

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 dedicada a la venta de artículos de refrigeración ubicada en la Ciudad de Barcelona Estado Anzoátegui”

Realizado Por:

Br. Karla P. Rodríguez S

Br. Yorgenni J. Castillo G

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

Puerto la Cruz, Agosto de 2009

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 dedicada a la venta de artículos de refrigeración ubicada en la Ciudad de Barcelona Estado Anzoátegui”

Prof. Ing. María Guevara
Jurado principal

Prof. Ing. Rhonald Rodríguez
Jurado principal

Prof. Ing. Héctor Moisés
Jurado principal

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

Puerto la Cruz, Agosto de 2009

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajo de grado de pregrado de la universidad de oriente: los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la universidad de oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el conocimiento del consejo de núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al consejo universitario, para su autorización”

RESUMEN

En la empresa REFRIMACA, se planteó realizar un plan estratégico, debido a que en esta organización no se había realizado una planificación formal de las actividades, la inexistencia de la misión empresarial, visión y objetivos estratégicos, aunado a un conjunto de necesidades es lo que da cabida al diseño del plan. REFRIMACA es una empresa dedicada a la venta de artículos de refrigeración, para su análisis se utilizaron técnicas de recolección de datos como la entrevistas, encuesta y observación directa, durante la descripción actual del sistema se procedió a formular la misión, visión, de acuerdo a las premisas establecidas por Strickland y Thompson y cuatro objetivos estratégicos siguiendo como referencia los criterios establecidos por George Morrissey.

Como resultado de la Auditoria Externa se obtuvo como conclusión que la empresa está aprovechando sus oportunidades y minimizando el efecto de sus amenazas, para este análisis se utilizó la matriz EFE. En la auditoria interna utilizando la matriz EFI, se concluyó que la empresa está sacando provecho de sus fortalezas, pero que también hay debilidades que están jugando un papel determinante dentro de la organización. Con el fin de lograr un mejor posicionamiento y cumplir con la misión propuesta, se formularon y seleccionaron un conjunto de estrategias, manejando como herramientas las matrices FODA, MCPE y MEOPE, finalmente se elaboraron planes de acción de acuerdo a la metodología propuesta por George Morrissey en su libro Planeación Táctica.

DEDICATORIA

A la mujer máaaaaasssss maravillosa de este mundo y del mundo de Dios... mi vieja querida.... Te fuiste muy temprano de mi lado, pero sé que cada día de mi vida has estado y seguirás estando a mi lado. Este éxito te lo dedico de principio a fin, eres el ángel que me dio la vida y el ángel guardián que guía cada uno de mis pasos. TE AMO MAMÁ ELISA.

A mi papá Tomás, por su papel a lo largo de mi vida... por su constante perseverancia, por guiarme hasta lograr lo que tanto quería, verme convertida en una Profesional.

A mi hermano Luis, que siempre me decía: apúrate que te alcanzo...

A mi mamá Karina, que siempre, siempre, siempre, ha estado conmigo dándome apoyo, consejos, y jalones de oreja en mis momentos de crisis, TE QUIERO MUCHO.

Al tío Fran, a la tía Andina y taty, por darme su apoyo y ayuda cuando más los necesitaba, son parte de este proyecto... son muy especiales para mi... LOS QUIERO...

A mi negra bella, la abuela Josefa y el Sr. Jesús... sólo nosotros sabemos lo importante que fue la ayuda de ustedes en la consecución de este logro... mis enviados especiales.

A mi compañero de tesis y amigo Yorgenni Castillo, caramba esto no hubiera sido posible sin usted amigo mío. Lo logramos.

A mis grandes amigos; la hija oh, Shiu Vásquez, a la mamá, Miguelsi Freites; a mis ahora colegas; Reinaldo Rodríguez (MI NEY), Zshaggert Gómez (mi Zshakkiro Antonio), Pedro Mongua (mi piaso e negro), ustedes saben porque están en esta dedicatoria.... LOS QUIERO...!!!

Eternamente agradecida...

KARLA RODRÍGUEZ.

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico de manera especial a mi ángel, la noticia de que ya habías nacido ha sido la más linda y agradable que he recibido en mi vida, independientemente que no te haya tenido entre mis brazos, siempre te amaré hijo mío, y todo lo alcance en esta vida te lo dedicaré.

A mis abuelas Luisa y Maria, siempre agradezco a Dios el tener mis dos abuelas vivas este logro es para ustedes.

A mi Bisabuela Bárbara (Q.E.P.D), a mi abuelo José y a su Hermana Andrea Peraza (Q.E.P.D).

A mi madre, a mi padre y mis hermanos, los quiero mucho.

Yorgenni Castillo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por este regalo tan bendito, LA VIDA, sin ella no hubiera logrado la primera de mis metas, muy agradecida Diosito....

A San Miguel Arcángel, mil gracias, ahora mi compromiso contigo es aún más grande... seguiré estando contigo todos 29 de Septiembre, para llevarte sobre mis hombros, como muestra de agradecimiento, por todos los obstáculos que venciste en mi camino.

A mi viejo y mi wisito, por compartir cada día de mi vida, somos más fuertes que el triángulo de las Bermudas.

A mi hermano Tomás (María Dolores), mi coma Patricia y mi hija Eliú, gracias por TODO...

A mis queridos y admirados profesores: Luis Felipe Rojas, es mi ejemplo a seguir, orgullosa de haber sido su alumna, muchas gracias por todas las enseñanzas dadas, lo quiero mucho; a la profe Mercedes Ortiz, por terminarme de formar como Profesional, con usted aprendí que funciona bajo presión.... La admiro.

A mi asesora la profe María Guevara, muchas veces pensé que no lo iba a lograr, pero con su ayuda, paciencia y nervios, lo CONSEGUIMOS...!!! Es una excelente PROFESORA y un GRAN SER HUMANO. Gracias por ayudarnos... LA QUIERO...!!

A todas aquellas personas que no nombre... pero que saben que tienen su granito de arena en esta GRAN MONTAÑA.... Gracias...

A la Universidad De Oriente... la casa MÁS ALTA... por acogerme bajo su techo durante estos 7 años, por llenarme de conocimientos, de grandes amigos, de excelentes profesores y por otorgarme las herramientas necesarias para hoy convertirme en INGENIERO DE SISTEMAS ...
ORGULLOSA DE SER UDISTA....

Un millón de gracias.
KARLA RODRÍGUEZ.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios por siempre estar a mi lado, por darme fuerzas para luchar y por presentar siempre un millón de oportunidades siempre que los problemas están a la vista, eternamente agradecido mi señor.

A mi madre que siempre me ha dicho adelante hijo que tu puedes, con el sudor de tu frente has formado hombres de bien, te amo mamá, gracias muchas gracias por darme la vida.

