia Nula (0). Asignando 1 o 0 a las relaciones entre cada factor, como se muestra en la tabla 4.11.

Tabla 4.11. Análisis estructural de los factores externos

N°	Influencia de / sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Mot
O1	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.		0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	6
O2	Ubicación geográfica favorable.	0		0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	4
O3	Crecimiento poblacional.	0	0		1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	5
O4	Incremento de la inseguridad.	0	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
O5	Fidelidad de los clientes.	1	1	0	1		1	0	0	0	1	0	1	1	7
O6	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica	1	0	0	1	1		0	0	0	1	0	1	1	6
A7	Incremento de la tasa inflacionaria.	1	0	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	11
A8	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	12
A9	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.	1	1	0	1	1	1	1	1		1	1	1	1	11
A10	Escasez de los insumos para la realización del servicio.	0	0	0	1	1	1	0	0	0		0	1	1	5
A11	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		1	1	11
A12	Inclusión de nuevos competidores.	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0		1	6
A13	Inclusión de Productos sustitutos.	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1		5
DEP		6	7	3	10	11	10	4	5	4	11	6	12	11	97

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J

El análisis de la tabla 4.11 se realiza de la siguiente manera: el índice de motricidad total se determinó a través de la sumatoria total de los valores por filas, indicando las veces que cada una de las variables influye a las restantes.

Se puede observar que las variable de mayor impacto en la motricidad del estudio fueron: “Inclusión de nuevos competidores” y “productos sustitutos” con un total de doce (12) puntos; luego de estas variables se mostro “La fidelidad de los clientes” con diez (10) puntos obtenidos en el estudio, siguiendo a estas se mostro “Incremento de la inseguridad” con una puntuación de ocho (8) en la escala de motricidad.

Por otra parte la sumatoria de las columnas representa las veces que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), mostrando el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás, por lo que con un total de nueve (9) puntos relacionados a la variable con mayor dependencia se obtuvo “Permanente creación y cambios de leyes y políticas de estado”; otra variable que presento alto puntaje de dependencia fue: “Impacto negativo del nuevo régimen cambiario” esta con siete (7) puntos, seguidamente tenemos “El incremento de la inseguridad”, “el incremento de la tasa inflacionaria” y “ la escases de los insumos para la realización del servicio” con seis (6) puntos cada variable.

### Valores de motricidad y dependencia de variables claves en el Análisis Externo.

Tabla 4.12. Valores de motricidad y dependencia del Análisis Externo

N°	FACTORES ENCONTRADOS	Mot.	%Mot	Dep.	%Dep
A1	Incremento de la tasa inflacionaria.	11	11	4	4
A2	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	12	12	5	5
A3	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.	11	11	4	4
A4	Escasez de los insumos para la realización del servicio.	5	5	11	11
A5	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.	11	11	6	6
A6	Inclusión de nuevos competidores.	6	6	12	12
A7	Existencia de Productos sustitutos.	5	5	11	11
O8	Incremento de la inseguridad.	11	11	10	10
O9	Fidelidad de los clientes.	7	7	11	11
O10	Ubicación geográfica favorable.	4	4	7	7
O11	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica	6	6	10	10
O12	Crecimiento poblacional.	5	5	3	3
O13	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	6	6	6	6
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J

En la figura 4.9 se muestra la relación entre el índice de motricidad y el de dependencia puede ser estudiada ubicando los factores en una gráfica de barras; en el eje de las abscisas donde se ubican los números identificadores de cada factor. Las barras color naranja representan los valores de motricidad obtenidos en los diferentes factores, mientras que las barras de color vino tinto representan la dependencia.

La relación entre el índice de motricidad y el de dependencia puede ser estudiada; se toma el promedio de cada una por índice,  $(100/13) 7,69\%$ .



**Figura 4.9** Relación del porcentaje de Motricidad y Dependencia de los factores externos.

**Fuente:** Canelón, Y. y Suarez J

#### 4.3.5 Determinación de Valores Ponderados de la Matriz EFE

Otro punto a considerar en la evaluación de las variables utilizadas en la auditoría externa, es la valoración ponderada de la matriz de los factores externos, la cual se realiza de la siguiente manera:

Se toman las variables externas obtenidas en las distintas zonas analizadas previamente.

Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Externo (VPE).

$$VPE = \%Mot + (1 / \%Dep) \text{ si } Dep > 0.$$

Se calcula el Factor Ponderado Externo (FPE) y la Ponderación Externa (PE) de las variables:

$$FPE = VPE * 100 / TVP$$

Donde el TVP = Total de los Valores >Ponderados.

$$PE = FPE / 100$$

A continuación se muestra la tabla 4.13 que reflejan los valores de las ecuaciones planteadas anteriormente:

Tabla 4.13. Pesos de los factores externos.

N°	FACTORES ENCONTRADOS	%Mot	%Dep	VPE	FPE	PE
O1	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	6	6	6,16	6,04	0,0604
O2	Ubicación geográfica favorable.	4	7	4,14	4,06	0,0406
O3	Crecimiento poblacional.	5	3	5,33	5,22	0,0522
O4	Incremento de la inseguridad.	11	10	11,10	10,88	0,1088
O5	Fidelidad de los clientes.	7	11	7,09	6,95	0,0695
O6	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica	6	10	6,10	5,98	0,0598
A7	Incremento de la tasa inflacionaria.	11	4	11,25	11,03	0,1103
A8	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	12	5	12,20	11,96	0,1196
A9	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.	11	4	11,25	11,03	0,1103
A10	Escasez de los insumos para la realización del servicio.	5	11	5,09	4,99	0,0499
A11	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.	11	6	11,16	10,94	0,1094
A12	Inclusión de nuevos competidores.	6	12	6,08	5,96	0,0596
A13	Existencia de Productos sustitutos.	5	11	5,09	4,99	0,0499
TOTAL		100	100	102,04	100,03	1

Fuente: Canelón, Y. y Suarez John.

#### 4.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Luego de haber estudiado los factores externos que tienen trascendencia en el desempeño de las labores de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, se procedió a construir La Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (EFE).

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta analítica que resume y evalúa las Oportunidades y Amenazas la cual suministra una base para analizar las relaciones con el ambiente externo y las áreas funcionales de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

Para la elaboración de la matriz se realizaron los siguientes pasos siempre contando con la participación de los directivos de la empresa:

- Se tomaron los factores críticos identificados en el proceso de la auditoría externa y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero las oportunidades y luego las amenazas.
- En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- Posteriormente se otorgó una calificación del 1 a 4 a cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están

respondiendo con eficacia al factor. La calificación a cada variable se hizo de la siguiente manera:

Un valor de uno (1) una respuesta mala.

Un valor de dos (2) para una respuesta media.

Un valor de tres (3) para una respuesta superior a la media.

Un valor de cuatro (4) para una respuesta superior.

- Por último se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la empresa.

En la tabla 4.14 muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados asignados a cada factor, además de los totales necesarios para el posterior análisis.

**Tabla 4.14.** Matriz de Evaluación de los Factores Externos

N°	FACTORES ENCONTRADOS	PESO	CALIF	PESO POND
O1	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	0,0604	4	0,2416
O2	Ubicación geográfica favorable.	0,0406	4	0,1624
O3	Crecimiento poblacional.	0,0522	3	0,1566
O4	Incremento de la inseguridad.	0,1088	4	0,4352
O5	Fidelidad de los clientes.	0,0695	3	0,2085
O6	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad	0,0598	4	0,2392

N°	FACTORES ENCONTRADOS	PESO	CALIF	PESO POND
	electrónica			
A7	Incremento de la tasa inflacionaria.	0,1103	1	0,1103
A8	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	0,1196	2	0,2392
A9	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.	0,1103	2	0,2206
A10	Escasez de los insumos para la realización del servicio.	0,0499	2	0,0998
A11	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.	0,1094	2	0,2188
A12	Inclusión de nuevos competidores.	0,0596	3	0,1788
A13	Existencia de Productos sustitutos.	0,0499	3	0,1497
TOTAL		1		2,6607

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J

El resultado de la Matriz EFE muestra la situación actual de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, con un total de 2,66, que se puede interpretar como una posición favorable tomando en cuenta que supera la media normal en puntuación de 2,5, sin embargo está puntuación es influenciada por una serie de amenazas y oportunidades,

Tal es caso de la amenaza 7 “Incremento de la tasa inflacionaria” la 8 “Disminución del poder adquisitivo de los consumidores” la 10 “Escasez de los insumos para la realización del servicio” y la 11 “Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.”, cuyos pesos obtenidos fueron los más altos con valores de 0,1103, 0,1196, 0,1103, 0,1094 respectivamente, lo que indica que estos factores repercuten de manera significativa en el adecuado desempeño de la gestión del sistema en estudio. Asimismo la calificación asignada fue de 1 para el “Incremento de la tasa inflacionaria y 2 para el resto de la amenazas antes mencionadas; lo que quiere decir que la empresa no está llevando a cabo acciones que permitan aminorar los efectos negativos de las mismas.

Por otra parte las oportunidades más importantes con las cuales cuenta la empresa tenemos: la oportunidad 4 “Incremento de la inseguridad”, y la 5 “Fidelidad de los clientes”, debido a sus pesos, cuyos valores fueron de 0,1088, 0,0695 respectivamente. Para la primera oportunidad la calificación asignada es 4 y 3 para la segunda lo que demuestra que se llevan a cabo acciones para lograr el aprovechamiento de la misma.

**Tabla 4.15.** Pesos de las Oportunidades Vs Amenazas

Factores de Oportunidades	Peso Pond	Factores de Amenazas	Peso Pond.
Incremento de la inseguridad.	0,4352	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	0,2392
Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	0,2416	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.	0,2206
Múltiples recursos	0,2392	Permanente creación y	0,2188

Factores de Oportunidades	Peso Pond	Factores de Amenazas	Peso Pond.
tecnológicos en el área de seguridad electrónica		cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.	
Fidelidad de los clientes.	0,2085	Inclusión de nuevos competidores.	0,1788
Ubicación geográfica favorable.	0,1624	Existencia de Productos sustitutos.	0,1497
Crecimiento poblacional.	0,1566	Incremento de la tasa inflacionaria.	0,1103
		Escasez de los insumos para la realización del servicio.	0,0998
<b>TOTAL</b>	<b>1,4435</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1,2172</b>
		<b>Total:</b>	<b>2.6607</b>

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J

El peso total ponderado obtenido, cuyo valor es 2,66, se debe a que las amenazas representan un 1,2172, mientras que para las oportunidades el resultado fue 1,4435, lo que da a entender que Jornol Alarmas Full Seguridad C.A debe seguir enfocando su atención principalmente en aprovechar de forma efectiva las oportunidades que el medio le ofrece, y al mismo tiempo en aminorar al máximo el efecto de las amenazas para de esta manera garantizar una mejor posición a nivel externo que le permita llevar a cabo sus actividades en forma favorable.

## **4.4 Análisis Interno**

### **4.4.1 Generalidades**

El análisis interno constituye el conjunto de técnicas y procedimientos para evaluar las actividades y el empleo de los recursos humanos, materiales y presupuestarios dentro de una organización, división departamento o cualquier área funcional de una empresa, permitiendo determinar las debilidades y fortalezas internas.

El análisis del ambiente interno de la empresa ofrece la oportunidad de involucrar a los empleados y miembros de la organización con ella, haciéndolos participes del estudio, en forma tal que se promueva un mejoramiento funcional de la empresa a la que prestan sus servicios.

El objetivo principal de este tipo de análisis es ayudar a la gerencia de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A. en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

El análisis interno de la empresa incluyó la evaluación de las actividades y el empleo del recurso humano, material y presupuestario dentro de la organización. Al determinar las debilidades y fortalezas internas en el área gerencial, administrativa, de finanzas, de operaciones, de marketing y de tecnologías de informática.

Durante la recopilación de toda la información necesaria para la auditoría interna, se contó con la participación de la mayoría del personal que labora en la empresa, utilizando básicamente fuentes de información primarias: encuestas, entrevistas, observaciones y conversaciones directas. Tal recopilación permitió identificar y analizar los aspectos internos claves e importantes que disminuyen o afectan el buen desempeño de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

Cuando se ejecuta el análisis interno se describen los aspectos relevantes encontrados en la empresa para establecer como están siendo ejecutadas sus actividades internamente a fin de desarrollar la Matriz de Factores Internos (EFI). En este punto, es importante acotar que para el estudio se tomó en cuenta la totalidad de las personas que conforman la empresa, la cual actualmente está conformada de la siguiente forma:

Un (1) Presidente.

Un (1) Vicepresidente.

Un (1) Secretaria.

Un (1) Asesor Legal.

Un (1) Coordinador Administrativo.

Un (1) Asistente Administrativo.

Un (1) Analista de facturación y cobranza

Un (1) Jefe de operaciones.

Un (1) Supervisor de operaciones.

Cuatro (4) Operadores.

Cuatro (4) Técnicos.

Un (1) Mensajero.

Para llevar a cabo el estudio del ambiente interno se realizaron, además de entrevistas informales al gerente y a los empleados, una serie de encuestas (Apéndice Sección A) basadas en el método de escalamiento tipo Likert de forma tal, que pudieran ser identificados los principales focos problemáticos o aspectos críticos de la empresa relacionados La auditoria con información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa. Los factores clave se deben clasificar por orden de prioridad a efecto de que las fuerzas y las debilidades más importantes de la empresa puedan determinar en forma.

Cada encuesta se estructuró formulando una serie de preguntas que estuviesen relacionadas o que reflejaran de alguna forma cada uno de los aspectos mencionados de forma tal que pudieran cuantificarse o medirse utilizando una escala de desempeño. Así, es como se planteó una encuesta dirigida al gerente, una dirigida al resto de los empleados y otra para los clientes; esta última con el propósito de evaluar como es el servicio y la atención que se ofrece en la empresa. A partir de ahí y tomando en consideración los resultados obtenidos en las encuestas se plantearon entonces las debilidades y fortalezas que posee la empresa.

## 4.4.2 Factores Interno Claves

### 4.4.2.1 Área Gerencial.

El análisis interno realizado al área gerencial estuvo enmarcada bajo la aplicación de entrevistas, encuestas y/o cuestionarios al presidente y vicepresidente de la empresa; donde las interrogantes hechas estaban estructuradas siguiendo el modelo de los cuestionarios recomendados por Fred David; en los que se reflejaron preguntas del tipo sencillas, y otras abiertas para conocer sugerencias, expectativas, exigencias del personal de la compañía.

Al analizar esta área, se buscó investigar, de manera general, si existe alguna debilidad o fortaleza con respecto a las funciones de:

#### **Planeación:**

Lo única cosa segura acerca del futuro de cualquier organización es el cambio, y la planeación representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación resulta esencial para poner en práctica con éxito las estrategias y para evaluar las estrategias, en gran medida, porque las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y controlar dependen de una buena planeación.

Este proceso también implica que los decisores de la empresa piensen con antelación en sus metas y acciones, que basen sus actos

en algún método, plan o lógica y no en intuiciones sin fundamento lógico. Todo esto produce impactos positivos en el desempeño organizacional e individual, que le permitirá a Jornol Alarmas Full Seguridad C.A identificar y aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades; pronosticar las tendencias y los hechos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias a seguir y los planes de acción a ejecutar para lograr los objetivos de la empresa; así como también adaptarse a mercados cambiantes y, por consiguiente delinear sus destinos.

La planeación es el único instrumento con que la gestión dispone para adaptarse al cambio. Si una organización o empresa no planifica su situación y su destino dentro de unos pocos años dependerá en buena medida de la suerte y del impulso que pueda haber conseguido anteriormente.

De acuerdo con lo expresado por el área gerencial de la empresa en su entrevista (*véase Apéndices Sección A*) ítem A.1 al A.6, en la empresa no hay una adecuada y formal planeación estratégica de las actividades ya que no existe una misión-visión formalmente definida, tampoco hay una clara comunicación de los objetivos, ni existen estrategias, ni un programa de actividades (plan táctico), como tampoco políticas escritas que ayuden a encauzar a la organización al éxito.

Como consecuencia de lo descrito anteriormente se observó que al aplicar el escalamiento tipo Likert del ítem A correspondiente a Planificación, analizando las preguntas que se formularon al respecto, el resultado arrojado fue de cero coma treinta y tres (0,33) puntos (2/6)

en la escala de desempeño (véase *Apéndices Sección C*), escala de 0–4 de evaluación, lo cual es indicativo que la empresa no utiliza conceptos de Administración Estratégica de para el desempeño de sus actividades. Véase tabla 4.16.