A Aleima, amor gracias por apoyarme, estar conmigo y quererme tanto, te amo mi amor.

A mis suegros Marbella y Alexis, por la confianza depositada y el apoyo brindado, ustedes son como mis segundos padres gracias.

A mis hermanos Wilfredo y Fran por ayudar a mi mamá mientras yo salí de nuestro hogar a formarme profesionalmente.

A mi cuñado benito, por haber confiado en mi y darme la oportunidad de venir a este estado a realizarme profesionalmente.

A la Profesora María Guevara, por confiar en mí, ser paciente y brindarme su ayuda a lo largo de este trabajo, siempre estaré agradecido por todo lo que usted ha hecho por mí.

A la profesora Mercedes Ortiz, por ser paciente y ayudarnos a trabajar bajo presión , estoy seguro que cuando me encuentre desempeñándome profesionalmente voy a tener todos sus consejos y palabras en mente, sólo usted sabe lo mucho que yo tengo que agradecerle gracias, muchas gracias.

A los profesores, Carolina Wong, Luis Solórzano, Luis Rojas, Julima Anato, Ronald Rodríguez, Maria Guevara, Mercedes Ortiz y al resto de los profesores del Departamento de Computación y Sistemas por los conocimientos brindados.

Al señor Antonio del abasto LAS 4J, que sin conocerme me brindó su ayuda en momentos críticos.

A los hermanos Carmen Y Fernando Guevara por abrirme las puertas de su casa por más de cuatro años.

A mi compañera Karla, a mis compañeros de áreas de grado I 2009, de igual forma agradezco a Jesús el Gocho, Febres, Guerrita, Elvis, Nenox, David y todas aquellas personas que de una u otra forma siempre me ayudaron en la obtención de este logro.

Muy pero muy agradecido
Yoregenni Castillo.

INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iii
RESUMEN.....	iv
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS.....	viii
INDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
CAPÍTULO I.....	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO	23
2.1. Antecedentes	23
2.2. Administración estratégica	26
2.2.1. Terminologías Claves para el Estudio de la Administración Estratégica.....	26
2.3. Etapas de la administración estratégica.....	30
2.3.1. Formulación de estrategias.....	31
2.3.2. Ejecución de estrategias.....	31
2.3.3. Evaluación de estrategias.....	32
2.4. Planificación estratégica.....	32
2.5. Desarrollo de la misión	34
2.5.1. Importancia de la declaración de la misión.....	35
2.6. Fijación de objetivos.....	35
2.7. Formulación de estrategias	36
2.7.1. Marco general para formular estrategias	37

2.7.2. Evaluación interna	38
2.7.3. Evaluación externa	40
2.7.4. La Etapa de Adecuación.....	43
2.7.5. La etapa de selección.....	45
2.7.6. Plan de acción	47
CAPÍTULO III.....	49
MARCO METODOLÓGICO	49
3.1. Marco metodológico	49
3.1.1. Criterios de clasificación del proyecto.....	49
3.1.2. Análisis de los Conceptos de Planificación Estratégica de la Empresa	54
3.2. Esquema metodológico	56
CAPÍTULO IV.....	58
DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL SISTEMA	58
4.1. Aspectos generales de REFRIMACA.....	58
4.1.1. Antecedentes.....	58
4.1.2. Ubicación Geográfica.....	58
4.1.3. Organigrama de la empresa	59
4.1.4. Descripción de los cargos.....	60
4.2. Balance de la situación actual	61
CAPÍTULO V.....	63
5.1. Análisis de la misión, visión y objetivos estratégicos.....	63
5.1.1. Misión Actual de la empresa REFRIMACA.....	63
5.1.2. Misión propuesta de la empresa REFRIMACA.....	64
5.1.3. Visión Actual de la empresa REFRIMACA	66
5.1.4. Formulación de objetivos de la empresa	67
CAPÍTULO VI.....	69
AUDITORÍA EXTERNA	69
6.1. Análisis del ambiente externo.....	69

6.2. Factores externos claves.....	70
6.2.1. Fuerzas económicas.....	70
6.2.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	71
5.2.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	72
6.2.4. Fuerzas tecnológicas	73
6.2.5. Fuerzas de competencia.....	74
6.3. Identificación de las oportunidades y amenazas	75
6.4. Matriz Evaluación de Factores Externos.	77
CAPÍTULO VII.....	81
AUDITORIA INTERNA.....	81
7.1. Análisis del ambiente interno.....	81
7.2. Factores internos claves.....	82
7.2.1. Gerencia	82
7.2.2. Mercadotecnia	94
7.2.3. Sistemas de información gerencial	98
7.3. Identificación de las fortalezas y debilidades.....	99
7.4. Análisis estructural de la auditoría interna.....	100
7.5. Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	103
CAPÍTULO VIII.....	107
FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	107
8.1. Formulación de estrategias	107
8.1.1. Etapa de insumos	107
8.1.2. Etapa de adecuación	108
8.3.1. Etapa de decisión	113
CAPÍTULO IX.....	119
PLANES DE ACCIÓN.....	119
9.1. Planes de acción	119
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	126

BIBLIOGRAFÍA..... 127
ANEXOS..... 129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1. Esquema de una matriz FODA	45
Tabla 6.2. Promedio de puntuación de variables críticas externas.	76
Tabla 6.3. Valor ponderado de las variables críticas externas.	77
Tabla 7.1. Lista de fortalezas y debilidades (1/2).....	99
Tabla 7.1. Lista de fortalezas y debilidades. (2/2).....	100
Tabla 7.2. Matriz de análisis estructural.....	102
Tabla 7.3. Relación de motricidad y dependencia de factores internos	103
Tabla 7.4. Matriz EFI (1/2)	104
Tabla 8.1.3.1: estrategia asociada al objetivo 1	113
Tabla 8.1.3.2: estrategia asociada al objetivo 2.....	114
Tabla 8.1.3.3: estrategia asociada al objetivo 3.....	114
Tabla 8.1.3.4: estrategia asociada al objetivo 4.....	115
Tabla 8.1.3.5: matriz MCPE para el objetivo 1 (1/2)	115
Tabla 8.1.3.7 matriz MCPE para el objetivo 4.....	118
Tabla 9.1. Plan de acción para el objetivo 1 (1/2).....	119
Tabla 9.2. Plan de acción para el objetivo 2	121
Tabla 9.3. Plan de acción para el objetivo 3	122
Tabla 9.4. Plan de acción para el objetivo 4	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Esquema metodológico	57
Figura 4.1. Macro localización de Refrimaca.....	59
Figura 4.2. Organigrama propuesto para REFRIMACA.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 7.1.1. Respuesta de la primera pregunta de la encuesta	83
Grafico 7.1.2. Respuesta de la segunda pregunta de la encuesta.....	83
Grafico 7.1.3. Respuesta de la tercera pregunta de la encuesta.	84
Grafico 7.1.3.1. Respuesta de la tercera pregunta de la encuesta	84
Grafico 7.1.4. Respuesta de la cuarta pregunta de la encuesta.	86
Grafico 7.1.5. Respuesta de la quinta pregunta de la encuesta.	87
Grafico 7.1.6. Respuesta de la sexta pregunta de la encuesta.....	87
Grafico 7.1.7. Respuesta de la séptima pregunta de la encuesta.....	90
Grafico 7.1.7.1 Respuesta de la séptima pregunta de la encuesta.....	90
Grafico 7.1.8. Respuesta de la octava pregunta de la encuesta.....	91
Grafico 7.1.9. Respuesta de la novena pregunta de la encuesta.....	91
Grafico 7.1.10. Respuesta de la décima pregunta de la encuesta.....	92
Grafico 7.1.11. Respuesta de la primera pregunta encuesta clientes.....	95
Grafico 7.1.12. Respuesta de la segunda pregunta encuesta clientes.	96

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Introducción

El gran reto de las empresas en la actualidad es adaptarse a los continuos cambios que se presentan. La implementación y nacimiento de nuevas tecnologías, las políticas gubernamentales, el comportamiento de la competencia y las exigencias de calidad de los clientes son algunos de esos elementos que demandan ajustarse a este cambiante y complejo mundo para lograr mantenerse de manera competitiva dentro del mercado. El éxito de las empresas no llega por arte de magia, debe existir una mezcla de factores claves como, aprovechar al máximo las ventajas competitivas, minimizar las potenciales debilidades y tener una visión clara de lo que quiere la organización a futuro a través de un proceso de dirección estratégica y de toma de decisiones efectivas que aseguren la permanencia de la organización a largo plazo.

La planificación estratégica es el proceso de definir los objetivos estratégicos de la organización, definir las actividades y recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y así prever posibles problemáticas en el futuro. Por lo tanto se hace necesario tener una buena planificación estratégica en las organizaciones.

Planteamiento del Problema

La Empresa de Refrigeración Mardelli C.A REFRIMACA, se encuentra ubicada en la Av. Rolando a 50 metros de la fuente luminosa de la Ciudad de Barcelona, Municipio Simón Bolívar, Parroquia San Cristóbal del Estado Anzoátegui. Fue fundada en el año 1.996, con la finalidad de ofrecer repuestos de refrigeración, automotriz y aires acondicionados, dada la ausencia en la zona de comercios relacionados con este ramo.

La Empresa REFRIMACA, no posee una misión, visión y objetivos estratégicos bien definidos que determinen la razón de ser de la misma y las estrategias a seguir para lograr mantenerse en competencia y tener gran participación en el mercado. De igual manera se presenta retrasos de algunas funciones básicas como compra, venta y facturación de mercancía debido a la falta de equipos de computación, impresoras, entre otros. Por otra parte, los pedidos se hacen tomando en cuenta la experiencia de los dueños, es decir; no existe una planificación que permita realizar los pedidos de acuerdo a un análisis de demanda (sistema de control de inventario) lo cual repercute en el nivel de satisfacción de los clientes pues muchas veces no se encuentran en stock productos que tiene alta demanda.

Si bien es cierto que en el transcurso de estos últimos años REFRIMACA ha logrado mantenerse en el mercado, logrando ser la empresa preferida para un buen sector del mismo en el ramo de la refrigeración, también es una realidad que otras casa dedicadas a la misma actividad han conseguido participación, la excesiva confianza de los dueños de REFRIMACA no les ha permitido abrirse las puertas a la publicidad y al mercadeo, provocando mínima promoción de la empresa en cuanto a medio audiovisual se refiere, ocasionando en muchos casos desconocimiento de la

empresa. Otro inconveniente que se presenta en la organización es la falta de una estructura organizacional bien definida, donde a cada miembro de la organización se le deleguen funciones específicas y se le capacite de manera adecuada de manera tal que puedan realizar su trabajo de forma efectiva y eficaz; no se cuenta con un plan estratégico que permita coordinar todas las actividades, dictaminando una armonía entre los objetivos, recursos disponibles y oportunidades para que la empresa funcione de manera exitosa.

De allí la necesidad de evaluar las posibles soluciones a estos inconvenientes, con la ayuda de las herramientas que proporciona la planificación estratégica, y encaminar de esta manera el direccionamiento exitoso de la empresa, y logrando así su mejor posicionamiento dentro del mercado.

El propósito de este proyecto fue diseñar un Plan Estratégico para el mejoramiento integral de la Empresa REFRIMACA, estudiando los factores internos y externos que influyen de manera directa e indirecta en la situación actual. Para ello se realizaron trabajos de campo, entrevistas, observaciones directas y cuestionarios que permitieron determinar dichos factores.

La importancia de este estudio radica en el uso de la planeación estratégica como herramienta fundamental para la reorganización y dirección de la Empresa REFRIMACA, dándole un aporte a la Empresa para generar un mejor control de las actividades que allí se desarrollan y de esta manera cubrir los requerimientos cliente- vendedor.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Venta de Artículos de Refrigeración Ubicada en la Ciudad de Barcelona Estado Anzoátegui.

Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de REFRIMACA.
- Definir la misión, visión y objetivos estratégicos de REFRIMACA.
- Identificar las oportunidades y amenazas, mediante el análisis del contexto externo.
- Identificar las debilidades y fortalezas, mediante el análisis del contexto interno.
- Definir estrategias orientadas al logro de los objetivos planteados.
- Diseñar un plan de acción en función de las estrategias seleccionadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo sirve como ayuda referencial y como fundamento teórico para las bases de esta presentación, aquí se encuentra los antecedentes de la investigación y todo lo relacionado con los conceptos básicos de la administración estratégica, así como los principios teóricos para formular misión, visión y objetivos estratégicos, de igual manera se presenta la teoría relacionada a la aplicación de las matrices utilizadas para la evaluación y selección de estrategias a saber FODA, MCPE y MEOPE.

2.1. Antecedentes

A continuación se muestran los trabajos de grado presentados en la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui que sirvieron de referencia para el desarrollo de este proyecto de investigación.

García, J. y Jaramillo M. (2008). **“Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de Fabricación de Tuberías de Acero en Barcelona, Estado Anzoátegui”**. Este estudio se centró en la empresa SOLTUCA, inicialmente se reformuló la misión de la empresa, luego se procedió a la etapa de insumo donde se realizaron las auditorías externa e interna de la empresa, aplicando en el estudio externo técnicas de benchmarking, mediante la matriz FODA se formularon estrategias para luego seleccionar las más convenientes mediante la MPEC y MEOPE, por último se formularon planes de acción.