**Tabla 4.16.** Factores encontrados en la planeación.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
D1	Ausencia de una planificación estratégica formal

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

### ✿ Organización:

El propósito de la organización consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién depende de quién. Una empresa bien organizada generalmente cuenta con gerentes y empleados motivados, que están comprometidos con el éxito de la compañía.

La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: Subdividir las tareas en puestos de trabajos (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad.

Una vez visitadas las instalaciones de la empresa, se pudo constatar por observaciones directas el conocimiento de los empleados de la estructura organizacional. A pesar de no poseer una estructura organizativa formalmente definida, ni manuales que

describan los cargos, cada empleado conoce su superior inmediato y el superior de este, así hasta llegar hasta el más alto nivel (Presidencia), Esta situación resulta bastante común en este tipo de empresa por el pequeño número de personas que allí laboran.

Las entrevistas y encuestas realizadas a los gerentes con respecto a la función de organización (*véase Apéndice Sección A ítem B.1 al B.6*) estaba enmarcada en los siguientes aspectos: estructura organizativa, establecimiento de funciones, manual de descripción de cargos y manuales de procedimientos en las actividades de la empresa necesarios para lograr la coordinación efectiva de la empresa, y por último, el número de empleados y los puestos de trabajo son los necesarios para cumplir las funciones encomendadas.

Según el resultado obtenido en el cuestionario del Método de Escalamiento de Likert para el área de Organización (*véase Apéndices Sección C, de los ítem B.1 al B.6*), con un total de seis (6) preguntas, donde se obtuvo la puntuación de siete (7) puntos, arrojando una puntuación final de 1,16 puntos, (7/6), dentro de la escala de 0 a 4 de evaluación, lo que indica un desempeño Bajo en cuanto a la claridad que poseen los empleados en las descripciones y especificaciones de los cargos de las actividades de la empresa. Véase tabla 4.17.

Tabla 4.17. Factores encontrados en la organización

N°	FACTORES ENCONTRADOS
D2	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.
D3	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

### Dirección:

En toda empresa es necesario que sus gerentes posean habilidades que de alguna manera generen directrices que permitan conducir a sus empleados para lograr que éstos realicen su trabajo de manera eficiente, la dirección es un proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización.

En Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, las funciones de liderazgo por parte del presidente presentan fallas ya que el mismo pocas veces interactúa con sus empleados menos jerárquicos en su estructura organizativa (mensajero, técnicos, operadores), tanto su presidente como el vicepresidente se centran en hacer sus reuniones solo con el nivel jerárquicos más alto de la empresa (coordinadores, asesor legal) y por medio de ellos enterarse de las situaciones suscitadas en la organización. Este panorama es bastante delicado ya que también se observo que los empleados a sus dueños los respetan como jefes, es decir, logran que los empleados realicen sus tareas por obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, entre otros factores.

La comunicación, quizás la palabra más importante en administración, es un componente fundamental de la dirección. El sistema de comunicación en la empresa se ve afectada por la falta de una estructura organizativa bien definida, claro indicio de esto, es el índice de confusión que genera en los empleados el recibir órdenes de los diferentes escalafones jerárquicos que existen, provocando descontento en el trabajo.

La dinámica de grupo se ve muy afectada por la falta de comunicación entre sus dueños y sus empleados, debido a que los coordinadores de cada departamento no logran afianzar un buen ambiente de trabajo, muy a pesar de que la empresa les garantiza bienestar, les ofrece una infraestructura limpia, iluminada, propicia para llevar a cabo las actividades laborales diarias, como también cuentan con sueldos acorde con las tareas desempeñadas, los trabajadores se quejan mucho del clima laboral, hecho reflejado en el alto índice de ausentismo por parte del personal de la empresa, creando una cultura organizacional débil.

Según el resultado obtenido en la entrevista (Apéndice Sección B) del método de escalamiento tipo Likert para el área de Dirección (*véase Apéndices Sección C) de los ítem C.1 al C.7*) con un total de siete (7) preguntas, donde se obtuvo una puntuación de 13 puntos arrojando una puntuación final de 1,85 puntos, (13/7), dentro de la escala de 0 a 4 de evaluación, lo que indica un desempeño es bajo en las actividades de dirección en la empresa, lo cual traduce que en líneas generales la empresa posee una baja dirección en su manejo. Véase tabla 4.18.

Tabla 4.18. Factores encontrados en la dirección

N°	FACTORES ENCONTRADOS
D4	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.
D5	Realización de reuniones periódicas solo con los altos cargo de la empresa.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

### ✿ Integración Del Personal:

La integración del personal está vinculada a la organización, es decir, establece estructuras de roles y puestos. Está, se encuentra identificada como una función administrativa que gira en torno de la administración de personal o de recursos humanos. Incluye las actividades de: reclutamiento, entrevistas, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, recompensas, transferencia, entre otros.

Jornol Alarmas Full seguridad C.A, realiza labores de reclutamiento de personal cada vez que es necesario las cuales da a conocer mediante anuncios en prensa, dicho personal pasa por un proceso de entrevista donde se ponen a prueba sus conocimientos para el cargo requerido, una vez seleccionado el personal se capacita con el fin de mejorar y/o ampliar los conocimientos del mismo, dándole a conocer de manera verbal las políticas, normas y procedimientos de la empresa. También existe una capacitación periódica para todos los empleados ya que el sector de seguridad electrónica va de la mano con el desarrollo tecnológico.

El equipo administrativo de la compañía bajo estudio coordina las decisiones del personal de la empresa, se encarga de manera eficaz de que la organización entera cumpla con los requisitos legales. También ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y políticas de la empresa.

Según el resultado obtenido en el cuestionario del Método de Escalamiento de Likert para el área de Integración del personal (*ítem D.1 al D.8 de la sección C de los Apéndices*), con un total de ocho (8) preguntas, donde se obtuvo la puntuación de dieciséis (16) puntos, arrojando una puntuación final de 2 puntos, (16/8), dentro de la escala de 0 a 4 de evaluación, lo que indica un desempeño alto de las actividades de Integración de Personal que se llevan a cabo dentro de la organización. Véase 4.19.

**Tabla 4.19.** Factores encontrados en la integración del personal.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
F1	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J

### **Control:**

La función de control de la administración incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar, por ejemplo, tienen que

realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias.

Esta función es frecuentemente ejecutada por los coordinadores de cada departamento en la empresa, los mismos realizan la evaluación de los resultados obtenidos, posterior a la culminación de un proyecto, y toman medidas necesarias para minimizar las ineficiencias.

De esta manera cada coordinador de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, es el encargado de controlar la correcta finalización de los proyectos desarrollados. El control consta de cuatro pasos básicos: establecimiento de normas de desempeño, medir el desempeño individual y de la organización, comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas, y emprender acciones correctivas en caso de hallar ineficiencias. En el caso de la empresa bajo estudio, se realiza cada uno de estos pasos de manera poco coordinada ni documentada. Cada coordinador establece los estándares de desempeño en base a su criterio, resultando como consecuencia toma de acciones correctivas erradas.

El resultado arrojado en el cuestionario del Método de Escalamiento de Likert para el área de Control (*ítem E.1 al E.4 de la sección C de los Apéndices*), con un total de cuatro (4) preguntas, donde se obtuvo la puntuación de cuatro (4) puntos, arrojando una puntuación final de 1 punto, (4/4), dentro de la escala de 0 a 4 de evaluación, lo que indica un desempeño muy bajo de las actividades de Control que se llevan a cabo dentro de la empresa. Véase tabla 4.20.

Tabla 4.20. Factores encontrados en control

N°	FACTORES ENCONTRADOS
D6	Ausencia de los mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

En la tabla 4.21, se presentan las variables arrojadas al momento de haber realizado el análisis interno al área gerencial de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

Tabla 4.21. Factores encontrados en el área gerencial.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
D1	Ausencia de una planificación estratégica formal
D2	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.
D3	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.
D4	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.
D5	Realización de reuniones periódicas solo con los altos cargo de la empresa
F1	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.
D6	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### **4.4.2.2 Marketing.**

El mercadeo o marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes. También se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de la clientela.

En el caso de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, el área de mercado está básicamente orientada a prestar el servicio con productos de tecnología de punta para satisfacer los requerimientos de los clientes, en un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de las ventas de la empresa, así como de sus objetivos, estrategias y actividades.

Es importante destacar que en el mercado que actualmente se desenvuelve la empresa es cambiante y las condiciones sobre las cuales se desarrollan todos los procesos de planeación, varían día a día o en el mejor de los casos, permanece por poco tiempo, razón por la cual es imperante la necesidad de una auditoria eficaz, que suministre la información requerida para modificar los planes, ajustándolos a cada situación en particular. Para la realización del análisis en el área de mercado se investigaron las siete funciones de marketing básicas existentes:

##### **✿ Análisis de los clientes:**

El desarrollo de esta función se basa en examinar y evaluar las necesidades y deseos de los clientes, El éxito de la empresa está

enmarcado en la cantidad de persona que contraten y prefieran los productos y/o servicios prestados por la compañía.

La clientela de la empresa se caracteriza por ser tanto personas naturales como jurídicas debido a que la misma presta sus servicios en zonas residenciales, comerciales e industriales, teniendo en cuenta que son distintas las especificaciones y requerimientos de cada tipo de cliente, resulta necesario identificarlos para desarrollar una estrategia de venta diferente adaptables a las características de cada cliente en particular.

Teniendo una población de gran tamaño, se procedió a la utilización de muestreo no probabilístico, para lo que se hizo una selección de la comunidad antes de hacer la encuesta (*véase Apéndices sección B*) para así conocer su punto de vista acerca de la atención recibida por los integrantes de la empresa y los servicios que la misma le presta. De capítulos anteriores se mostraron los procedimientos y cálculos realizados para la obtención de la muestra, la cual arrojó cuarenta y ocho (48) son los clientes a los que se les aplicaría la encuesta.

Los resultados que arrojaron la encuesta aplicada (*Apéndice Sección D*) según las preguntas formuladas fueron los siguientes:

De acuerdo a la pregunta 1 de la encuesta de evaluación interna (*Apéndice sección B*) la cual permitió determinar el porcentaje de clientes que se encuentran satisfecho con el servicio prestado con un total de 86%, mientras que el otro 14% no está conforme (*véase apéndice D*), este 14% se quejan de la impuntualidad que a veces

presenta la empresa cuando algún equipo falla, por otra parte en la segunda pregunta el 71% calificó la atención como buena y el 29% como regular, esto quiere decir que se presenta un nivel de respuesta aceptable; dejando a las opciones pésima, mala y excelente con un 0%, lo que permitió inferir que la atención a los clientes es buena; mientras que en la tercera un 100% afirman que la ubicación de la empresa es buena, la cuarta pregunta arrojó un 100% lo que califica las instalaciones como excelente para la debida atención de los mismo y por último la quinta pregunta arrojó que el 100% de los clientes están de acuerdo con el precio que pagan por el servicio.

En conclusión Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, al tener una economía basada en el autofinanciamiento, elabora constantemente los perfiles de sus clientes, determinando las estrategias óptimas de segmentación de mercado, estudiando y evaluando las necesidades, deseos y requerimientos de sus consumidores con mucha atención, es decir, la empresa nunca pierde de vista los patrones de compra de sus clientes, actuales y potenciales. Véase tabla 4.22.

**Tabla 4.22** Factores encontrados en el análisis de los clientes.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.

**Fuente:** Canelón, Y. y Suarez J.

### ☀ **Venta de productos y servicios:**

El éxito de la aplicación de la estrategia suele depender de la capacidad de la organización para vender un producto o servicio. La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores.

Jornol Alarmas Full Seguridad C.A al ser una empresa cuya actividad principal es brindar un servicio de monitoreo de los sistemas de seguridad, no cuenta con políticas para la publicidad, solo ha crecido debido a su buen desempeño con sus clientes principales y de allí logra obtener nuevos clientes, esto se pudo observar en la encuesta aplicada a sus clientes (véase apéndice B), pregunta 6, los resultados arrojados fueron un 70% por recomendación de otros clientes y un 30 % lo conocieron por visitas realizadas a las empresas por parte de representantes de Jornol Alarmas Full Seguridad., pocas han sido las veces en las que la empresa invierte en campañas de publicidad, bien sea en radio, revistas y/o prensa regional, actualmente solo cuenta con su página en internet donde da a conocer sus planes y paquetes para los distintas zonas como lo son las residenciales, comerciales e industriales.

La promoción es un aspecto fundamental para el crecimiento de la organización, razón por la cual la empresa se ha preocupado por mantener diversas promociones a lo largo del año, ya que son

actividades que garantizan una mayor demanda de los productos y servicios.

**Tabla 4.23.** Factores encontrados en la venta de productos y servicios.

Nº	FACTORES ENCONTRADOS
D7	Pocas Políticas de publicidad.
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

### ✿ Planeación de productos y servicios:

En la planeación de productos y servicios se incluyen actividades tales como pruebas de mercado; posicionamiento de marca y producto; planeación de garantías; empaques; características, estilo y calidad del producto; eliminación de productos anticuados y servicio al cliente.

Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, es una empresa que persigue el desarrollo de sus actividades y la captación de la diversidad de clientes que abarcan el mercado, la planeación de los productos y servicios es basado en la experiencia que han adquirido con el trato que establecen con sus clientes (naturales, jurídicos), estandarizando así los patrones a seguir dependiendo el tipo de cliente, mediante la excelencia y eficacia de los servicios prestados, por el cual la empresa se ha dado a conocer. Véase tabla 4.24.

**Tabla 4.24.** Factores encontrados en la planeación de productos y servicios.

Nº	FACTORES ENCONTRADOS
----	----------------------

F5

Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

### • Fijación de precios:

Cinco grupos de interés en un negocio afectan las decisiones sobre la fijación de precios: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores.

La fijación de precios de los productos y servicios ofrecidos por la empresa bajo estudio, se determina tomando en cuenta los siguientes factores: el precio de los competidores, las ofertas que brindan los proveedores a la compañía, el porcentaje de ganancia establecido por la empresa y el índice de la demanda del servicio.

La encuesta realizada a la clientela de la empresa (véase apéndice D), pregunta 6, demostró que un 100% está de acuerdo con la relación que existe entre los precios y la calidad de los productos y servicios, en el cual el precio es fijado tomando en cuenta los factores anteriormente mencionados.

Tabla 4.25. Factores encontrados en la fijación de precios.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
F6	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

### • Investigación de Mercados:

La empresa bajo estudio no realiza investigación de mercado, solo se realiza por la gerencia general aportes creativos para la realización de promociones, aunque admiten que en ocasiones analizan de manera informal las actividades de mercadeo de la competencia.

**Tabla 4.26.** Factores encontrados en la investigación de mercados.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
D8	La empresa no realiza investigaciones de mercado.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

En la tabla 4.27, se presentan las variables arrojadas al momento de haber realizado en el análisis interno al área gerencial de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

**Tabla 4.27.** Factores encontrados en el área de marketing.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.
D7	Pocas Políticas de publicidad.
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.
F5	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.
D8	La empresa no realiza investigaciones de mercado.
F6	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### **4.4.2.3 Finanzas y Contabilidad.**

La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fuerzas y debilidades financieras de una compañía es esencial para la formulación eficaz de estrategias.

La empresa bajo estudio tiene una economía basada en el autofinanciamiento, sus finanzas y contabilidad están formalmente dirigidas por el departamento administrativo de la compañía, el cual cumple con las tareas de llevar el control financiero de la empresa, con el fin de garantizar un aprovechamiento óptimo de los recursos de la misma.

Producto de observaciones y entrevistas informales realizadas a la Presidencia (Presidente y Vicepresidente) y el Coordinador Administrativo se dio a conocer que la empresa mantiene un tipo de administración por crisis, es decir, no toman decisiones ni realizan acciones que prevengan problemas y crisis futuras. Toda la administración de la empresa sigue trabajando como si nada cambiara en el entorno hasta que la crisis se presenta y entonces se preocupa de cómo enfrentarla.

Por otra parte la empresa cuenta con un capital de trabajo suficiente para el alcance de sus metas, así como también la satisfacción de las necesidades de la empresa a cabalidad.

Tabla 4.28. Factores encontrados en las finanzas y contabilidad.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
F7	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.4.2.4 Producción Y Operaciones

La administración de producción/operaciones se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. Una operación fabril transforma o convierte insumos como materias primas, trabajo, capital, máquinas e instalaciones en bienes y servicios terminados. La administración de producción/operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: procesos, capacidad, inventarios, trabajadores y calidad.

En el caso de la empresa en estudio, se pudo conocer con la ayuda del el coordinador de operaciones cuales son las funciones del área de Producción/Operaciones que aplican al presente estudio. Entre ellas se encuentran la función de Procesos, Fuerza laboral y Calidad.