Yu S. y Mata Y. (2007). **“Diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA)”**,. Este estudio se centró en el departamento de crédito y cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui. Luego de realizar las auditorías externas e internas los autores determinaron mediante la evaluación de los factores externos que la empresa en estudio no aprovechaba las oportunidades para eludir las amenazas, posteriormente se formularon las estrategias necesarias para que la empresa lograra superar esta situación, empleando la matriz FODA, por último se formularon los planes de acción necesarios.

García F. (2009). **“Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui”** este estudio se centró en la empresa Anaco Services Center, C.A, se realizó un estudio de la situación actual del sistema, se hizo un análisis de la misión y visión y luego fueron reformuladas, partiendo de la nueva misión se formularon objetivos estratégicos. Se realizaron auditorías externas e internas y un estudio de benchmarking para determinar los factores críticos y analizar la situación de la empresa ante sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para la formular las estrategias se utilizó la matriz FODA, y para la selección las matrices MCPE Y MEOPE, finalmente se elaboraron los planes de acción.

González A. y Millán J,(2003) **“Diseño de Estrategias para una Empresa de Servicios”** en este trabajo de grado se planteó un diseño de estrategias competitivas para mejorar la competitividad de la empresa YK2000 C.A., la cual presentaba un bajo nivel competitivo porque no poseía

una plan que le mostrara la dirección y empleo general de sus recursos y esfuerzos para lograr la captación de una mayor cantidad de clientes. El diseño de este plan se elaboró usando el modelo de planificación estratégica, propuesto por Fred David en su libro “Administración Estratégica”, que consta de las auditorías externas e internas para determinar oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y una formulación de misión, objetivos y estrategias.

Alves R y Navarro C (2004) **“Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Distribuidora de Víveres en la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta”** en este trabajo de grado se utilizó una visión sistémica para obtener una perspectiva general y amplia de la empresa Tenerife Distribuciones C.A. (TEDICA) que sirviera como base para la planificación, la cual se realizó mediante la consecución de las siguientes etapas: una formulación de misión, una auditoría interna y una externa para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y una formulación de objetivos y estrategias, para posteriormente elaborar los planes de acción mediante la adaptación de la metodología de planeación Táctica según George Morrissey.

Salazar M. y Pastrana R. (2004). **“Diseño de un plan estratégico para mejorar el funcionamiento de departamento de ingeniería civil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui”** se realiza este estudio enfocado en la aplicación de la teoría estratégica, tomando como base algunos lineamientos y técnicas que brinda el Enfoque de Sistemas para tener una visión ampliada del mismo, e identificar los posibles focos problemáticos que allí se presentan. Posteriormente, se desarrollaron estudios conducentes al diseño de un plan estratégico, específicamente los modelos propuestos por Fred David y A. J. Strickland, para la realización de

las Auditorías Interna y Externa, en las cuales se utilizaron técnicas como las matrices EFI y EFE que permitieron la evaluación cuantitativa y objetiva de esta unidad. También se construyó la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para la selección de estrategia se empleo la matriz MCPE y se propuso la matriz MEOPE para estrategias no alternativas.

2.2. Administración estratégica

La Administración Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar a la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

2.2.1. Terminologías Claves para el Estudio de la Administración Estratégica

Estrategas

Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo Gerencial.

Formulación de la misión

Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

Fortalezas Internas

Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de Gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

Debilidades Internas

Se refiere a las actividades internas de Gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las Áreas con debilidades internas.

Oportunidades Externas

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La resolución de los computadores, la

biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

Amenazas Externas

Elas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Objetivos

Resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Estrategias

Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Metas

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograra, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y

prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de Gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Políticas

Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Decisiones Estratégicas

Son aquellas que establecen la orientación general de la empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Metodología del Análisis Estructural

El método del Análisis Estructural permite interpretar claramente la realidad, en razón de que percibe cada variable según las relaciones que tiene con las otras. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman el sistema. El punto más importante de este análisis es detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las

restantes, para así formar la Matriz de Análisis Estructural. La construcción de esta matriz se realiza a partir de las interconexiones entre las variables, ya sean oportunidades, fortalezas, debilidades o amenazas; estableciendo un sistema binario de oposición.

Misión

La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado, así como también la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de “quienes somos, qué hacemos y hacia donde nos dirigimos”.

Planes de Acción

Los planes de acción son los medios específicos mediante el cual se logran los objetivos.

También representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quien va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación.

2.3. Etapas de la administración estratégica

El proceso de la Administración Estratégica consta de tres etapas: formulación de la estrategia, ejecución y evaluación.

2.3.1. Formulación de estrategias

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas.

Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como:

- El grado de compromiso de los empleados.
- La eficiencia de la producción.
- El clima laboral.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc. En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

2.3.2. Ejecución de estrategias

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal,

sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad Gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

2.3.3. Evaluación de estrategias

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades? Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategias deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

2.4. Planificación estratégica

La Planificación Estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger una alternativa, ésta se convierte en la base para la toma de decisiones presentes. La esencia de la Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Existen diferentes definiciones de los que es una planificación estratégica, a continuación se presentan algunas de estas definiciones.

La Planificación estratégica es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Fred David, utilizando el término gerencia estratégica, la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización, el logro de sus objetivos.

Para que se considere que una organización se encuentra excelentemente dirigida, esta debe mostrar una ejecución excelente de una estrategia excelente. Para ello, los directivos tienen la función de formular e implantar estrategias que consten de cinco componentes relacionados entre sí:

- ✓ Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
- ✓ **Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.**
- ✓ **Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.**
- ✓ **Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.**

Se pueden observar varios beneficios al utilizar la Planificación Estratégica, entre los cuales se pueden nombrar:

- ✓ Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- ✓ Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- ✓ Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- ✓ Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- ✓ Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- ✓ Constituye un marco para la comunicación interna en la organización.
- ✓ Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- ✓ Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.

2.5. Desarrollo de la misión

La misión es la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Una declaración de misión especifica qué actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. De acuerdo a Thompson, A. y Strickland, A. (1999). "Administración Estratégica", una misión debe responder las siguientes premisas, "Quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos".

2.5.1. Importancia de la declaración de la misión

La importancia de la declaración de la misión es un buen indicador de una correcta administración estratégica, los efectos de una buena difusión de la misión son:

- ✓ Asegurar la unanimidad del propósito en la organización.
- ✓ Establecer bases para la asignación de recursos.
- ✓ Establecer clima organizacional.
- ✓ Sirve como punto focal para identificarse con la dirección.
- ✓ Facilita el traslado de los propósitos organizacionales en objetivos.

2.6. Fijación de objetivos

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Estos definen cuánto de qué tipo de conducta y cuándo. Ellos enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr.

Para que los objetivos de resultados tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en términos cuantificables o mensurables, y deben contener un tiempo límite para su realización; se deben establecer objetivos desafiantes pero factibles ya que ayudan a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre qué se quiere lograr y el statu quo en el resultado de la organización. En teoría, el conjunto de objetivos que establece la dirección debe marcar un horizonte tanto a corto como a largo plazo. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y

los resultados inmediatos que desea la gerencia. Los objetivos a largo plazo impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo las fortalezas y resultado de la organización.

Se necesitan dos tipos de patrones de resultados: los objetivos financieros y los objetivos estratégicos. Los objetivos financieros son necesarios debido a que es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar la vitalidad y el bienestar de una organización. Los objetivos estratégicos se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una compañía.

De acuerdo a la metodología propuesta por Goerge Morrissey en su libro la “Plantación Táctica”, los objetivos estratégicos deben cumplir con las siguientes características:

- ✓ Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
- ✓ Especificar un sólo 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.

2.7. Formulación de estrategias

La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización. La estrategia de

una organización para lograr sus objetivos de rendimiento consiste en acciones y enfoques ya existentes y programados para que continúen, completados con nuevas acciones y trazos de movimientos futuros adicionales.

2.7.1. Marco general para formular estrategias

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los cuales se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

Etapa 1: De los insumos. Esta etapa está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

Etapa 2: De la adecuación. Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF, la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

Etapa 3: De la decisión. Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo

relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

2.7.1.1. La etapa de los insumos

Esta etapa requiere de instrumentos para obtener información, para ello hace uso de matrices que generan información en cuanto a la importancia relativa de los factores internos y externos, además de permitir a los estrategas generar y evaluar estrategias alternativas con mayor eficacia.

2.7.2. Evaluación interna

La auditoría interna requiere que se reúna, asimile y evalúe información en cuanto a las operaciones de la empresa. Los factores clave se deben identificar y organizar por orden de prioridad a efecto de que las fuerzas y debilidades más importantes de la empresa se puedan determinar en forma colectiva. El proceso de auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma en que su trabajo, sus departamentos y organizaciones encajan en la organización. David, F. (1997). "Conceptos de Administración Estratégica", recomienda que se estudien las siguientes áreas funcionales dentro de la organización, gerencia, mercadotecnia y sistema de información.

2.7.2.1. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre

dichas áreas. La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos, como lo explica Fred David en su libro *Administración Estratégica*:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez o veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización debe llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Al concluir la matriz EFI se analiza el total ponderado para ver si la empresa está aprovechando sus fortalezas.

2.7.3. Evaluación externa

La importancia de una auditoria externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesales. De acuerdo a la metodología propuesta por David, F. (1997). "Conceptos de Administración Estratégica", existen diez factores a considerar divididos en cinco fuerzas que se mencionan a continuación.

Las fuerzas externas claves se pueden dividir en cinco categorías generales:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas de la competencia.

Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo. Las fuerzas externas afectan el tipo de producto que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una

misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados.

Una compañía para realizar una auditoría externa, primero debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como la información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Una vez reunida la información, debe ser asimilada y evaluada. Se requiere una junta o una serie de juntas con un máximo de veinte gerentes, a efecto que identifiquen colectivamente las oportunidades y las amenazas más importantes que enfrenta la empresa. Los factores críticos para el éxito se deben anotar en un rotafolios o en un pizarrón. Se puede hacer una lista de estos factores, por orden de prioridad, solicitando a todos los gerentes, que clasifiquen los factores identificados, desde (1), para la oportunidad / amenaza más importante, hasta el (20), para la oportunidad/amenaza, menos importante.

2.7.3.1 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarcar un total de entre 10 y 20 factores, incluyendo tanto factores como amenazas que

afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no se importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos más altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor promedio ponderado es 2.5.

2.7.4. La Etapa de Adecuación

Esta etapa consta de varias técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera, y 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. Una de las técnicas aquí usadas es la matriz FODA.

2.7.4.1. Matriz FODA

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas. Para formar una matriz FODA requiere de obtener los factores internos y externos claves además de juicios sólidos.

El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja.

2.7.4.2. Tipos de estrategias

Estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas internas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

2.7.4.3. Pasos para elaborar la matriz FODA

- ✓ Hacer una lista de las oportunidades externas claves de la empresa.
- ✓ Hacer una lista de las amenazas externas claves de la empresa.
- ✓ Hacer una lista de las debilidades internas claves de la empresa.
- ✓ Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- ✓ Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en las casillas correspondientes.
- ✓ Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

2.7.4.4. Esquema de una matriz FODA

La matriz FODA cuenta con 9 celdas. 4 celdas son para los factores claves, cuatro celdas para estrategias y una celda siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de las estrategias llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las 4 celdas de los factores claves, F, D, O, A.

Tabla1. Esquema de una matriz FODA

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS: F Lista de las Fortalezas 1) 2)	DEBILIDADES: D Lista de las debilidades 1) 2)
OPORTUNIDADES: O Lista de las Oportunidades 1) 2)	ESTRATEGIAS (FO) Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 1)	ESTRATEGIAS (DO) Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades 1)
AMENAZAS: A Lista de Amenazas 1) 2)	ESTRATEGIAS (FA) Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas 1) 2)	ESTRATEGIAS (DA) Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas 1) 2)

Fuente: Fred David

2.7.5. La etapa de selección

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo

relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas.

La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz de perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG (Boston Consulting Group), la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2 ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (paso 3).

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base a los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos

Caso de aplicación de la "Matriz de Evaluación de Oportunidades de la Planificación Estratégica" (MEOPE), en el proceso de selección se pueden tomar una o más estrategias para responder a los intereses de un objetivo y el resto de las estrategias son tomadas como contingencias, la matriz MEOPE lo que busca es priorizar el orden de ejecución de las estrategias, en el caso de aplicación de la matriz MEOPE se presenta como un caso especial la aplicación simultánea de varias estrategias para el cumplimiento de un objetivo. Esta matriz fue propuesta por los ingenieros Salazar María y Pastrana Reinaldo en su tesis "Diseño de un plan estratégico para mejorar el

funcionamiento de departamento de ingeniería civil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui”, presentada en el año 2004.

2.7.6. Plan de acción

Un plan de acción detalla las metas y objetivos de un proyecto así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos. Para los planes de acción se incorporan básicamente los siguientes factores:

- Los pasos o acciones específicos que se requerían.
- 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 necesitarán destinar para llevarlos a cabo.
- Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

2.7.6.1. Formato de un Plan de Acción

- **Objetivo:** El objetivo específico para el que necesita suceder si desea lograr su objetivo.
- **Paso de la acción:** Entre cinco y diez acciones o sucesos importantes requeridos para lograr este objetivo.
- **Responsabilidad:** Las personas específicas que serán los encargados de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo. Dentro de éste se tiene:
 1. **Primario:** Representa a quien tiene la responsabilidad final para completar el paso. (Obligatorio).
 2. **Otros:** Representa cualquiera otra con un papel clave en el paso específico. (Opcional).