- ✿ **Procesos:** Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas en este sistema en estudio incluyen:
  - ✓ **Tecnología:** Los sistemas de Seguridad Electrónica están divididos en cuatro subsistemas: Incendio, Robo-Hurto, Video (CCTV) y Control de Acceso; cada uno de ellos diseñados para

cubrir diferentes necesidades de monitoreo, control y/o supervisión, pero con capacidad de ser interconectados e integrados en un único macro sistema multifuncional. La utilización de cada uno de ellos depende de las necesidades particulares de cada instalación o edificación, así como de los procedimientos operativos contemplados. Los abrumadores y, a veces, desconcertantes avances tecnológicos que nos obligan a ser muy cuidadosos en las inversiones proyectadas ante el inminente riesgo de prematura caducidad de los equipos “nuevos”, no escapan al sector seguridad; por lo que el presidente y vicepresidente de la empresa están siempre atentos a estos cambios tecnológicos haciendo un análisis del factor costo-valor a la hora de decidir en qué clase tecnología invertir.

- ✓ **Ubicación de las instalaciones:** Jornol Alarmas Full Seguridad se encuentra ubicada en la Urbanización Chuparín, calle 13, Municipio Sotillo, Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui, favorables para su desenvolvimiento y estratégica para el desarrollo de sus operaciones.
  
- ✓ **Distribución de las instalaciones:** Con respecto a este factor la empresa internamente está distribuida de forma apropiada, todos los departamentos de la empresa están cercanos, y cada departamento cuenta con los recursos necesarios a su disposición para el desempeño de las respectivas obligaciones, dentro del área de trabajo correspondiente, véase figura 4.10. La comunicación entre los departamentos puede realizarse personalmente debido a la cercanía, así como también mediante una red interna que se encuentra en las instalaciones que permite

la interacción de los computadores dentro de la misma de manera rápida, segura y eficaz.



Figura 4.10 Distribución De Las Instalaciones.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

Tabla 4.29. Factores encontrados en los procesos.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
F8	Ubicación estratégica de las instalaciones.
F9	Innovación originada en el empuje tecnológico.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

- Fuerza Laboral:** Las decisiones de la fuerza de trabajo se refieren a la administración de los empleados especializados, semi especializados, oficinistas y administrativos. Las decisiones específicas incluyen diseño de puestos, medición del trabajo, enriquecimiento de los trabajos, normas laborales y técnicas de motivación.

El personal que labora en la empresa se encuentra altamente capacitado en sus respectivas áreas, pero al ser una empresa que tiene que estar a la par de los avances tecnológicos, existe un plan de capacitación periódica dentro de la misma para todos los empleados en pro de su superación y/o ampliación de los conocimientos y en caso de los operadores también se realizan pruebas para medir el tiempo de respuesta ante las eventualidades del monitoreo y la capacidad de reacción del personal ante las mismas, teniendo resultados efectivos en la empresa; pero ante esta situación los empleados aún no se sienten motivados y cómodos en sus labores; situación que fue informada por la gerencia general ya que la empresa presenta una alta rotación del personal, es decir los empleados permanecen en la empresa un tiempo promedio de seis meses, abandonando su lugar de trabajo, o renunciando al mismo.

Tabla 4.30. Factores encontrados en la fuerza laboral.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
F10	Fuerza de trabajo a la par de las necesidades de la empresa
D9	Alta rotación del personal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

- ✿ **Inventario:** Esta función incluye las decisiones referentes a la administración del nivel de recursos usados en la empresa, es decir, las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar y cuánto ordenar. Pero debido a que la empresa invierte en productos para la realización de sus servicios dependiendo de la demanda la misma trabaja sin llevar inventario; corriendo el riesgo que al aumentar

la demanda la empresa incurra en fallas debido a la falta de material y por ende incumpla con los clientes a tiempo.

Tabla 4.31. Factores encontrados en inventario.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
D10	Ausencia de políticas de inventarios.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

- ✿ **Calidad:** Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, mantiene un buen compromiso con la Calidad basándose en el resultado de los años de experiencia en la prestación de los servicios de Seguridad Electrónica, cumpliendo así con los requisitos, especificaciones, exigencias, necesidades y expectativas de sus clientes, es decir, proporciona atención personalizada, incorporando nuevas tecnologías que garanticen la confiabilidad en la prestación del servicio.

Tabla 4.32. Factores encontrados en calidad.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
F11	Servicio de calidad brindado a los clientes.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.4.2.5 Sistemas de Información Gerencial

El propósito de un sistema de información computarizada es mejorar el desempeño de la empresa mejorando la calidad de las decisiones gerenciales. Un sistema de información eficaz, por tanto, reúne, clasifica, guarda, resume y presenta información de tal manera que responda a interrogantes de importancia de las operaciones y estrategias. El fondo de un sistema de información es una base de datos que resulta importantes a los gerentes.

La empresa no cuenta con ningún tipo de sistema de información computarizado que permita la automatización de datos, en la realización compra de insumos en los distintos departamentos, registro de los proveedores, pedidos a los proveedores, así como tampoco la información de sus abonados como por ejemplo los datos, sus pagos, entre otros, todas esto actividades son realizadas de forma manual lo que ocasiona retrasos a la hora de obtener información o al realizar actualizaciones en la información de sus abonados.

Para la nómina y la administración es usado Saint administrativo, programa que tiene un interfaz amigable, basado en las necesidades reales de la empresa; ofrece versatilidad en cuanto al manejo de bases de datos, utilización de los paquetes en forma individual o en red y ofrece un soporte técnico.

**Tabla 4.33.** Factores encontrados en los sistemas de información gerencial.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
----	----------------------

**D11** Ausencia de sistemas de información automatizados.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

### Factores encontrados en el análisis Interno

A continuación en la tabla 4.34 se muestran de manera general las variables encontradas al momento de haber sido realizado la auditoría interna a Jornol Alarmas Full Seguridad.

Tabla 4.34 Factores encontrados en la Auditoría Interna

N°	FACTORES ENCONTRADOS
F1	Cumplimiento de las tareas de las tareas administrativas a tiempo.
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.
F5	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.
F6	Servicios de calidad brindada a los clientes.
F7	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.
F8	Ubicación estratégica de las instalaciones.
F9	Innovación originada en el empuje tecnológico.
F10	Fuerza de trabajo a la par de las necesidades de la empresa.

N°	FACTORES ENCONTRADOS
F11	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios
D12	Ausencia de una planificación estratégica formal.
D13	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.
D14	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.
D15	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.
D16	Alta rotación del personal.
D17	Realización de reuniones periódicas solo con los altos cargo de la empresa.
D18	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal.
D19	Pocas Políticas de publicidad.
D20	La empresa no realiza investigaciones de mercado.
D21	Ausencia de sistemas de información automatizados.
D22	Ausencia de políticas de inventarios.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J

Una vez estudiado el panorama interno de la empresa, arrojó una serie de factores positivos (fortalezas) y negativos (debilidades), información que resulta vital para la elaboración de la Matriz de Factores Internos. Posteriormente se procedió a realizar un análisis estructural de los factores

de 22 factores resultantes y posteriormente llevar a cabo un análisis de impacto el cual permita determinar los factores de mayor relevancia para el análisis interno.

#### **4.4.3 Análisis Estructural Para los factores Internos arrojados**

El análisis estructural fue la herramienta que permitió determinar cuáles son los factores más relevantes que está afectando a Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, cuáles son las variables claves que están incidiendo en su desempeño y las causas internas que están determinando los procesos del mismo.

Para ello se evaluaron todos los elementos o variables que constituyen las actividades que realiza internamente la empresa, las cuales no fueron analizados independientemente unas de otras, sino conformando un sistema. Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tienen con los otros.

A continuación en la tabla 4.35 se muestra el análisis hecho a las variables consideradas como fortalezas y debilidades presentadas por la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, usando la Matriz de Análisis Estructural.



Nº	Influencia de/Sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	T	
	suficiente para el logro de las metas.																									
F8	Ubicación estratégica de las instalaciones.	1	1	0	1	0	1	1	0		0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
F9	Innovación originada por el empuje tecnológico.	1	0	1	1	1	1	1	1	0		1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	12
F10	Fuerza de trabajo a la par de las necesidades de la empresa.	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	7
F11	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1		0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	11
D12	Ausencia de una planificación estratégica formal.	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
D13	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1		1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	11
D14	Ausencia de manuales que	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0		1	1	0	1	0	0	1	0	0	10

Nº	Influencia de/Sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	T	
	permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.																									
D15	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	9
D16	Alta rotación del personal.	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0		0	1	0	0	0	0	0	9
D17	Realización de reuniones periódicas solo con los altos cargo de la empresa.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1		1	0	0	0	0	0	7
D18	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal.	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0		0	0	0	0	0	7
D19	Pocas Políticas de publicidad.	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1	1	1	9
D20	La empresa no realiza investigaciones de	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1		1	1	1	11

Nº	Influencia de/Sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	T
	mercado.																								
D21	Ausencia de sistemas de información automatizados.	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1		1	11
D22	Ausencia de políticas inventarios.	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1		12
T		10	14	9	15	10	18	13	14	3	4	19	16	3	4	5	9	9	6	8	8	9	7	5	218

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

En la tabla 4.36 Se muestran los valores de motricidad y dependencia de los factores internos.

**Tabla 4.36.** Valores de Motricidad y Dependencia Directa de Cada Factor Interno.

N°	FACTORES	Mot.	%Mot	Dep.	%Dep
F1	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	10	4,59	14	6,42
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	9	4,13	9	4,13
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.	10	4,59	15	6,88
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	8	3,67	10	4,59
F5	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	14	6,42	18	8,26
F6	Servicios de calidad brindado a los clientes.	7	3,21	13	5,96
F7	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	8	3,67	14	6,42
F8	Ubicación estratégica de las instalaciones.	7	3,21	3	1,38
F9	Innovación originada por el empuje tecnológico.	12	5,50	4	1,83
F10	Fuerza de trabajo a la par de las necesidades de la empresa.	7	3,21	19	8,72
F11	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.	11	5,05	16	7,34
D12	Ausencia de una planificación estratégica formal.	13	5,96	3	1,38
D13	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	11	5,05	4	1,83
D14	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	10	4,59	5	2,29
D15	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de	9	4,13	9	4,13

N°	FACTORES	Mot.	%Mot	Dep.	%Dep
	ausentismo por parte del personal.				
D16	Alta rotación del personal.	9	4,13	9	4,13
D17	Realización de reuniones periódicas solo con los altos cargo de la empresa.	7	3,21	6	2,75
D18	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal.	7	3,21	8	3,67
D19	Pocas Políticas de publicidad.	9	4,13	8	3,67
D20	La empresa no realiza investigaciones de mercado.	11	5,05	9	4,13
D21	Ausencia de sistemas de información automatizados.	11	5,05	7	3,21
D22	Ausencia de políticas de inventarios.	12	5,50	5	2,29
<b>TOTAL</b>		<b>218</b>	<b>100</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

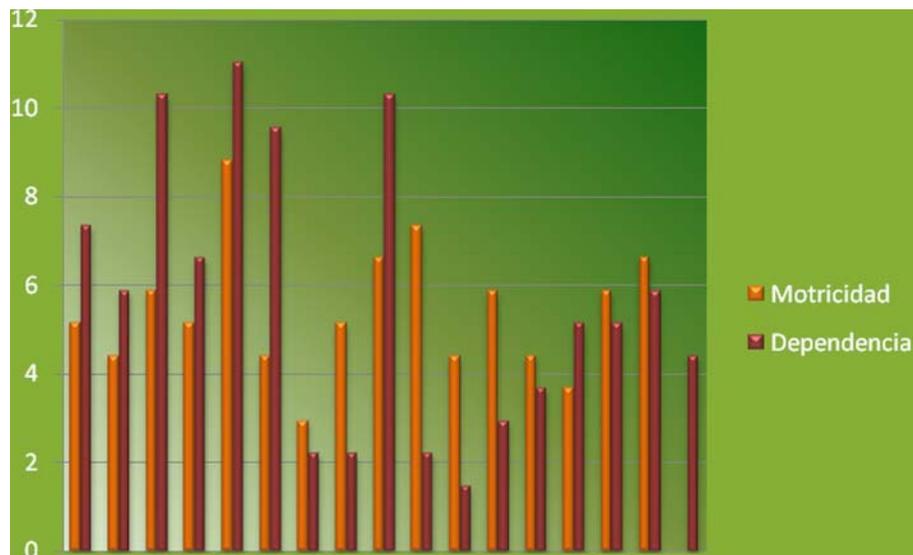
Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

En la tabla 4.36, se pudo observar que los factores internos claves: “Posicionamiento sostenido en el mercado por la excelencia de sus servicios”, “Ausencia de una planificación estratégica formal”, “Ausencia de políticas de inventarios”, “Innovación originada por el empuje tecnológico” y la, fueron las que obtuvieron mayor índice de motricidad con catorce (14), trece (13), doce (12) y doce (12) puntos respectivamente. Estas variables influyen con los porcentajes de 6,42%; 5,96%; 5,50% y 5,50% respectivamente sobre el total de factores claves en estudio.

En cuanto a los factores internas que poseen mayor índice de dependencia se encuentran: “Fuerza de trabajo a la par de las necesidades de la empresa”, “Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente”, “Servicios de calidad brindado a los clientes” y “Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.”, con diecinueve (19), dieciocho (18), dieciséis (16), y quince (15) respectivamente. Las cuatro

variables mencionadas, poseen un grado de subordinación que se refleja con los siguientes porcentajes del total de variables internas en estudio: 8,72%; 8,26%; 7,34% y 6,88% respectivamente.

Con los valores obtenidos en la tabla 4.36 se construyó una gráfica que permite visualizar la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad. La figura 4.11 muestra la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad de las variables internas.



**Figura4.11** Relación del porcentaje de Motricidad y Dependencia de los factores internos

**Fuente:** Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.4.3.1. Determinación de Valores Ponderados de los factores internos arrojados

Otro punto a considerar en la evaluación de las variables utilizadas en el análisis interno, es la valoración ponderada de la matriz de los factores internos, la cual se realiza de la siguiente manera:

- ✓ Se toman las variables internas obtenidas en las distintas zonas analizadas previamente.
- ✓ Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Interno (VPI).

$$VPI = \%Mot + (1 / \%Dep) \quad \text{si } Dep > 0.$$

- ✓ Se calcula el Factor Ponderado Interno (FPI) y la Ponderación Interna (PI) de las variables:

$$FPI = VPI * 100 / TVP$$

Donde el TVP = Total de los Valores >Ponderados.

$$PI = FPI / 100$$

A continuación se muestra la tabla 4.37 que reflejan los valores de las ecuaciones planteadas anteriormente:

Tabla 4.37. Pesos de los factores internos encontrados.

N°	FACTORES	%Mot	%Dep	VPI	FPI	PI
F1	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	4,59	6,42	4,75	4,44	0,0444
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	4,13	4,13	4,37	4,08	0,0408
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.	4,59	6,88	4,74	4,43	0,0443
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	3,67	4,59	3,89	3,63	0,0363
F5	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	6,42	8,26	6,54	6,12	0,0612
F6	Servicios de calidad brindado a los clientes.	3,21	5,96	3,38	3,16	0,0316
F6	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	3,67	6,42	3,83	3,58	0,0358
F8	Ubicación estratégica de las instalaciones.	3,21	1,38	3,93	3,67	0,0367
F9	Innovación originada por el empuje tecnológico.	5,50	1,83	6,05	5,65	0,0565
F10	Fuerza de trabajo a la par de las necesidades de la empresa.	3,21	8,72	3,32	3,10	0,0310
F11	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y	5,05	7,34	5,19	4,85	0,0485

N°	FACTORES	%Mot	%Dep	VPI	FPI	PI
	servicios					
D12	Ausencia de una planificación estratégica formal.	5,96	1,38	6,68	6,24	0,0624
D13	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	5,05	1,83	5,60	5,23	0,0523
D14	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	4,59	2,29	5,03	4,70	0,0470
D15	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	4,13	4,13	4,37	4,08	0,0408
D16	Alta rotación del personal.	4,13	4,13	4,37	4,08	0,0408
D17	Realización de reuniones periódicas solo con los altos cargo de la empresa.	3,21	2,75	3,57	3,33	0,0333
D18	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal.	3,21	3,67	3,48	3,25	0,0325
D19	Pocas Políticas de publicidad.	4,13	3,67	4,40	4,11	0,0411
D20	La empresa no realiza investigaciones de mercado.	5,05	4,13	5,29	4,94	0,0494
D21	Ausencia de sistemas de	5,05	3,21	5,36	5,01	0,0501

N°	FACTORES	%Mot	%Dep	VPI	FPI	PI
	información automatizados.					
D22	Ausencia de políticas de inventarios.	5,50	2,29	5,94	5,55	0,0555
TOTAL		100	100	107,05	100	1

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.4.3.2. Análisis De Impacto de los factores interno arrojados

En este análisis luego de realizar los cálculos para formar los intervalos de los factores más y menos impactantes véase (apéndice sección E), se procede a realizar el análisis para descartar los factores nulos del análisis interno generando así los factores con que vamos a trabajar en el análisis estructural realizar la matriz de evaluación para verificar cual de los factores posee más impacto y así eliminar aquellos factores nulos que no poseen incidencia en el sistema bajo estudio, se realiza una distribución de frecuencia para crear los intervalos de los cuales se realizaran de la siguiente manera:

(0,0277-----0,0335) = Nulo

[0,0335-----0,0393) = Muy Bajo

[0,0393-----0,0451) = Bajo

[0,0451-----0,0509)= Medio

[0,0509-----0,0567) = Alto

[0,0567-----0,0625) = Muy Alto

Tabla 4.38 Análisis de impacto de los Factores Internos.