- Calendario: Es el marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción. Dentro de éste se encuentran:
 1. Inicio: Identifica cuándo de empezar la acción.
 2. Fin: Identifica cuándo debe terminarse esa acción o suceso.
- Recursos: Los costos totales estimados para determinar cada uno de los pasos de la acción. Incluye:
 1. Dinero: Todos los costos, o excepción del tiempo de los empleados, como equipo, materiales, sistema y abastos.
 2. Tiempo: Cubre la cantidad de tiempo de los empleados requeridos para terminar cada paso de la acción.
- Mecanismo de Retroalimentación: Los métodos específicos para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Marco metodológico

En esta sección del proyecto se exponen de forma precisa los aspectos metodológicos basados en los fundamentos teóricos presentes en el libro “El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica” de Fideas Arias (2006), empleados para alcanzar los objetivos planteados, además del tipo de datos que fueron necesarios indagar, así como la descripción de los distintos métodos y las técnicas que conllevaron a obtener la información necesaria.

3.1.1. Criterios de clasificación del proyecto

3.1.1.1. Diseño de la Investigación

Para Fideas Arias (2001), en su libro el proyecto de investigación, el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado, en atención al diseño, la investigación se clasifica en documental, de campo y experimental.

Esta investigación está basada en la observación directa de la empresa en estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Debido a que existe una participación efectiva por parte del investigador, esta investigación se basa en un diseño de campo, para el estudio de Refrimaca se realizaron

entrevistas a la Junta directiva, trabajadores de la empresa, de la misma forma para la obtención de variables críticas se efectuaron encuestas tanto al personal de la empresa como a clientes.

La investigación de campo ofrece información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error. También se considera documental porque, se basa en la búsqueda de datos secundarios, los obtenidos y registrados por fuentes como las impresas audiovisuales o electrónicas. En este caso de estudio se revisaron fuentes bibliográficas, tales como, “Planeación táctica” de George Morrissey, “Administración estratégica” de Thompson y Strickland entre otras, y tesis de grado presentadas en la Universidad de Oriente entre las cuales se mencionan, “Diseño de un plan estratégico para una empresa de servicios”, presentada por Gonzalez A y Millan J, y “Diseño de un plan estratégico para una empresa de fabricación de tuberías de acero en Barcelona”, presentada por García J y Jaramillo M.

3.1.1.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación que se empleó fue la descriptiva, según Fideas Arias en su libro el Proyecto de Investigación, explica que el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, de la misma forma indica que una investigación descriptiva, permite la caracterización de un hecho, fenómeno o individuo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, permitiendo explicar de manera detallada cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, con la ayuda de diferentes herramientas de análisis, abarcando de esta manera los requerimientos

necesarios para este estudio. Y explicativa se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa – efecto,

3.1.1.3. Propósito de la Investigación.

El proyecto de investigación busca realizar propuestas de cambio que solventen las deficiencias existentes en la empresa en estudio, para lograr de esta manera mejoras dentro de la misma. Por esta razón el propósito de investigación es aplicado, porque encamina a la solución de problemas prácticos.

3.1.1.4. Población y Muestra

Para la realización de este estudio se tomó en consideración tanto a los empleados como a los clientes de la empresa REFRIMACA, quienes constituyen la población y muestra, en lo que respecta a los empleados se seleccionaron los 8 empleados, a quienes se les realizó una encuesta para evaluar cualitativamente los aspectos internos que envuelven a la empresa, la selección de esta muestra se realizó de manera aleatoria, no se utilizó ningún tipo de método, esto debido a la cantidad de empleados presente en la organización.

En cuanto a los clientes, se determinó el tamaño de la muestra de acuerdo a un aproximado en las ventas registradas en los libros de la empresa durante el mes de Junio; debido a la ausencia de equipos de computación que lleven un registro automatizado de las transacciones; este resultado arrojó un aproximado de 1.357 clientes al mes.

Posteriormente se procedió a calcular el nivel de confianza para la estimación del tamaño de la muestra, se seleccionó un nivel de confianza de 90% y un error de 10%, luego se fijó el nivel de ocurrencia en 0,5 ya que no se conoce con certeza dicho nivel. Por último se determinó el tamaño de la muestra empleando la ecuación 3.1:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q} \quad \text{Ec. 3.1}$$

Se seleccionó esta ecuación debido a que la población se considera finita, ya que se consideró un tamaño de la población igual a 1.357 que fue el total de transacciones registradas en Junio de 2009.

Las variables de esta ecuación son:

- n= tamaño de la muestra.
- e= error de estimación.
- Z= Nivel de confianza.
- N= población total.
- p= probabilidad de ocurrencia.
- q= probabilidad de no ocurrencia.

Para este caso las variables presentan los siguientes valores.

n= ?

e= 10% = 0,1

Z= 1,65 (obtenido de la tabla de distribución normal)

p= 0,5

q= 1-p = 0,5

N= 1.357

Entonces: usando la ecuación 3.1 se tiene:

$$n = \frac{1,65^2 * 0,5 * 0,5 * 1.357}{1.357 * 0,1^2 + 1,65^2 * 0,5 * 0,5} = 64.8118 \approx 64$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra se aplicó la encuesta a 64 clientes de la empresa en un periodo de 7 días consecutivos.

3.1.1.5. Metodología de la Solución

El proyecto fue desarrollado bajo diferentes fases, las cuales se describen con detenimiento a continuación:

➤ **Recolección de Información**

El proceso de recolección de información se realizó a través de una serie de visitas a la empresa REFRIMACA, en donde se conoció el funcionamiento interno de la empresa, así como los conceptos de planificación estratégica manejados dentro de la misma (misión, visión y objetivos estratégicos).

Las técnicas de recolección de información que se emplearon fueron:

➤ **La observación directa:**

Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información para la cual el investigador se apoya en sus sentidos.

➤ **Encuesta:**

Las encuestas fueron aplicadas a la muestra resultante de 64 clientes de la empresa REFRIMACA, a manera de obtener información referente a la percepción que tienen en lo que respecta a la calidad de los productos y la

atención prestada, de igual manera se le realizó una encuesta a 6 empleados de la empresa para evaluar aspectos internos de la organización.

➤ **Entrevistas:**

Consiste en formular preguntas de manera libre con bases en las respuestas que va suministrando el interrogado.

Las entrevistas fueron realizadas a los empleados y propietarios de la empresa, con el fin de obtener de manera precisa y detallada información relacionada con los inconvenientes que presenta la empresa en cuanto a procesos y procedimientos se refiere, además de los aspectos o circunstancias que de una u otra manera afectan el buen desempeño de la organización.

Vale destacar que las entrevistas realizadas no fueron estructuradas; el investigador llevó consigo una serie de parámetros los cuales se consideraron necesarios para su realización.

También se utilizaron fuentes de información documentales (impresas, electrónicas y audiovisuales), el cual se empleó como una herramienta que permitió profundizar en el tema de estudio y que éste sea comprendido de mejor manera.

3.1.2. Análisis de los Conceptos de Planificación Estratégica de la Empresa

Fueron analizadas y reformuladas la misión y visión de la empresa siguiendo las premisas de Strickland y Thompson, “quienes somos”, “que

hacemos” y “hacia donde nos dirigimos”, por otra lado para la formulación de los objetivos estratégicos se utilizaron los lineamientos propuestos por George Morrissey en su libro “Planeación Táctica”.

3.1.2.1. Análisis del Ambiente Externo e Interno

En esta etapa se analizó a la empresa aplicando auditorías interna y externas siguiendo los lineamientos del autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” como resultado se obtuvo una serie de factores críticos para el éxito a saber, oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades las cuales sirvieron de base para la construcción de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

3.1.2.2. Formulación y Selección de Estrategias

Para la etapa de formulación de estrategias se empleó la matriz FODA, con esta técnica se elaboraron una serie de estrategias FO, DO, FA y DA.

Esta herramienta a diferencia de otras, no indica cual estrategia se adapta mejor a los objetivos planteados, por esta razón es necesario realizar una paso adicional como lo es la selección de la estrategia adecuada, para esto se empleó la matriz MCPE siguiendo con la metodología propuesta por Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” para estrategias alternativas.

Para seleccionar estrategias no alternativas se utilizó como herramienta la matriz MEOPE, la cual fue propuesta por los ingenieros Salazar María y Pastrana Reinaldo en su tesis “Diseño de un plan estratégico para mejorar el

funcionamiento de departamento de ingeniería civil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui”, presentada en el año 2004.

3.1.2.3. Elaboración de los Planes de Acción

Una vez seleccionadas las estrategias se procedió a formular los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

El esquema utilizado para elaborar los planes de acción fue el propuesto por George Morrissey en su libro “La Planeación Táctica”.

3.2. Esquema metodológico

A continuación la figura 3.1 muestra el esquema metodológico para realizar la planificación estratégica a la empresa REFRIMACA:

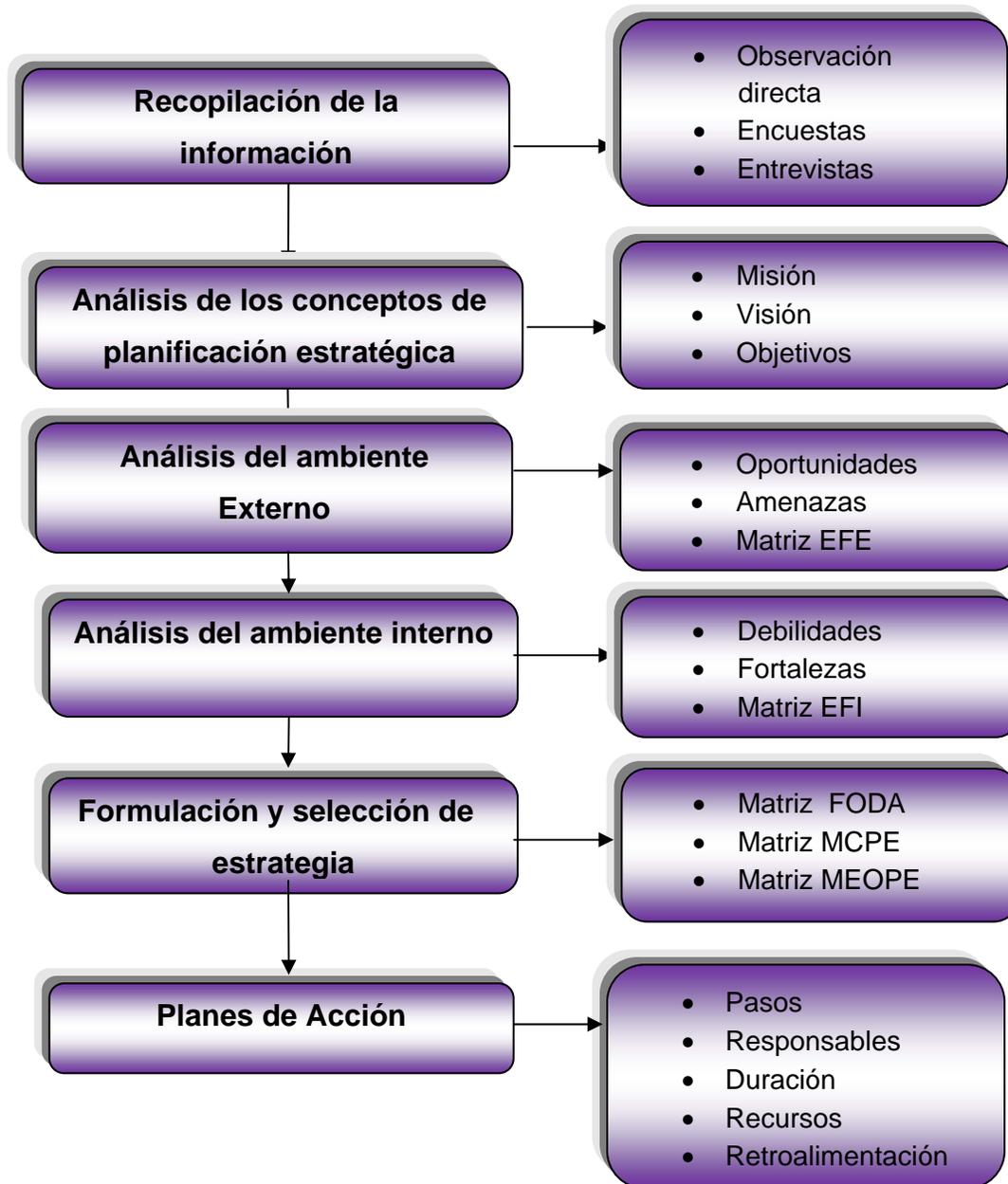


Figura 3.1. Esquema metodológico

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL SISTEMA

En este capítulo se muestran las generalidades de la empresa tales como sus antecedentes, ubicación geográfica, organización de la empresa; donde se detalla las funciones de cada de los miembros de la organización.