N°	FACTORES	PI	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
F1	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	0,0444			X			
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	0,0408			X			
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.	0,0443			X			
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	0,0363		X				
F5	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	0,0612						X
F6	Servicios de calidad brindado a los clientes.	0,0316	X					
F7	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	0,0358		X				
F8	Ubicación estratégica de las instalaciones.	0,0367		X				
F9	Innovación originada por el empuje tecnológico.	0,0565					X	
F10	Fuerza de trabajo a la par de las necesidades de la empresa.	0,0310	X					
F11	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.	0,0485				X		
D12	Ausencia de una	0,0624						X

N°	FACTORES	PI	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	planificación estratégica formal.							
D13	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	0,0523					X	
D14	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	0,0470				X		
D15	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	0,0408			X			
D16	Alta rotación de personal.	0,0408			X			
D17	Realización de reuniones periódicas solo con los altos cargo de la empresa.	0,0333	X					
D18	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal.	0,0325	X					
D19	Pocas Políticas de publicidad.	0,0411			X			
D20	La empresa no realiza investigaciones de mercado.	0,0494				X		

N°	FACTORES	PI	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
D21	Ausencia de sistemas de información automatizados.	0,0501				X		
D22	Ausencia de políticas de inventarios.	0,0555					X	
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

En la tabla 4.38 se observa que los factores de menos incidencia en el estudio fueron: “Fuerza de trabajo a la par de las necesidades de la empresa”, “Servicio de calidad brindado a los clientes”, “Realización de reuniones periódicas solo con altos cargos de la empresa” y “La ausencia de mecanismos de control de proceso y evaluación del desempeño del personal”, con una puntuación de (0,0277), (0,0310), (0,0316), (0,0325) y (0,0323) respectivamente. Lo cual indica que dichos factores por tener una influencia nula dentro del análisis serán descartados. En la tabla 4.39 se reflejan los factores resultantes del análisis de impacto.

**Tabla 4.39** Factores resultantes del análisis de impacto.

N°	FACTORES
F1	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.

N°	FACTORES
F5	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.
F6	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.
F7	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.
F8	Ubicación estratégica de las instalaciones.
F9	Innovación originada por el empuje tecnológico.
D10	Ausencia de una planificación estratégica formal.
D11	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.
D12	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.
D13	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.
D14	Alta rotación de personal.
D15	Pocas políticas de publicidad.
D16	La empresa no realiza investigaciones de mercado.
D17	Ausencia de sistemas de información automatizados.
D18	Ausencia de políticas de inventario

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.4.4 Análisis Estructural para los factores Internos de mayor impacto

Una vez estudiado el análisis de impacto, arrojó una serie de factores positivos (fortalezas) y negativos (debilidades), información que resulta vital para la elaboración de la Matriz de Factores Internos. Posteriormente se procedió a realizar un análisis estructural de los factores de 18 factores resultantes.

Tabla 4.40 Análisis Estructural de los Factores Internos

Nº	Influencia de/Sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	T
F1	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.		1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	7
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	1		1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	6
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.	0	1		1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	8
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	0	0	1		1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	7
F5	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	0	1	1	1		1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	12
F6	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	1	1	1	1	1		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
F7	Ubicación estratégica de las instalaciones.	1	0	1	0	1	0		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
F8	Innovación originada por el empuje tecnológico.	0	1	1	1	1	1	0		1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	7
F9	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.	1	1	1	1	1	1	1	0		0	0	0	0	0	1	1	0	0	9
D10	Ausencia de una planificación estratégica formal.	0	0	0	0	1	1	0	0	0		1	1	1	1	1	1	1	1	10
D11	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1		1	1	1	0	0	0	0	6

Nº	Influencia de/Sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	T
D12	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	8
D13	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	6
D14	Alta rotación de personal.	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5
D15	Pocas Políticas de publicidad.	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	8
D16	La empresa no realiza investigaciones de mercado.	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	9
D17	Ausencia de sistemas de información automatizados.	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	9
D18	Ausencia de políticas de inventarios.	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	9
T		10	8	14	9	15	13	3	3	14	3	2	4	5	7	7	8	6	5	136

En la tabla 4.41 Se muestran los valores de motricidad y dependencia de los factores internos.

**Tabla 4.41.** Valores de Motricidad y Dependencia Directa de Cada Factor Interno.

N°	FACTORES	Mot.	%Mot	Dep.	%Dep
F1	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	7	5,15	10	7,35
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	6	4,41	8	5,88
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.	8	5,88	14	10,29
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	7	5,15	9	6,62
F5	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	12	8,82	15	11,03
F6	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	6	4,41	13	9,56
F7	Ubicación estratégica de las instalaciones.	4	2,94	3	2,21
F8	Innovación originada por el empuje tecnológico.	7	5,15	3	2,21
F9	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.	9	6,62	14	10,29
D10	Ausencia de una planificación estratégica formal.	10	7,35	3	2,21
D11	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	6	4,41	2	1,47
D12	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	8	5,88	4	2,94
D13	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de	6	4,41	5	3,68

N°	FACTORES	Mot.	%Mot	Dep.	%Dep
	ausentismo por parte del personal.				
D14	Alta rotación de personal.	5	3,68	7	5,15
D15	Pocas Políticas de publicidad.	8	5,88	7	5,15
D16	La empresa no realiza investigaciones de mercado.	9	6,62	8	5,88
D17	Ausencia de sistemas de información automatizados.	9	6,62	6	4,41
D18	Ausencia de políticas de inventarios.	9	6,62	5	3,68
<b>TOTAL</b>		<b>136</b>	<b>100</b>	<b>136</b>	<b>100</b>

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

En la tabla 4.41, se pudo observar que las variables internas claves de mayor relevancia es: “Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.”, un índice de motricidad de doce (12), con porcentaje de 8,82%, luego “Ausencia de una planificación estratégica formal” con un índice de diez (10), con porcentaje de 7,35%, mientras que “Ausencia de políticas de inventarios”, “Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios”, “Ausencia de sistemas de información automatizados”, “La empresa no realiza investigaciones de mercado”, obtuvieron un índice de nueve (9), con un porcentaje de motricidad de 6,62%.

En cuanto a las variables internas que poseen mayor índice de dependencia se encuentran: “Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.” con un índice de quince (15), luego “Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios” y “Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.” con un índice de catorce (14), y le sigue la variable “Flujo de caja suficiente para el logro de las metas” con un índice de trece (13). Las cuatro variables mencionadas, poseen un grado de subordinación que se refleja con

los siguientes porcentajes del total de variables internas en estudio: 11,03%; 10,29%; 10,29% y 9,56% respectivamente.

Con los valores obtenidos en la tabla 4.41 se construyó una gráfica que permite visualizar la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad. La figura 4.12 muestra la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad de las variables internas.



**Figura 4.12** Relación del porcentaje de Motricidad y Dependencia de los factores internos

**Fuente:** Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.4.4.1 Determinación de Valores Ponderados de los factores internos

Otro punto a considerar en la evaluación de las variables utilizadas en la auditoría interna, es la valoración ponderada de la matriz de los factores internos, la cual se realiza de la siguiente manera:

- ✓ Se toman las variables internas obtenidas en las distintas zonas analizadas previamente.
- ✓ Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Interno (VPI).

$$\text{VPI} = \% \text{Mot} + (1 / \% \text{Dep}) \quad \text{si Dep} > 0.$$

- ✓ Se calcula el Factor Ponderado Interno (FPI) y la Ponderación Interna (PI) de las variables:

$$\text{FPI} = \text{VPI} * 100 / \text{TVP}$$

Donde el TVP = Total de los Valores >Ponderados.

$$\text{PI} = \text{FPI} / 100$$

A continuación se muestra la tabla 4.42 que reflejan los valores de las ecuaciones planteadas anteriormente:

Tabla 4.42. Pesos de los factores internas encontradas.

N°	FACTORES	%Mot	%Dep	VPI	FPI	PI
F1	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	5,15	7,35	5,29	5,06	0,0506
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	4,41	5,88	4,58	4,38	0,0438
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.	5,88	10,29	5,98	5,72	0,0572
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	5,15	6,62	5,30	5,07	0,0507
F5	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	8,82	11,03	8,91	8,52	0,0852
F6	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	4,41	9,56	4,51	4,31	0,0431
F7	Ubicación estratégica de las instalaciones.	2,94	2,21	3,39	3,24	0,0324
F8	Innovación originada por el empuje tecnológico.	5,15	2,21	5,60	5,36	0,0536
F9	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios	6,62	10,29	6,72	6,43	0,0643
D10	Ausencia de una planificación estratégica formal.	7,35	2,21	7,80	7,46	0,0746
D11	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	4,41	1,47	5,09	4,87	0,0487
D12	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las	5,88	2,94	6,22	5,95	0,0595

N°	FACTORES	%Mot	%Dep	VPI	FPI	PI
	actividades de la empresa.					
D13	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	4,41	3,68	4,68	4,48	0,0448
D14	Alta rotación del personal.	3,68	5,15	3,87	3,70	0,0370
D15	Pocas Políticas de publicidad.	5,88	5,15	6,07	5,81	0,0581
D16	La empresa no realiza investigaciones de mercado.	6,62	5,88	6,79	6,50	0,0650
D17	Ausencia de sistemas de información automatizados.	6,62	4,41	6,85	6,55	0,0655
D18	Ausencia de políticas de inventarios.	6,62	3,68	6,89	6,59	0,0659
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>104,54</b>	<b>100</b>	<b>1</b>

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J.

#### 4.4.5. Matriz De Evaluación De Factores Internos

La matriz de factor interno, es una herramienta analítica que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A. Para la elaboración de la matriz se realizaron los siguientes pasos:

- Se tomaron los factores críticos identificados en el proceso de la auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero las fortalezas y luego las debilidades.

- ✿ En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
  
- ✿ Posteriormente se otorgó una calificación del 1 a 4 a cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor. La calificación a cada variable se hizo de la siguiente manera:
  - Un valor de uno (1) para las debilidades mayores.
  - Un valor de dos (2) para las debilidades menores.
  
  - Un valor de tres (3) para las fortalezas menores.
  - Un valor de cuatro (4) para las fortalezas mayores.
  
- ✿ Por último se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la compañía.

En la tabla 4.43 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados asignados a cada factor, además de los totales necesarios para el posterior análisis.

Tabla 4.43. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

N°	FACTORES	PESO	CALIF	PESO POND
F1	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	0,0506	4	0,2024
F2	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	0,0438	3	0,1314
F3	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.	0,0572	4	0,2288
F4	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	0,0507	3	0,1521
F5	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	0,0852	4	0,3408
F6	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	0,0431	4	0,1724
F7	Ubicación estratégica de las instalaciones.	0,0324	3	0,0972
F8	Innovación originada por el empuje tecnológico.	0,0536	4	0,2144
F9	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios	0,0643	4	0,2572
D10	Ausencia de una planificación estratégica formal.	0,0746	1	0,0746
D11	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	0,0487	1	0,0487
D12	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	0,0595	1	0,0595
D13	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	0,0448	2	0,0896
D14	Alta rotación del personal.	0,0370	1	0,0370
D15	Pocas Políticas de publicidad.	0,0581	1	0,0581

N°	FACTORES	PESO	CALIF	PESO POND
D16	La empresa no realiza investigaciones de mercado.	0,0650	2	0,1300
D17	Ausencia de sistemas de información automatizados.	0,0655	1	0,0655
D18	Ausencia de políticas de inventarios.	0,0659	1	0,0659
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,42</b>

*Fuente:* Canelón, Y. y Suarez John.

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos presentada en la tabla 4.43, se observa que el total del peso ponderado en la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A. es de 2,42; lo que indica que el sistema se encuentra por debajo del promedio de la posición estratégica normal, que es de 2,5. Esto significa que la empresa se encuentra en un entorno desfavorable, lo que indica un desempeño débil en lo que respecta a lo interno, mostrando un perfil defensivo, por lo cual es importante superar la debilidades para convertirlas en fuerzas que permitan a la compañía alcanzar el éxito como empresa de servicio en el área de la seguridad electrónica. En la tabla 4.44 se observa la ponderación de cada uno de los factores y su total.

**Tabla 4.44.** Pesos de las Fortalezas Vs Debilidades

Factores de Fortalezas	Peso Pond	Factores de Amenazas	Peso Pond.
Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	0,2024	Ausencia de una planificación estratégica formal.	0,0746
Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	0,1314	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	0,0487

Factores de Fortalezas	Peso Pond	Factores de Amenazas	Peso Pond.
Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.	0,2288	Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	0,0595
Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	0,1521	Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	0,0896
Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	0,3408	Alta rotación del personal.	0,0370
Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	0,1724	Pocas Políticas de publicidad.	0,0581
Ubicación estratégica de las instalaciones.	0,0972	La empresa no realiza investigaciones de mercado.	0,1300
Innovación originada por el empuje tecnológico.	0,2144	Ausencia de sistemas de información automatizados.	0,0655
Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios	0,2572	Ausencia de políticas de inventarios.	0,0659
<b>TOTAL</b>	<b>1,7933</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,6289</b>

Fuente: Canelón, Y. y Suarez J

En la tabla 4.44, se pudo observar que las fortalezas representan un mayor peso que las debilidades, debido a que las nueve (9) fortalezas existentes poseen una ponderación del 71,74%, superando las nueve (9) debilidades que tienen un 25,16% de la ponderación. Esto indica que la empresa cuenta con fortalezas importantes, pero las debilidades existentes hacen que el desenvolvimiento de las actividades de la empresa sea deficiente.

Las fortalezas que tienen la mayor ponderación son: “Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.”, con un peso de 0,3408; “Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios” con un peso de 0,2572, “Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.” con un peso de 0,2288; las cuales se le asignaron una calificación de cuatro (4) por representar las fortalezas mayores en la organización.

Las debilidades que poseen mayor ponderación son: “Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal”, con un peso de 0,0896, “Ausencia de una planificación estratégica formal”, con un peso de 0,0746, “Ausencia de políticas de inventarios”, con un peso de 0,0659; las cuales se le asignaron una calificación de uno (1) por representar las debilidades mayores en la organización.

## 4.5 Formulación de Estrategias

### 4.5.1 Generalidades

Una vez finalizada la etapa de los insumos la cual permitió obtener a través de las matrices EFE y EFI los factores críticos de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, el siguiente es formular los objetivos estratégicos y luego llevar a cabo la etapa de adecuación y selección de estrategias utilizando la herramienta de la matriz FODA, para dar origen a estrategias factibles que luego serán desarrolladas en actividades específicas.

### 4.5.2 Objetivos Estratégicos

Para la formulación de los objetivos estratégicos se analizaron las premisas fundamentales de la misión y en base a ello los objetivos estratégicos, primordiales de la empresa, denotados en el estudio preliminar (Formulación de misión y visión); siguiendo los principios para la redacción de objetivos expuesta por George Morrissey en su libro "Planeación Táctica", así como también se contó con la participación de la gerencia general, de esta forma se plantearon los objetivos como se indica a continuación:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa un 30%, en un lapso no mayor a un (1) año.
- Incrementar en un 30% la cartera de clientes en el mercado regional para el primer trimestre del año 2012.
- Reducir en un 15% el tiempo de acción de respuesta de las operaciones ante los eventos que se presentan en la empresa.
- Incrementar el tiempo promedio de la relación laboral por parte de los empleados en un lapso no mayor a dos años.

### **4.5.3 Formulación de las Estrategias**

Una vez realizada la declaración de la misión-visión, los objetivos estratégicos y la evaluación del contexto externo e interno de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A., se procedió a formular un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa lograr de una manera más metódica los objetivos planteados y la inducirán al mejor desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma, tomando en consideración los factores más resaltantes y las problemáticas que se pretenden resolver.

Las técnicas importantes para la formulación de estas estrategias se agruparon en un marco conceptual de tres etapas para tomar decisiones:

#### **4.5.3.1 La etapa de Entrada**

La recolección de información de esta primera fase, se evidencia en las matrices EFE (Tabla 4.14) y EFI (Tabla 4.43), donde la información que se obtuvo, se resumió y sirvió para crear y evaluar alternativas de estrategias para la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A. Los resultados que se deriva de estas matrices brindan los datos básicos de entrada para las matrices de conciliación y decisión.

#### **4.5.3.2 La etapa de Conciliación**

Esta etapa depende de la información derivada de la etapa de entrada para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

La técnica utilizada para este análisis de formular estrategias; es la Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA). Para la elaboración de la matriz FODA, se llevó a cabo el procedimiento descrito en el marco teórico, todo esto con el fin de generar el mayor número de estrategias que permitan la maximizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades, y poder así eludir las amenazas presentes en la empresa.

### **Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas**

Con la aplicación de esta herramienta se generaron estrategias alternativas factibles para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Jornol Alarma Full Seguridad C.A. El objetivo de esta matriz no está en seleccionar ni determinar las estrategias que son mejores para dicha empresa. La siguiente figura representa la matriz FODA. Véase las tablas del 4.45 al 4.48.

Tabla 4.45. Representación de la matriz FODA. Estrategias FO.

FORTALEZAS	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.</li> <li>2. Existencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.</li> <li>3. Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio</li> <li>4. Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.</li> <li>5. Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.</li> <li>6. Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.</li> <li>7. Innovación originada por el empuje tecnológico.</li> <li>8. Servicio de calidad brindado a los clientes.</li> <li>9. Fuerza de trabajo a la par de las necesidades de la empresa</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de las tasas de interés pasivas y activas.</li> <li>2. Ubicación geográfica favorable.</li> <li>3. Crecimiento poblacional.</li> <li>4. Incremento de la inseguridad.</li> <li>5. Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica.</li> <li>6. Fidelidad de los clientes</li> </ol>	<p><b>FO1.</b> Introducir los productos y servicios en nuevas áreas geográficas. ( F9, F8, F7, F2, O1, O3, O4)</p> <p><b>FO2.</b> Desarrollar promociones basadas en la relación precio-calidad de los productos y servicios. (F5, F8, F6, F7, O2,O5, O6)</p> <p><b>FO3.</b> Instituir sistemas de recompensas y reconocimientos a los empleados.(F2, F6, O6)</p>

Fuente: Canelón, Y y Suarez, J.

Tabla 4.46. Representación de la matriz FODA. Estrategias FA.

		FORTALEZAS	
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.</li> <li>2. Existencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.</li> <li>3. Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio.</li> <li>4. Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.</li> <li>5. Clientes satisfechos con la relación precio-calidad de los productos y servicios.</li> <li>6. Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.</li> <li>7. Innovación originada por el empuje tecnológico.</li> <li>8. Servicio de calidad brindado a los clientes.</li> <li>9. Fuerza de trabajo a la par de las necesidades de la empresa</li> </ol>	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la tasa inflacionaria.</li> <li>2. Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.</li> <li>3. El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.</li> <li>4. Escasez de los insumos para la realización del servicio.</li> <li>5. Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.</li> <li>6. Inclusión de nuevos competidores.</li> <li>7. Inclusión de Productos sustitutos.</li> </ol>		<p><b>FA1.</b> Desarrollar campañas publicitarias en aras de atraer nuevos clientes potenciales. (F3, F4, F7, F9, A2, A6, A7)</p> <p><b>FA2.</b> Afianzar relaciones con proveedores garantizando la adquisición de productos de avanzada tecnología y de excelente calidad. (F1 F4, F5, F7, A4, A6, A7)</p>	

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

Tabla 4.47. Representación de la matriz FODA. Estrategias DO.

DEBILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de una planificación estratégica formal.</li> <li>2. Ausencia de una estructura organizacional que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.</li> <li>3. Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.</li> <li>4. Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal</li> <li>5. Alta rotación de personal en la empresa.</li> <li>6. Pocas Políticas de publicidad.</li> <li>7. La empresa no realiza investigaciones de mercado.</li> <li>8. Ausencia de sistemas de información automatizados.</li> <li>9. Ausencia de políticas de inventario.</li> </ol>	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de las tasas de interés pasivas y activas.</li> <li>2. Ubicación geográfica favorable.</li> <li>3. Crecimiento poblacional.</li> <li>4. Incremento de la inseguridad.</li> <li>5. Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica.</li> <li>6. Fidelidad de los clientes.</li> </ol>	<p><b>DO1.</b> Promover las relaciones intra-empresariales en todos los niveles jerárquicos. (O4, O6, D2, D4, D5, D8).</p> <p><b>DO2.</b> Desarrollar políticas en la coordinación y organización de las actividades de la empresa. (O2, O3, O4, D3, D5)</p> <p><b>DO3.</b> Instituir la participación de los trabajadores en eventos deportivos, sociales y culturales.(O2, O6, D5 )</p>

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

**Tabla 4.48.** Representación de la matriz FODA. Estrategias DA.

		DEBILIDADES	
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de una planificación estratégica formal.</li> <li>2. Ausencia de una estructura organizacional que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.</li> <li>3. Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.</li> <li>4. Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal</li> <li>5. Alta rotación de personal en la empresa.</li> <li>6. Pocas Políticas de publicidad.</li> <li>7. La empresa no realiza investigaciones de mercado.</li> <li>8. Ausencia de sistemas de información automatizados.</li> <li>9. Ausencia de políticas de inventario.</li> </ol>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la tasa inflacionaria.</li> <li>2. Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.</li> <li>3. El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.</li> <li>4. Escasez de los insumos para la realización del servicio.</li> <li>5. Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.</li> <li>6. Inclusión de nuevos competidores.</li> <li>7. Inclusión de Productos sustitutos.</li> </ol>	<p><b>DA1.</b> Instituir un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra - venta de los productos necesario para realizar el servicio. (D9, A2, A4).</p> <p><b>DA2.</b> Captar la Atención de Nuevos Clientes y Consolidar la confianza y fidelidad entre la empresa y sus abonados (D6, A6, A7).</p> <p><b>DA3.</b> Implementar un sistema de información que apoye la toma de decisiones. (D3,D8,A5, A6)</p> <p><b>DA4.</b> Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa (D4, D5, A5, A6, A7).</p>		

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

Tabla 4.49. Resumen de Estrategias Generadas en Matriz FODA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p><b>FO1.</b> Introducir los productos y servicios en nuevas áreas geográficas. ( F9, F8, F7 F2, O1, O3, O4)</p> <p><b>FO2.</b> Desarrollar promociones basadas en la relación precio-calidad de los productos y servicios. (F5, F8, F6, F7, O5, O6).</p> <p><b>FO3.</b> Instituir sistemas de recompensas y reconocimientos a los empleados.(F2, F6, O6)</p>	<p><b>DO1.</b> Promover las relaciones intra-empresariales en todos los niveles jerárquicos. (O4, O6, D2, D4, D5, D8).</p> <p><b>DO2.</b> Desarrollar políticas en la coordinación y organización de las actividades de la empresa. (O2, O3, O4, D3, D5)</p> <p><b>DO3.</b> Instituir la participación de los trabajadores en eventos deportivos, sociales y culturales.(O2, O6, D5 )</p>
ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<p><b>DA1.</b> Instituir un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra -venta de los productos necesario para realizar el servicio. (D9, A2, A4).</p> <p><b>DA2.</b> Captar la Atención de Nuevos Clientes y Consolidar la confianza y fidelidad entre la empresa y sus abonados (D6, A6, A7).</p> <p><b>DA3.</b> Implementar un sistema de información que apoye la toma de decisiones. (D3,D8,A5, A6)</p> <p><b>DA4.</b> Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa (D4, D5, A5, A6, A7).A6)</p>	<p><b>FA1.</b> Desarrollar campañas publicitarias en aras de atraer nuevos clientes potenciales. (F3, F4, F7, F9, A2, A6, A7)</p> <p><b>FA2.</b> Afianzar relaciones con proveedores garantizando la adquisición de productos de avanzada tecnología y de excelente calidad. (F1 F4, F5, F7, A4, A6, A7)</p>

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

### 4.5.3.3 Etapa de Decisión

El análisis y el estudio pertinente sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. La técnica de ajuste que se aplicó reveló estrategias alternativas viables.

Una vez formuladas dichas estrategias se procedió a la selección de las más convenientes para Jornol Alarmas Full Seguridad C.A de acuerdo a los objetivos trazados.

Debido a que la utilización de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), se aplica a estrategias alternativas mutuamente excluyentes y Obedeciendo a limitaciones económicas, técnicas y por decisión de la gerencia general, la empresa decide someter las estrategias a un análisis de la matriz de evaluación de prioridad de la planificación estratégica (MEOPE). Esta matriz tiene como finalidad determinar la prioridad de ejecución de los planes de acción de las estrategias. Se basa en una comparación entre las estrategias o series de estrategias en relación con los factores críticos de éxito. La secuencia de aplicación de las estrategias se establece según la puntuación obtenida posterior del análisis. El desarrollo de este análisis para este objetivo se realiza en la tabla 4.51.

Tabla 4.50. Enlace Objetivos - Estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Aumentar la rentabilidad de la empresa un 30%, en un lapso no mayor a un (1) año	Desarrollar promociones basadas en la relación precio-calidad de los productos y servicios.
	Afianzar relaciones con proveedores garantizando la adquisición de productos de avanzada tecnología y de excelente calidad
	Instituir un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra-venta de los productos necesario para realizar el servicio
Incrementar en un 30% la cartera de clientes en el mercado regional para el primer trimestre del año 2012.	Introducir los productos y servicios en nuevas áreas geográficas.
	Captar la Atención de Nuevos Clientes y Consolidar la confianza y fidelidad entre la empresa y sus abonados
	Desarrollar campañas publicitarias en aras de atraer nuevos clientes potenciales
Reducir en un 15% el tiempo de acción de respuesta de las operaciones antes los eventos que se presentan en la empresa	Promover las relaciones intra-empresariales en todos los niveles jerárquicos
	Desarrollar políticas de coordinación y organización en las actividades de la empresa.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
	Implementar un sistema de información que apoye la toma de decisiones.
Incrementar el tiempo promedio de la relación laboral por parte de los empleados en un lapso no mayor a dos (2) años.	Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa.
	Estimular la participación de los trabajadores en eventos deportivos, sociales y culturales.
	Instituir sistemas de recompensas y reconocimientos a los empleados.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

#### **4.5.4 Selección de estrategias por objetivos**

La relación de enlace entre los objetivos y las estrategias establece el proceso de selección de las últimas y determina la ejecución de los planes de acción correspondientes. De esta manera, aquellos objetivos que cuentan con una sola estrategia, ve reducido el proceso de selección por la única opción disponible. En los casos en los que un objetivo tenga a su disposición más de una estrategia se procede a evaluar el posible descarte de alguna de ellas.

Antes de tomar una decisión con respecto a las estrategia a seleccionar se hizo un análisis de relación objetivos-estrategias, todo ello para confirmar si las estrategias estaban dirigidas al cumplimiento de los objetivos y si éstos a su vez daban cumplimiento a la visión estratégica propuesta para la institución, aunado a esto se tomó en cuenta como restricciones los factores económicos, de participación social, y los recursos materiales y/o maneras de obtención de estos recursos; con la finalidad de no generar estrategias que no sean conducentes al alcance de logros a favor de la empresa.

A continuación el análisis para cada objetivo:

##### **4.5.4.1 Objetivo N° 1**

“Aumentar la rentabilidad de la empresa un 30%, en un lapso no mayor a un (1) año”

Para el alcance de este objetivo se tienen tres (3) estrategias:

**Estrategia 1:** “Desarrollar permanentemente promociones basadas en la relación precio-calidad de los productos y servicios”

**Estrategia 2:** “Afianzar relaciones con proveedores garantizando la adquisición de productos de avanzada tecnología y de excelente calidad”

**Estrategia 3:** “Instituir un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra-venta de los productos necesario para realizar el servicio”

Se decidió someter las estrategias a un análisis de la Matriz de Evaluación de Oportunidad de la Planificación Estratégica (MEOPE).

Determinando las puntuaciones atractivas (PA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las puntuaciones atractivas se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una puntuación atractiva a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las puntuaciones atractivas es 0 = no es atractiva, 1 = algo atractiva, 2 = bastante atractiva.

Se basa en una comparación entre las estrategias o series de estrategias en relación con los factores críticos de éxito. La secuencia de aplicación de las estrategias establece según la puntuación obtenida posterior del análisis. El desarrollo de este objetivo se realiza en la tabla, la cual se presenta a continuación:

Tabla 4.51. Alternativas Estratégicas N° 1

Factores Claves		Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	0,0604	1	0,0604	1	0,0604	0	0
	Ubicación geográfica favorable.	0,0406	0	0	0	0	0	0
	Crecimiento poblacional.	0,0522	1	0,0522	0	0	0	0
	Incremento de la inseguridad.	0,1088	2	0,2176	0	0	2	0,2176
	Fidelidad de los clientes.	0,0695	2	0,1390	1	0,0695	1	0,0695
	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica	0,0598	2	0,1184	1	0,0598	2	0,1184
AMENAZAS	Incremento de la tasa inflacionaria.	0,1103	1	0,1103	2	0,2206	2	0,2206
	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	0,1196	2	0,2392	2	0,2392	2	0,2392
	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.	0,1103	1	0,1103	2	0,2206	1	0,1103
	Escasez de los insumos para la realización del servicio.	0,0499	2	0,0998	2	0,0998	2	0,0998
	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales.	0,1094	2	0,2188	2	0,2188	0	0
	Inclusión de nuevos competidores.	0,0596	2	0,1192	2	0,1192	2	0,1192

Factores Claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Inclusión de Productos sustitutos.	0,0499	2	0,0998	2	0,0998	2	0,0998
FORTALEZAS	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	2	0,1012	2	0,1012	0	0
	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	1	0,0438	0	0	0	0
	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio	2	0,1144	1	0,0572	2	0,1144
	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	2	0,1014	1	0,0507	2	0,1014
	Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	0	0	1	0,0852	2	0,1704
	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	2	0,0862	0	0	1	0,0431
	Ubicación estratégica de las instalaciones.	0	0	0	0	0	0
	Innovación originada por el empuje tecnológico.	1	0,0536	2	0,1072	2	0,1072

Factores Claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Cientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.	0,0643	2	0,1286	2	0,1286	2	0,1286
Ausencia de una planificación estratégica formal.	0,0746	2	0,1492	2	0,1492	2	0,1492
Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	0,0487	0	0	0	0	0	0
Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	0,0595	0	0	0	0	1	0,0595
Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	0,0448	1	0,0448	0	0	0	0
Alta rotación de personal.	0,0370	1	0,0370	0	0	0	0
Pocas Políticas de publicidad.	0,0581	2	0,1162	0	0	1	0,0581
La empresa no realiza investigaciones de	0,0650	1	0,0650	1	0,0650	1	0,0650

Factores Claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
mercado.							
Ausencia de sistemas de información automatizados.	0,0655	0	0	0	0	1	0,0655
Ausencia de políticas de inventarios.	0,0659	2	0,1318	1	0,0659	2	0,1318
		2,7582			2,2179		2,4886

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

De los resultados obtenidos en la tabla 4.51 se concluye que la primera estrategia que se debería implementar es “Desarrollar permanentemente promociones basadas en la relación precio-calidad de los productos y servicios” ; ya que esta arroja una puntuación total de 2,7582; seguida a esta si el objetivo no es cumplido a cabalidad se propone el desarrollo de la segunda estrategia “Instituir un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra-venta de los productos necesario para realizar el servicio”, ya que, arroja un resultado de 2,4886 siendo este el segundo puntaje más alto, la otra estrategia “Afianzar relaciones con proveedores garantizando la adquisición de productos de avanzada tecnología y de excelente calidad” es propuestas como alternativas 3 para el cumplimiento del objetivo.

#### 4.5.4.2 Objetivo N° 2

“Incrementar en un 30% la cartera de clientes en el mercado regional para el primer trimestre del año 2012.”

Para el alcance de este objetivo se tienen tres (3) estrategias:

**Estrategia 1:** “Introducir los productos y servicios en nuevas áreas geográficas”.

**Estrategia 2:** “Captar la Atención de Nuevos Clientes y Consolidar la confianza y fidelidad entre la empresa y sus abonados”.

**Estrategia 3:** “Desarrollar campañas publicitarias en aras de atraer nuevos clientes potenciales”.

Tabla 4.52. Alternativas Estratégicas N° 2

Factores Claves		Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	0,0604	1	0,0604	0	0	1	0,0604
	Ubicación geográfica favorable.	0,0406	0	0	1	0,0406	1	0,0406
	Crecimiento poblacional.	0,0522	1	0,0522	1	0,0522	0	0
	Incremento de la inseguridad.	0,1088	2	0,2176	2	0,2176	0	0
	Fidelidad de los	0,0695	0	0	2	0,139	2	0,139

Factores Claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
clientes.								
Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica	0,0598	2	0,1196	1	0,0598	0	0	
AMENAZAS	Incremento de la tasa inflacionaria.	0,1103	2	0,2206	0	0	1	0,1103
	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	0,1196	2	0,2392	0	0	1	0,1196
	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.	0,1103	2	0,2206	0	0	1	0,1103
	Escasez de los insumos para la realización del servicio.	0,0499	2	0,0998	2	0,0998	1	0,0499
	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales	0,1094	1	0,1094	1	0,1094	0	0
	Inclusión de nuevos competidores.	0,0596	2	0,1192	0	0	0	0
	Inclusión de Productos sustitutos.	0,0499	2	0,0998	0	0	0	0
	FORTALEZAS	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	0,0506	1	0,0506	2	0,1012	0
Realización de programas de adiestramiento y capacitación de		0,0438	0	0	2	0,0876	0	0

Factores Claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
personal permanentemente.							
Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio	0,0572	2	0,1144	2	0,1144	1	0,0572
Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	0,0507	2	0,1014	2	0,1014	2	0,1014
Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	0,0852	2	0,1704	1	0,0852	1	0,0852
Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	0,0431	2	0,0862	0	0	2	0,0862
Ubicación estratégica de las instalaciones.	0,0324	0	0	0	0	0	0
Innovación originada por el empuje tecnológico.	0,0536	2	0,1072	1	0,0536	1	0,0536
Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y	0,0643	2	0,1286	2	0,1286	1	0,0643

Factores Claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
servicios.							
Ausencia de una planificación estratégica formal.	0,0746	2	0,1492	1	0,0746	2	0,1492
Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	0,0487	0	0	0	0	0	0
Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	0,0595	1	0,0595	0	0	0	0
Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	0,0448	1	0,0448	2	0,0896	0	0
Alta rotación de personal.	0,0370	0	0	0	0	0	0
Pocas Políticas de publicidad.	0,0581	2	0,1162	1	0,0581	2	0,1162
La empresa no realiza investigaciones de mercado.	0,0650	1	0,0650	0	0	2	0,1300

Factores Claves		Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	Ausencia de sistemas de información automatizados.	0,0655	0	0	0	0	0	0
	Ausencia de políticas de inventarios.	0,0659	1	0,0659	1	0,0659	0	0
			2,8178		1,6786		1,4764	

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 4.52, creación de la matriz MEOPE para el objetivo número dos (2) se concluyo que para su cumplimiento se propone iniciar con la ejecución de la estrategia “Introducir los productos y servicios en nuevas áreas geográficas” ya que posee la puntuación más alta del análisis con 2,8178 puntos.

Seguidamente a esta se propone como estrategias de contingencia “Captar la Atención de Nuevos Clientes y Consolidar la confianza y fidelidad entre la empresa y sus abonados”; ya que obtuvo la una puntuación de 1,6788, por ultimo otra estrategia alternativa es. “Desarrollar permanentemente campañas publicitarias en aras de atraer nuevos clientes potenciales” que presento una puntuación de 1,4764.

#### 4.5.4.3 Objetivo N° 3

“Reducir en un 15% el tiempo de acción de respuesta de las operaciones antes los eventos que se presentan en la empresa”

Para el alcance de este objetivo se tienen tres (3) estrategias:

**Estrategia 1:** “Implementar un sistema de información que apoye la toma de decisión”

**Estrategia 2:** “Desarrollar políticas en la coordinación y organización de las actividades de la empresa”

**Estrategia 3:** “Promover las relaciones intra-empresariales en todos los niveles jerárquicos”

Tabla 4.53. Alternativas Estratégicas N° 3

Factores Claves		Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	0,0604	1	0,0604	0	0	0	0
	Ubicación geográfica favorable.	0,0406	0	0	0	0	0	0
	Crecimiento poblacional.	0,0522	0	0	0	0	0	0
	Incremento de la inseguridad.	0,1088	1	0,1088	2	0,2176	2	0,2176
	Fidelidad de los clientes.	0,0695	1	0,0695	0	0	1	0,0695
	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad	0,0598	0	0	0	0	2	0,1196

Factores Claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
	electrónica							
AMENAZAS	Incremento de la tasa inflacionaria.	0,1103	2	0,2206	0	0	1	0,1103
	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	0,1196	1	0,1196	0	0	0	0
	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.	0,1103	1	0,1103	0	0	0	0
	Escasez de los insumos para la realización del servicio.	0,0499	2	0,0998	0	0	1	0,0499
	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales	0,1094	1	0,1094	1	0,1094	0	0
	Inclusión de nuevos competidores.	0,0596	2	0,1192	1	0,0596	0	0
	Inclusión de Productos sustitutos.	0,0499	2	0,0998	1	0,0499	0	0
FORTALEZAS	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	0,0506	2	0,1012	1	0,0506	2	0,1012
	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	0,0438	2	0,0876	2	0,0876	1	0,0438
	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio	0,0572	1	0,0572	1	0,0572	0	0

Factores Claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	0,0507	1	0,0507	0	0	0	0	
Productos y servicios están estandarizados según el tipo de cliente.	0,0852	1	0,0852	1	0,0852	1	0,0852	
Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	0,0431	2	0,0862	0	0	1	0,0431	
Ubicación estratégica de las instalaciones.	0,0324	1	0,0324	0	0	1	0,0324	
Innovación originada por el empuje tecnológico.	0,0536	0	0	0	0	0	0	
Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.	0,0643	2	0,1286	1	0,0643	1	0,0643	
<b>DEBILIDADES</b>	Ausencia de una planificación estratégica formal.	0,0746	2	0,1492	2	0,1492	2	0,1492
	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	0,0487	1	0,0487	2	0,0974	2	0,0974

Factores Claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	0,0595	1	0,0595	2	0,1190	2	0,1190
Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	0,0448	2	0,0896	2	0,0896	1	0,0448
Alta rotación de personal.	0,0370	2	0,0740	2	0,0740	0	0
Pocas Políticas de publicidad.	0,0581	0	0	0	0	0	0
La empresa no realiza investigaciones de mercado.	0,0650	0	0	0	0	1	0,0650
Ausencia de sistemas de información automatizados.	0,0655	2	0,1310	2	0,1310	2	0,1310
Ausencia de políticas de inventarios.	0,0659	0	0	0	0	2	0,1318
		2,2985		1,4416		1,6751	

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

En el resultado obtenido en la tabla 4.53, la estrategia más conveniente a realizar es “Implementar un sistema de información que apoye la toma de decisión” con una puntuación de 2,2985, seguida de la estrategia “Promover

las relaciones intra-empresariales en todos los niveles jerárquicos” con una puntuación de 1,6751 y la estrategia “Desarrollar políticas en la coordinación y organización de las actividades de la empresa” con una puntuación de 1,4416 de contingencias para el logro del objetivo.

#### **4.5.4.4 Objetivo N° 4**

“Incrementar el tiempo promedio de la relación laboral por parte de los empleados en un lapso no mayor a dos (2) años”

Para el alcance de este objetivo se tienen dos (2) estrategias:

**Estrategia 1:** “Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa”

**Estrategia 2:** “Instituir sistemas de recompensas y reconocimientos a los empleados”

**Estrategia 3:** “Estimular la participación de los trabajadores en eventos deportivos, sociales y culturales”

Tabla 4.54. Alternativas Estratégicas N° 3

Factores Claves		Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	0,0604	0	0	0	0	2	0,1208
	Ubicación geográfica favorable.	0,0406	0	0	1	0,0406	0	0
	Crecimiento poblacional.	0,0522	0	0	0	0	0	0
	Incremento de la inseguridad.	0,1088	0	0	2	0,2176	2	0,2176
	Fidelidad de los clientes.	0,0695	2	0,1390	1	0,0695	1	0,0695
	Múltiples recursos tecnológicos en el área de seguridad electrónica	0,0598	1	0,0598	0	0	0	0
AMENAZAS	Incremento de la tasa inflacionaria.	0,1103	0	0	1	0,1103	2	0,2206
	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores.	0,1196	0	0	1	0,1196	2	0,2392
	El impacto negativo del nuevo régimen cambiario.	0,1103	0	0	1	0,1103	1	0,1103
	Escasez de los insumos para la realización del servicio.	0,0499	0	0	2	0,0998	1	0,0499

Factores Claves		Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	Permanente creación y cambios de leyes fiscales, mercantiles y laborales	0,1094	1	0,1094	0	0	0	0
	Inclusión de nuevos competidores.	0,0596	2	0,1192	1	0,0596	0	0
	Inclusión de Productos sustitutos.	0,0499	2	0,0998	0	0	0	0
FORTALEZAS	Cumplimiento de las tareas administrativas a tiempo.	0,0506	2	0,1012	1	0,0506	0	0
	Realización de programas de adiestramiento y capacitación de personal permanentemente.	0,0438	1	0,0438	0	0	0	0
	Nivel aceptación, aceptable en cuanto a la prestación del servicio	0,0572	0	0	0	0	1	0,0572
	Políticas de promociones de servicios dirigidas a los clientes.	0,0507	0	0	0	0	0	0
	Productos y servicios	0,0852	1	0,0852	1	0,0852	1	0,0852
	están estandarizados							

Factores Claves		Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	según el tipo de cliente.							
	Flujo de caja suficiente para el logro de las metas.	0,0431	0	0	2	0,0862	2	0,0862
	Ubicación estratégica de las instalaciones.	0,0324	1	0,0324	0	0	0	0
	Innovación originada por el empuje tecnológico.	0,0536	0	0	0	0	0	0
	Clientes satisfechos con la relación entre el precio y la calidad de los productos y servicios.	0,0643	0	0	0	0	1	0,0643
<b>DEBILIDADES</b>	Ausencia de una planificación estratégica formal.	0,0746	2	0,1492	2	0,1492	2	0,1492
	Ausencia de manuales que permita definir funciones, áreas de trabajo y cargos de personal.	0,0487	1	0,0487	1	0,0487	1	0,0487

Factores Claves	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Ausencia de manuales que permitan la coordinación y organización de las actividades de la empresa.	0,0595	1	0,0595	1	0,0595	1	0,0595
Deficiencia en el cumplimiento del horario de trabajo y alto índice de ausentismo por parte del personal.	0,0448	2	0,0896	2	0,0896	1	0,0448
Alto índice de despido.	0,0370	2	0,0740	2	0,0740	1	0,0370
Pocas Políticas de publicidad.	0,0581	0	0	0	0	0	0
La empresa no realiza investigaciones de mercado.	0,0650	1	0,0650	0	0	0	0
Ausencia de sistemas de información automatizados.	0,0655	2	0,1300	0	0	0	0
Ausencia de políticas de inventarios.	0,0659	1	0,0659	0	0	0	0
			1,4393		1,3199		1,6600

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

En el resultado obtenido en la tabla 4.54, la estrategia más conveniente a implementar es “Estimular la participación de los trabajadores en eventos deportivos, sociales y culturales” con una puntuación de 1,6600, quedando las estrategias “Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa” con una puntuación de 1,4393 y la estrategia “Instituir sistemas de recompensas y reconocimientos a los empleados” de contingencia para el logro del objetivo.

#### **4.5.5 Estrategias primarias resultantes**

En la tabla 4.55 se muestra las estrategias resultantes del análisis de la Matriz de Evaluación de Oportunidad de la Planificación Estratégica (MEOPE) realizado anteriormente, dándose a conocer cuáles fueron las decisiones tomadas en cuanto a las estrategias que se apegan más al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas estrategias formaran parte de los planes de acciones principales para el mejoramiento de las actividades y funciones de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A.

Tabla 4.55. Estrategias Seleccionadas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
	Desarrollar permanentemente promociones basadas en la relación precio-calidad de los productos y servicios
mestre del año 2012	Introducir los productos y servicios en nuevas áreas geográficas
ir en un 15% el tiempo de	Implementar un sistema de información que apoye la toma de decisión
Incrementar el tiempo promedio de laboral por parte de los en un lapso no mayor a	Estimular la participación de los trabajadores en eventos deportivos, sociales y culturales

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

#### 4.5.6 Estrategias Resultantes de Contingencia

Una vez seleccionadas las estrategias principales a implementar, el resto de las estrategias quedarán para uso posterior o para casos en los cuales la principal estrategia diseñada para un objetivo en particular no funcione de la manera esperada, las estrategias de contingencia se encuentran resumidas en la tabla 4.56.

Tabla.4.56. Estrategias de Contingencia.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
umentar la rentabilidad de la	Instituir un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra-venta de los productos necesario para realizar el servicio
	Afianzar relaciones con proveedores garantizando la adquisición de productos de avanzada tecnología y de excelente calidad
en el mercado regional	Captar la Atención de Nuevos Clientes y Consolidar la confianza y fidelidad entre la empresa y sus abonados
	Desarrollar permanentemente campañas publicitarias en aras de atraer nuevos clientes potenciales
educir en un 15% el tiempo de antes los eventos que e presentan en el monitoreo	Promover las relaciones intra-empresariales en todos los niveles jerárquicos
	Desarrollar políticas en la coordinación y organización de las actividades de la empresa.
Incrementar el tiempo promedio ión laboral por parte de os empleados en un lapso no	Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa
	Instituir sistemas de recompensas y reconocimientos a los empleados

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

## **4.6 Planes de Acción**

### **4.6.1 Generalidades**

Una vez culminada la selección de las estrategias más convenientes a utilizar para el alcance de los objetivos de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A se procedió a la formulación de los planes de acción.

Los planes de acción son el medio mediante el cual se logran los objetivos de la empresa, estos planes comprenden una herramienta esencial en los procesos de planeación, puesto que en ellos se ven reflejados los responsables de implantar dichas acciones y quienes participaran de manera activa en los mismos. Para cada objetivo establecido se incluyeron estrategias, las cuales serán trabajadas en primera instancia, además de estrategias de contingencia que podrán ser aplicadas en caso de que la seleccionada como prioridad no dé los resultados deseados.

### **4.6.2 Formulación de Planes de Acción**

Luego de realizada la selección de las estrategias se procedió a formular los planes de acción para la empresa Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, con la cooperación del presidente y vicepresidente de la compañía se desarrollo el grupo de acciones que permitirán lograr cada estrategia resultante, se determinaron los cursos de acción necesarios, las responsabilidades y la duración de cada acción. A continuación se muestran las tablas donde se reflejan los planes de acción para cada estrategia seleccionada y para la de contingencia. (Tabla 4.57 hasta la tabla 4.67).

Tabla.4.57. Plan de acción para Estrategia Primaria FO2 del Objetivo 1

Objetivo: 1	Aumentar la rentabilidad de la empresa un 30%, en un lapso no mayor a un (1) año			
Estrategia: 1	Desarrollar promociones basadas en la relación precio-calidad de los productos y servicios			
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos Retroalimentación de
Analizar los requerimientos de los clientes	Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo.	2 semanas	Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo. Horas de trabajo. Papel.	Reuniones e Informes de las necesidades de los clientes.
Determinar si los proveedores actuales ofrecen productos con la calidad requerida por los clientes o si es necesario contratar a nuevos proveedores.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo.	1 semanas.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Horas de trabajo. Papel. Computador.	Reuniones e Informe con la decisión de mantener los proveedores actuales o contratar nuevos
De ser necesario, contratar proveedores nuevos que ofrezcan la calidad de los productos requeridos por los clientes	Coordinador administrativo. Asistente administrativo.	1 semanas	Coordinador administrativo. Asistente administrativo. Horas de trabajo. Papel. Computador.	Informe con las pautas para la contratación de la empresa seleccionada.

<b>Objetivo: 1</b>	<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa un 30%, en un lapso no mayor a un (1) año</b>			
<b>Estrategia: 1</b>	<b>Desarrollar promociones basadas en la relación precio-calidad de los productos y servicios</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos Retroalimentación de</b>
Reunir a los altos cargos de la empresa para idear diversas promociones.	Presidente. Vicepresidente Secretaria. Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo	1 semanas	Presidente. Vicepresidente. Secretaria. Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo. Medios audiovisuales. Papel.	Reuniones e informes del compendio de ideas referentes a las posibles promociones a aplicar.
Seleccionar la o las promociones que mejor se adecuen a las exigencias de los clientes y necesidades de la empresa.	Presidente. Vicepresidente Secretaria. Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo	1 semanas	Presidente. Vicepresidente. Secretaria. Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo. Papel.	Informe de selección de la o las promociones a aplicar.

<b>Objetivo: 1</b>	<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa un 30%, en un lapso no mayor a un (1) año</b>			
<b>Estrategia: 1</b>	<b>Desarrollar promociones basadas en la relación precio-calidad de los productos y servicios</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos Retroalimentación de</b>
Difundir la información de las promociones por los diversos medios de comunicación.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones Operadores.	10 semanas	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones Operadores. Volantes informativos. Prensa.	Reportes del desarrollo de la estrategia.
Evaluar el nivel de efectividad de las actividades ejecutadas para desarrollar la estrategia primaria.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo	Trimestral	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo Computador	Informes del rendimiento económico que generaron las actividades que se ejecutaron para el desarrollo de la estrategia primaria.
Si los resultados no son satisfactorios aplicar estrategia de contingencia.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Dependerá de la acción anterior.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	Reunión e informe de las pautas de la estrategia que se debe aplicar para alcanzar el objetivo principal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

**Tabla.4.58.** Plan de acción para Estrategia de Contingencia FA2 del Objetivo 1

<b>Objetivo: 1</b>	<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa un 30%, en un lapso no mayor a un (1) año.</b>			
<b>Estrategia: 2</b>	<b>Afianzar relaciones con proveedores garantizando la adquisición de productos de avanzada tecnología y de excelente calidad</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Evaluar el servicio ofrecido por los proveedores que la empresa tiene en la actualidad, en relación con la calidad de los productos, tiempos de entrega, precios.	Presidente. Vicepresidente.	1 semana.	Presidente. Vicepresidente. Papel. Computador.	Informe de la evaluación de los proveedores que la empresa tiene en la actualidad
Determinar si los proveedores actuales ofrecen productos con la calidad requerida por los clientes o si es necesario contratar a nuevos proveedores	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	1 semana.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones. Computador.	Informe con la decisión de mantener los proveedores actuales o contratar nuevos
De ser necesario, contratar proveedores nuevos que ofrezcan la calidad de los productos requeridos por los clientes	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo	1 semana.	Vicepresidente. Coordinador administrativo. Computador. Papel.	Informe con las pautas para la contratación de la empresa seleccionada
Evaluar los convenios de contratación que permitan una relación en la que ambas partes logren beneficios (acuerdos “ganar-ganar”) y desde el punto de vista legal con el objeto de asegurar que cumplan con las leyes vigentes así como también el cumplimiento de los acuerdos establecidos	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Asesor legal..	1 semana.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Asesor legal.. Papel.	Informe de los acuerdos establecidos por ambas partes.

<b>Objetivo: 1</b>	<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa un 30%, en un lapso no mayor a un (1) año.</b>			
<b>Estrategia: 2</b>	<b>Afianzar relaciones con proveedores garantizando la adquisición de productos de avanzada tecnología y de excelente calidad</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Realizar la contratación de la empresa escogida.	Presidente. Asesor legal. Coordinador administrativo.	1 día	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Asesor legal. Papel. Computador. Impresora.	Contrato con la empresa escogida
Evaluar el nivel de efectividad de las actividades ejecutadas para desarrollar la primera estrategia de contingencia.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo	Trimestral	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo Computador	Informes del rendimiento económico que generaron las actividades que se ejecutaron para el desarrollo de la estrategia primaria.
Si los resultados no son satisfactorios aplicar la segunda estrategia de contingencia para el cumplimiento del objetivo 1.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Dependerá de la acción anterior.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	Reunión e informe de las pautas de la estrategia que se debe aplicar para alcanzar el objetivo principal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

**Tabla.4.59** Plan de acción para Estrategia de Contingencia DA1 del Objetivo 1

<b>Objetivo: 1</b>	<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa un 30%, en un lapso no mayor a un (1) año.</b>			
<b>Estrategia: 3</b>	<b>Instituir un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra-venta de los productos necesario para realizar el servicio</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Recabar información necesaria sobre los productos ofrecidos en la empresa	Asistente administrativo. Supervisor de operaciones.	1/2 semana.	Asistente administrativo. Supervisor de operaciones. Papel. Computador.	Reportes de los productos ofrecidos para la realización del servicio.
Evaluar las características y restricciones de las instalaciones de la empresa	Asistente administrativo. Supervisor de operaciones	1/2 semana	Asistente administrativo. Supervisor de operaciones	Informe del estatus de las características de las instalaciones de la empresa,
Identificar el volumen de referencia (inventario) adecuado a las necesidades de la empresa	Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	1 semana	Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones. Computador. Papel.	Reporte del nivel de insumos que necesita la empresa para la realización de sus servicios.

<b>Objetivo: 1</b>	<b>Aumentar la rentabilidad de la empresa un 30%, en un lapso no mayor a un (1) año.</b>			
<b>Estrategia: 3</b>	<b>Instituir un sistema de inventario que permita un mejor control de la compra-venta de los productos necesario para realizar el servicio</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Implementar sistemas de registro y control de inventarios	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo.	2 semanas	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo.	Reporte con el modelo a seguir para cada artículo
Realizar análisis de escenarios que permitan evaluar el desempeño de la política ante eventualidades: escasez de materia prima, pedidos especiales, aumento de precios, entre otros	Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Cada mes	Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Reporte del nivel (stock) de inventario que la empresa necesita ante eventualidades.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

Tabla.4.60 Plan de acción para Estrategia Primaria FO1 del Objetivo 2

Objetivo: 2	Incrementar en un 30% la cartera de clientes en el mercado nacional para el primer trimestre del año 2012			
Estrategia: 1	Introducir los productos y servicios en nuevas áreas geográficas.			
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Seleccionar las áreas geográficas de mayor índice de inseguridad.	Presidente. Vicepresidente.	1 semana.	Presidente. Vicepresidente. Computador. Consultas en a medios informativos.	Reportes del nivel de inseguridad en las zonas.
Analizar las oportunidades del mercado.	Presidente. Vicepresidente.	1 semana.	Presidente. Vicepresidente. Consultas. Computador.	Informes de las oportunidades que se presenta en el mercado.
Estudiar las empresas que ofrezcan servicios publicitarios a contratar	Presidente. Vicepresidente.	1 semana	Presidente. Vicepresidente. Computador. Papel.	Listado de empresas publicitarias disponibles para la contratación
Escoger la empresa publicitaria que ofrezca la mejor opción en calidad y mejor precio.	Presidente. Vicepresidente. Asesor legal.	½ semana	Presidente. Vicepresidente. Asesor legal. Computador. Papel.	Listado de empresas publicitarias destacadas para contratar

<b>Objetivo: 2</b>	<b>Incrementar en un 30% la cartera de clientes en el mercado nacional para el primer trimestre del año 2012</b>			
<b>Estrategia: 1</b>	<b>Introducir los productos y servicios en nuevas áreas geográficas.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Evaluar los convenios de contratación y realizar contratos de la empresa escogida.	Vicepresidente. Asesor legal. Coordinador administrativo.	½ semana.	Vicepresidente. Asesor legal. Coordinador administrativo. Computador. Papel.	Informe con las pautas para la contratación de la empresa seleccionada
Formar un grupo de vendedores que comercialice la calidad de los servicios.	Vicepresidente. Coordinador de operaciones. Supervisor de operaciones.	4 semanas.	Vicepresidente. Coordinador de operaciones. Supervisor de operaciones. Carpetas. Papel. Uniforme.	Listado de vendedores destacados para contratar.
Evaluar el nivel de efectividad de las actividades ejecutadas para desarrollar la estrategia primaria para el objetivo N° 2.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo	Trimestral	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo Computador	Informes del rendimiento económico que generaron las actividades que se ejecutaron para el desarrollo de la estrategia primaria.

<b>Objetivo: 2</b>	<b>Incrementar en un 30% la cartera de clientes en el mercado nacional para el primer trimestre del año 2012</b>			
<b>Estrategia: 1</b>	<b>Introducir los productos y servicios en nuevas áreas geográficas.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Si los resultados no son satisfactorios aplicar la primera estrategia de contingencia.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Dependerá de la acción anterior.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	Reunión e informe de las pautas de la estrategia que se debe aplicar para alcanzar el segundo objetivo principal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

**Tabla.4.61.** Plan de acción para Estrategia de Contingencia DA2 del Objetivo 2

<b>Objetivo: 2</b>	<b>Incrementar en un 30% la cartera de clientes en el mercado nacional para el primer trimestre del año 2012</b>			
<b>Estrategia: 2</b>	<b>Captar la Atención de Nuevos Clientes y Consolidar la confianza y fidelidad entre la empresa y sus abonados.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Realizar análisis de clientes: preferencias, demanda; análisis de costos, estructurales	Asistente administrativo.	1 semana	Asistente administrativo. Computador.	Informe del análisis de los clientes.
Analizar los requerimientos de los nuevos clientes y de los clientes actuales	Presidente. Asistente administrativo.	1 semana	Presidente. Asistente administrativo. Computador.	Reportes de los requerimientos y necesidades de los nuevos clientes y los abonados.
Impulsar ofertas atractivas para captar la atención de nuevos clientes y los abonados.	Presidente. Coordinador administrativo. Operadores.	8 semanas	Presidente. Coordinador administrativo. Operadores. Papel. Computador.	Reporte con las ofertas ofrecidas a los clientes nuevos y sus abonados.

<b>Objetivo: 2</b>	Incrementar en un 30% la cartera de clientes en el mercado nacional para el primer trimestre del año 2012			
<b>Estrategia: 2</b>	Captar la Atención de Nuevos Clientes y Consolidar la confianza y fidelidad entre la empresa y sus abonados.			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Implementar un programa que ofrezca incentivos que eleven el valor para el cliente, que sea de bajo costo.	Presidente. Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo Operadores.	8 semanas	Presidente. Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo Operadores.	Reporte de los resultados de la implementación del programa de incentivo a los clientes.
Evaluar el nivel de efectividad de las actividades ejecutadas para desarrollar la primera estrategia de contingencia para el cumplimiento del objetivo N° 2.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo	Trimestral	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo Computador	Informes del estatus que presenta la empresa con respecto a su cartera de clientes,
Si los resultados no son satisfactorios aplicar la segunda estrategia de contingencia.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Dependerá de la acción anterior.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	Reunión e informe de las pautas de la estrategia que se debe aplicar para alcanzar el segundo objetivo principal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

Tabla 4.62 Plan de acción para Estrategia de Contingencia FA1 del Objetivo 2

<b>Objetivo: 2</b>	<b>Incrementar en un 30% la cartera de clientes en el mercado regional para el primer trimestre del año 2012</b>			
<b>Estrategia: 3</b>	<b>Desarrollar campañas publicitarias en aras de atraer nuevos clientes potenciales.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Formar un grupo de vendedores que comercialice y promocióne la calidad de los servicios.	Presidente. Vicepresidente. Supervisor de operaciones.	4 semanas.	Presidente. Vicepresidente. Supervisor de operaciones. Carpetas. Uniforme.	Listado de vendedores destacados para contratar.
Establecer los tipos de publicidad según los objetivos que se hayan marcado.	Presidente Publicista	2 semanas.	Presidente Publicista. Computador. Medios audiovisuales.	Informe de los distintos tipos de publicidad.
Impulsar ofertas atractivas para captar la atención de nuevos clientes	Presidente. Vicepresidente. Coordinador de administración.	7 semanas	Presidente. Vicepresidente. Coordinador de administración. Papel. Computador.	Reporte con las ofertas ofrecidas a los clientes nuevos y a los clientes actuales

<b>Objetivo: 2</b>	<b>Incrementar en un 30% la cartera de clientes en el mercado regional para el primer trimestre del año 2012</b>			
<b>Estrategia: 3</b>	<b>Desarrollar campañas publicitarias en aras de atraer nuevos clientes potenciales.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Elaboración de plan de medios. Establecer que decir, como decirlo y a través de qué medio.	Presidente. Coordinador de operaciones. Publicista.	1 semanas.	Presidente. Coordinador de operaciones Publicista. Medios audiovisuales.	Informe con las pautas para la elaboración del plan de medios.
Coordinación y puesta en marcha de las campañas publicitarias.	Presidente. Publicista.	6 semanas.	Presidente. Publicista.	Informe de los resultados de las campañas.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

Tabla.4.63 Plan de acción para Estrategia Primaria DO1 del Objetivo 3

<b>Objetivo: 3</b>	<b>Reducir en un 15% el tiempo de acción de respuesta de las operaciones antes los eventos que se presentan en la empresa.</b>			
<b>Estrategia: 1</b>	<b>Implementar un sistema de información que apoye la toma de decisión”</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Crear un equipo de trabajo compuesto por empleados de áreas funcionales claves para el desarrollo de las actividades relacionadas con la implementación de esta estrategia.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	1 semana.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Informe de habilidades y desempeño de los empleados.
Evaluar los requerimientos de información de la empresa: entradas, procesos, salidas.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	4 Semana	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones. Computador. Papel.	Investigación (Observación Directa, Entrevistas). Reportes de la información necesaria para el sistema de información.

<b>Objetivo: 3</b>	<b>Reducir en un 15% el tiempo de acción de respuesta de las operaciones antes los eventos que se presentan en la empresa.</b>			
<b>Estrategia: 1</b>	<b>Implementar un sistema de información que apoye la toma de decisión”</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Estudiar el tiempo y personal involucrado en las operaciones realizadas en la empresa para determinar las actividades que serán automatizados.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	3 semanas	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones. Computador. Papel.	Investigación Directa, (Observación Entrevistas) Reportes de los tiempos y las actividades que se desempeñan en la empresa.
Instalar y aplicar sistema de información que permita darle apoyo a los procesos que realiza la empresa en su interacción con el entorno.	Ingeniero de sistemas.	4 semanas	Ingeniero de sistemas. Computador.	Informes de instalación y puesta en marcha del sistema de información.
Elaborar manuales de procedimientos para todos los usuarios con la finalidad de garantizar una adecuada utilización del software y equipos computacionales.	Ingeniero de sistemas.	2 Semanas	Ingeniero de sistemas. Computador. Papel.	Documentación impresa

<b>Objetivo: 3</b>	<b>Reducir en un 15% el tiempo de acción de respuesta de las operaciones antes los eventos que se presentan en la empresa.</b>			
<b>Estrategia: 1</b>	<b>Implementar un sistema de información que apoye la toma de decisión”</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Realizar auditorías de los procesos.	Ingeniero de sistemas. Presidente.	Cada 3 Meses	Ingeniero de sistemas. Computador. Presidente.	Supervisión. Informes del la auditoria realizada.
Evaluar el nivel de efectividad de las actividades ejecutadas para desarrollar la primera estrategia de contingencia para el cumplimiento del objetivo N° 3.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo	Trimestral	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo Computador	Informes y reportes del tiempo de acción que desempeñan los operadores ante una eventualidad.
Si los resultados no son satisfactorios aplicar la segunda estrategia de contingencia.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Dependerá de la acción anterior.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	Reunión e informe de las pautas de la estrategia que se debe aplicar para alcanzar el tercer objetivo principal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

Tabla.4.64 Plan de acción para Estrategia de Contingencia DO3 del Objetivo 3

Objetivo: 3	Reducir en un 15% el tiempo de acción de respuesta de las operaciones antes los eventos que se presentan en la empresa			
Estrategia: 2	Promover las relaciones intra-empresariales en todos los niveles jerárquicos.			
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Definir claramente las necesidades y metas de la empresa.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador de operaciones. Coordinador de administración.	1 semana	Presidente. Vicepresidente. Coordinador de operaciones. Coordinador de administración. Computador. Papel. Medios audiovisuales.	Reuniones, e informes de las necesidades arrojadas.
Detectar los focos problemáticos que afectan el desempeño de todo el personal que labora en la empresa.	Vicepresidente. Coordinador de operaciones. Coordinador de administración.	2 semanas.	Vicepresidente. Coordinador de operaciones. Coordinador de administración. Medio audio visuales..	Informe de los problemas que la empresa presenta para el mejor desenvolvimiento de los empleados.
Iniciar proceso de comunicación interna y cooperación interdepartamental	Presidente. Vicepresidente. Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo.	4 semanas.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo.	Informes sobre el desenvolvimiento de la comunicación y la cooperación interdepartamental.

<b>Objetivo: 3</b>	<b>Reducir en un 15% el tiempo de acción de respuesta de las operaciones antes los eventos que se presentan en la empresa</b>			
<b>Estrategia: 2</b>	<b>Promover las relaciones intra-empresariales en todos los niveles jerárquicos.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Promover actividades de integración sociales, culturales y deportivas	Presidente. Vicepresidente. Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo.	Cada 4 semanas.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador de operaciones. Coordinador administrativo.	Reuniones de integración del personal. Cronograma de actividades.
Evaluar el nivel de efectividad de las actividades ejecutadas para desarrollar la segunda estrategia de contingencia.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo	Trimestral	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo Computador	Informes del rendimiento económico que generaron las actividades que se ejecutaron para el desarrollo de la estrategia primaria.
Si los resultados no son satisfactorios aplicar la tercera estrategia de contingencia para el cumplimiento del objetivo 3.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Dependerá de la acción anterior.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	Reunión e informe de las pautas de la estrategia que se debe aplicar para alcanzar el objetivo principal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

**Tabla.4.64** Plan de acción para Estrategia de Contingencia del Objetivo 3

<b>Objetivo: 3</b>	<b>Reducir en un 15% el tiempo de acción de respuesta de las operaciones antes los eventos que se presentan en la empresa</b>			
<b>Estrategia: 3</b>	<b>Desarrollar políticas en la coordinación y organización de las actividades de la empresa</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Hacer un estudio de las diversas labores que lleva a cabo el personal.	Presidente. Vicepresidente.	1 semana.	Presidente. Vicepresidente. Computador.	Reporte con el estudio de las labores del personal
Identificar las fallas que está teniendo el personal en el cumplimiento de sus funciones.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	1 semana.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones. Computador. Papel.	Reporte de las fallas del personal en el cumplimiento de sus funciones.
Realizar la descripción detallada de cada cargo especificando cada actividad a realizar, cubriendo las fallas encontradas	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	1 semana.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	Reporte de la descripción de cargos y sus respectivas fallas.
Elaborar un manual de procedimientos que combine la descripción de cargos y los procedimientos de los mismos	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	2 semanas.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	Manual de procedimientos

<b>Objetivo: 3</b>	<b>Reducir en un 15% el tiempo de acción de respuesta de las operaciones antes los eventos que se presentan en la empresa</b>			
<b>Estrategia: 3</b>	<b>Desarrollar políticas en la coordinación y organización de las actividades de la empresa</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Reunirse con los empleados con el fin de repartir y transmitir la información incluida en los manuales	Presidente. Vicepresidente. Secretaria.	1 día	Presidente. Vicepresidente. Secretaria.	Reuniones con los empleados
Implementar un sistema de amonestaciones para el personal que no cumpla con las políticas y normas establecidas por la empresa	Presidente. Vicepresidente.	Constantemente	Presidente. Vicepresidente. Papel.	Reporte de las personas que incumplen con las políticas de la empresa.

Tabla.4.65 Plan de acción para Estrategia primaria DO3 del Objetivo 4

Objetivo: 4	Incrementar el tiempo promedio de la relación laboral por parte de los empleados en un lapso no mayor a dos (2) años			
Estrategia: 1	Estimular la participación de los trabajadores en eventos deportivos, sociales y culturales.			
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Crear listado de actividades culturales y deportivas y sociales a del agrado de los empleados..	Presidente. Vicepresidente. Secretaria.	2semanas	Presidente. Vicepresidente. Secretaria. Papel. Computador.	Reuniones con los empleados. Información sobre las actividades del agrado de cada empleado.
Seleccionar eventos basándose en la participación de la mayor parte del personal y en las limitaciones económicas de la empresa	Presidente. Vicepresidente. Secretaria. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	2 días	Presidente. Vicepresidente. Secretaria. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones. Computador.	Presupuestos. Informes de selección de eventos.

<b>Objetivo: 4</b>	<b>Incrementar el tiempo promedio de la relación laboral por parte de los empleados en un lapso no mayor a dos (2) años</b>			
<b>Estrategia: 1</b>	<b>Estimular la participación de los trabajadores en eventos deportivos, sociales y culturales.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Dar a conocer el calendario de actividades planificadas.	Presidente. Secretaria	1 semana.	Presidente. Secretaria. Computador. Papel.	Calendario de actividades propuestas.
Coordinar la participación plena de los empleados en tales eventos a través de campañas informativas.	Secretaria. Asistente de administración.	1 semana	Secretaria. Asistente de administración.	Reuniones Publicaciones
Premiar a los empleados destacados y familiares con invitaciones a eventos especiales.	Secretaria.	1 semana.	Secretaria.	Listado de empleados ganadores.
Cerrar ciclo de eventos trimestrales con la realización de campañas informativos que muestren resultados obtenidos y motiven a	Secretaria. Analista de administración.	Trimestral.	Secretaria. Analista de administración.	Informes

<b>Objetivo: 4</b>	<b>Incrementar el tiempo promedio de la relación laboral por parte de los empleados en un lapso no mayor a dos (2) años</b>			
<b>Estrategia: 1</b>	<b>Estimular la participación de los trabajadores en eventos deportivos, sociales y culturales.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
nuevos empleados a asistir a futuras actividades en compañía de familiares				
Evaluar el nivel de efectividad de las actividades ejecutadas para desarrollar la estrategia primaria.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo	Trimestral	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo Computador	Informes del rendimiento económico que generaron las actividades que se ejecutaron para el desarrollo de la estrategia primaria.
Si los resultados no son satisfactorios aplicar estrategia de contingencia.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Dependerá de la acción anterior.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	Reunión e informe de las pautas de la estrategia que se debe aplicar para alcanzar el objetivo principal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

Tabla.4.66 Plan de acción para Estrategia de Contingencia DA4 del Objetivo 4

<b>Objetivo: 4</b>	<b>Incrementar el tiempo promedio de la relación laboral por parte de los empleados en un lapso no mayor a dos (2) años</b>			
<b>Estrategia: 2</b>	<b>Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos Retroalimentación</b>
Proporcionar información continua de los planes de la organización a los empleados	Gerencia General, gerentes de departamentos	Siempre	Gerente General, gerentes de departamento, comunicados	Reuniones
Propiciar la comunicación cara a cara de los empleados con su supervisor o jefe directo	Gerencia General	Siempre	Gerente General, tiempo	Reuniones
Iniciar y promover que los empleados expresen sus ideas al directivo y que éste le de seguimiento a las mismas	Gerencia General, gerentes de departamentos	Siempre	Gerentes de departamento, tiempo, empleados	Reuniones

<b>Objetivo: 4</b>	<b>Incrementar el tiempo promedio de la relación laboral por parte de los empleados en un lapso no mayor a dos (2) años</b>			
<b>Estrategia: 2</b>	<b>Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Realizar dinámicas de grupos para incentivar la comunicación, el compañerismo, la cordialidad y la cooperación	Gerentes de departamentos	Cada mes	Empleados	Reuniones
Evaluar el nivel de efectividad de las actividades ejecutadas para desarrollar la segunda estrategia de contingencia.	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo	Trimestral	Presidente. Vicepresidente. Coordinador administrativo Computador	Informes del rendimiento económico que generaron las actividades que se ejecutaron para el desarrollo de la estrategia primaria.
Si los resultados no son satisfactorios aplicar la tercera estrategia de contingencia para el cumplimiento del objetivo 3.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones.	Dependerá de la acción anterior.	Presidente Vicepresidente. Coordinador administrativo. Coordinador de operaciones	Reunión e informe de las pautas de la estrategia que se debe aplicar para alcanzar el objetivo principal.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

Tabla.4.67 Plan de acción para Estrategia de Contingencia del Objetivo 4

<b>Objetivo: 4</b>	<b>Incrementar el tiempo promedio de la relación laboral por parte de los empleados en un lapso no mayor a dos (2) años</b>			
<b>Estrategia 3</b>	<b>Instituir sistemas de recompensas y reconocimientos a los empleados</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de Retroalimentación</b>
Conocer la meta económica a alcanzar en el mes en la empresa.	Administrador. Coordinador.	2 semanas	Compuador. Papel.	Programa de producción
Calcular el nivel de clientes que satisfechos y el logro de nuevos clientes potenciales.	Administrador. Coordinador.	2 semanas.	Computador Libros contables. Papel.	Reportes de producción
Analizar los valores obtenidos anteriormente	Administrador.	1 semanas.	Computador. Papel.	Observación directa
Crear el listado de empleados que merecen incentivos por áreas.	administrador	1 semana	Computador papel.	Monto del incentivo, empleados por área.

Fuente: Canelón, Y. y Suarez, J.

## CONCLUSIONES

Al estudiar la situación actual de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, se dio a conocer el desenvolvimiento que ha venido teniendo la empresa en sus diversas áreas funcionales a lo largo de su trayectoria, realizando una descripción previa del sistema, información fundamental para el conocimiento de los investigadores y poder así, llevar a cabo el estudio dentro de la organización.

Al transcurrir la investigación del sistema actual de la empresa se encontraron factores problemáticos, como la inexistencia de la respectiva definición de misión y visión de la empresa, que integren la labor de todos sus miembros, la carencia de la estructura organizacional de la empresa, definición de cargos y la falta de los objetivos y metas claramente definidas que integren la labor que lleva a cabo la gerencia principal.

Debido a la carencia de una misión claramente definida resulto necesaria la formulación de la misma, donde se conto con la participación de la gerencia general, de la misma forma se procedió a la formulación de la visión estratégica.

En el análisis externo, el peso total ponderado obtenido, cuyo valor fue 2,66, se debe a que las amenazas representan un 1,2172, mientras que para las oportunidades el resultado fue 1,4435, lo que da a entender que Jornol Alarmas Full Seguridad C.A debe seguir enfocando su atención principalmente en aprovechar de forma efectiva las oportunidades que el

medio le ofrece, y al mismo tiempo en aminorar al máximo el efecto de las amenazas para de esta manera garantizar una mejor posición a nivel externo que le permita llevar a cabo sus actividades en forma favorable.

Respecto al análisis interno, la Matriz de Evaluación de los Factores Internos obtuvo un total ponderado de 2,42; lo que coloca a la compañía bajo estudio, un poco por debajo del promedio de una posición estratégica normal 2,5. Debido a esto Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, se encuentra en una situación de debilidad con respecto a su contexto interno, esto debido a que el peso de las debilidades contrarresta al de las fortalezas, en tal sentido la empresa debe coordinar sus esfuerzos a reducir las debilidades, ya que estas influyen sobre su desempeño.

Una vez realizado el análisis interno y externo, procedió a formular las estrategias empleando la matriz FODA, las estrategias formuladas se compararon con los objetivos estratégicos establecidos, para determinar cual estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos

Por último, se diseñaron planes de acción para cada una de las estrategias seleccionadas, dando un total de doce (12) planes de acción, los cuales representan el medio específico mediante el cual se lograrán las estrategias y por ende los objetivos planteados.

## RECOMENDACIONES

- Difundir lo establecido en la misión de Jornol Alarmas Full Seguridad C.A, a fin de lograr que todo el personal se involucre y se sienta participe con el sistema, para de esta manera obtener el apoyo necesario y alcanzar un nivel de servicio favorable.
  
- Desarrollar los manuales de descripción de cargos y de procedimientos que indiquen como se deben llevar a cabo las actividades dentro de cada área de la empresa, a fin de mejorar el desempeño laboral.
  
- Impulsar un cambio en la cultura del personal que labora en la empresa que permita desarrollar un ambiente de trabajo armónico en el cual se garantice la realización del trabajo a tiempo, sin demoras innecesarias, y sobre todo con la mayor disposición, responsabilidad y compromiso de los empleados.
  
- Luego de implantado el plan estratégico se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la empresa, ya que mediante una evaluación periódica se generan reportes eventuales los cuales permiten mediar a tiempo cualquier situación que esté afectando a la organización.

- Organizar reuniones con el personal que labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.
- Aplicar medidas para disminuir el impacto que representa el 29% de la población que califico al servicio como regular.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. (5ta ed.). Caracas: Episteme.

Boyd, M. y Solórzano, Y. (2008). *Propuesta de un plan estratégico para una empresa dedicada a la fabricación de mobiliarios de oficina ubicada en el Estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad De Oriente. Barcelona, Venezuela.

Certo, S y Paul, P. (1995). *Dirección estratégica* (3ra ed.). España: Irwin.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11<sup>va</sup> reimpresión). Bogotá, Colombia: Legis.

Dess, G., y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección Estratégica*. (1<sup>ra</sup> ed.). España: Mc Graw-Hill.

Garcia, T. (2005). *Etapas del Proceso Investigador: Población y Muestra*. Recuperado el 1 de Julio de 2009, desde [www.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/.../poblacionmuestra.doc](http://www.unileon.es/dp/ado/ENRIQUE/.../poblacionmuestra.doc)

García, Y. y Rosas, R. (2009). *Diseño de un plan estratégico para una empresa proveedora de alimentos ubicada en la ciudad de Puerto la Cruz – Estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad De Oriente. Barcelona, Venezuela.

Gonzales, D. y Fuentes, E. (2009). *Diseño de un plan estratégico para una empresa dedicada a la compra-venta de partes automotrices ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad De Oriente. Barcelona, Venezuela.

Hernández, R, (1998). *Metodología de la Investigación*. (2<sup>da</sup> ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.

Ledezma, I. y Marval, Y. (2008). *Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa de Producción y Comercialización de Alimentos*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad De Oriente. Barcelona, Venezuela.

Manzo, Magaly. (2009). *Diseño de un plan estratégico para un establecimiento comercializador de marroquinería*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad De Oriente. Barcelona, Venezuela.

Morrissey G. L. (1996) "Planeación Táctica", Primera Edición en español, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México

Sabino, C. (2002). *El Proceso De Investigación Científica*. (3<sup>ra</sup> ed.). Ciudad de México, México: Panapo.

Strickland A, J. y Thompson, A. (1999). *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*. (11<sup>ava</sup> Ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

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

### LÍNEAS Y SUBLÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	INGENIERÍA DE SISTEMAS

### RESUMEN (ABSTRACT):

La empresa “Jornol Alarmas Full Seguridad C.A” se dedica a brindar seguridad electrónica, combinando la confianza que se puede lograr a través del uso de los mejores equipos de tecnología del mercado para cumplir con el resguardo propicio de su clientela tanto residencial como comercial. A partir de la información disponible y recopilada de la organización, se denoto que la misma presenta una serie de conflictos como lo son, la falta de una misión– visión y objetivos estratégicos, por lo cual se planteó desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades. Para subsanar la situación anteriormente descrita, se realiza este estudio apoyado en los conceptos estratégicos de Fred R. David y Morrisey George, que sustentaron el desenvolvimiento de las actividades de este sistema; formulando una misión-visión ajustadas a la realidad, así mismo se desarrolló un análisis del ambiente externo que permitió conocer que la empresa aprovecha las oportunidades para disminuir el efecto de las amenazas mientras que en el análisis interno se pudo determinar que la posición interna es desfavorable, ya que las fortalezas existentes no se están utilizando en forma adecuada. Seguidamente se desarrollaron las estrategias formales en función de los objetivos definidos previamente, así como también sus respectivos planes de acción. A través de todo lo mencionado anteriormente se logró un mayor control de los recursos y la optimización de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

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

**CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
<b>Pastrana, Reinaldo</b>	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:	15.192.268			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
<b>Guevara, María</b>	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL	mariagf45@hotmail.com			
	E_MAIL				
<b>Solórzano, Luis</b>	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	12.437.554			
	E_MAIL	lsolorzano@anz.udo.edu.ve			
	E_MAIL				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

AÑO      MES      DIA

2010	11	15
------	----	----

**LENGUAJE. SPA**

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

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
<b>TESIS. Plan Estratégico Empresa de Seguridad Electronica.doc</b>	<b>APPLICATION/MSWORD</b>

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F G H I J K L  
M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z. 0 1 2 3  
4 5 6 7 8 9.

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Ingeniero de Sistemas

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pregrado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Departamento de Computación y Sistemas

**INSTITUCIÓN:**

Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui

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

### **DERECHOS**

#### **DE ACUERDO AL ARTÍCULO 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJOS DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE:**

“Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participar previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

---

**Canelón R , Yoselyn D.**  
**AUTOR**

---

**Suarez M, John J.**  
**AUTOR**

---

**Ing. Pastrana, Reinaldo.**  
**TUTOR**

---

**Ing. Guevara, María.**  
**JURADO**

---

**Ing. Solórzano, Luis.**  
**JURADO**

---

**Ing. Luís Felipe Rojas**  
**COORDINADOR DE LA SUB COMISION**