4.1. Aspectos generales de REFRIMACA

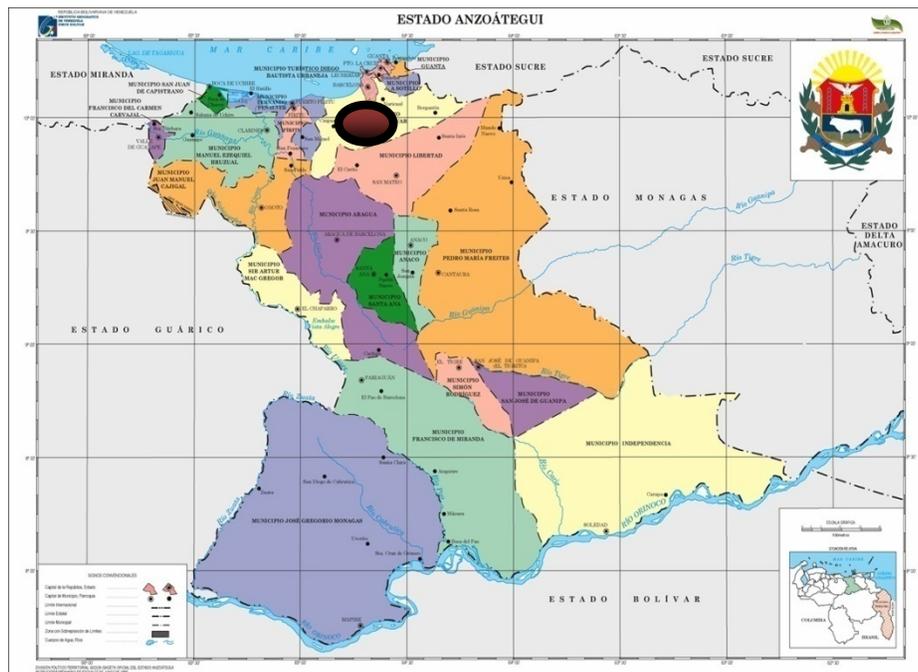
4.1.1. Antecedentes

La empresa de Refrigeración Mardelli C.A, REFRIMACA tiene sus inicios en el año 1.996, cuando los hermanos Mardelli, tomaron la decisión de crear una empresa con la finalidad de ofrecer repuestos de refrigeración, automotriz y aires acondicionados, convirtiéndose en la única empresa dedicada a este ramo de la refrigeración en la zona; para el año 2.001, uno de los socios decidió ceder la totalidad de sus acciones al otro socio, el cual tomó las riendas de la empresa de manera tal que en la actualidad se encuentra medianamente consolidada en el mercado.

4.1.2. Ubicación Geográfica

La empresa REFRIMACA, se encuentra ubicada en la Av. Rolando a 50 metros de la fuente luminosa de la Ciudad de Barcelona, Municipio Simón Bolívar, Parroquia San Cristóbal del Estado Anzoátegui.

A continuación se presenta la figura 4.1 que muestra la macro – localización de REFRIMACA.



 CIUDAD DE BARCELONA

Figura 4.1. Macro localización de Refrimaca.

Fuente www.venaventours.com/mapas/Anzoateg.jpg

4.1.3. Organigrama de la empresa

La empresa REFRIMACA no posee un organigrama definido, en esta investigación se propone el siguiente organigrama con el fin de crear un nivel jerárquico de los cargos y especificar las diversas funciones, como se muestra en la figura 4.2:

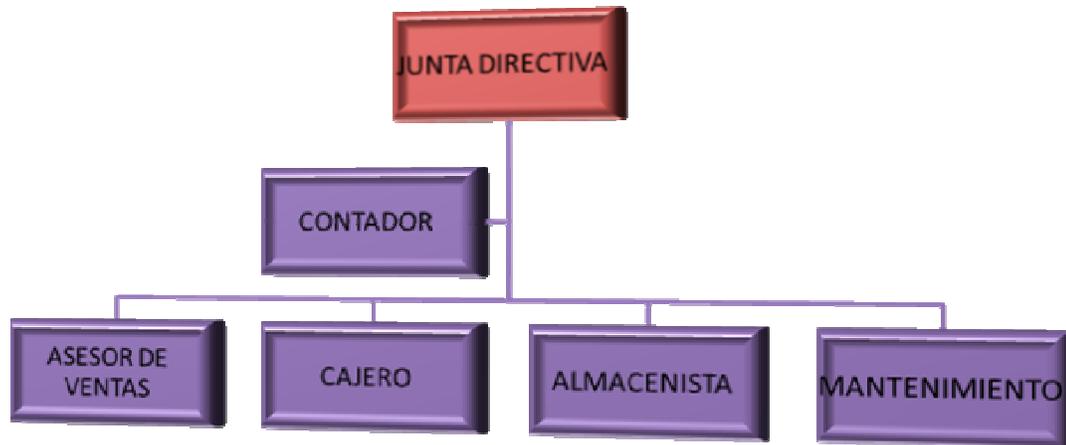


Figura 4.2. Organigrama propuesto para REFRIMACA

Fuente: elaboración propia

4.1.4. Descripción de los cargos

A continuación se describen cada uno de los cargos mostrados en el organigrama de la figura 4.2:

- **Junta Directiva:** Conformado por dos dueños, los cuales se encargan de la toma de decisiones y de las actividades concernientes a la alta gerencia.
- **Contador:** Lleva los registros de compra y venta de la empresa, así como también; de las actividades relacionadas con la declaración de impuestos, balance económico de la organización.
- **Asesor de ventas:** Encargado de la atención al cliente orientando al mismo a la compra de los artículos que satisfagan sus necesidades.

- **Cajero:** Realiza las transacciones del cobro de mercancía vendida.
- **Almacenista:** Se encarga de la recepción y almacenamiento de la mercancía así como también de la colocación de las mismas en los estantes.
- **Mantenimiento:** Realiza las actividades de aseo y limpieza de las instalaciones de la empresa.

4.2. Balance de la situación actual

Actualmente la empresa REFRIMACA funciona de manera normal, donde la rutina es recibir mercancía, colocarla en los estantes para la posterior venta de la misma, mensualmente se hacen los balances económicos y los registros de todas las facturas de compra y venta de artículos, las decisiones son tomadas en forma empírica de acuerdo a la experiencia de la junta directiva.

De manera más específica de acuerdo a los resultados arrojados por los balances hechos por el contador, la Junta Directiva toma decisiones acerca de bajar de precios algunos productos para aumentar las ventas. De igual manera una vez que quedan pocas mercancías en existencias el asesor de ventas y el almacenista informan a la Junta Directiva para que realicen los pedidos correspondientes.

Cuando llega la mercancía es recibida por el almacenista y la Junta Directiva, juntos verifican que la mercancía coincida con lo solicitado, una vez completado el proceso de recepción, la misma se guarda en el almacén y se surten las unidades que hagan falta en los estantes.

Sucede muy a menudo que cuando se reporta la carencia de un producto la junta directiva realiza pedidos de varios productos, para agilizar el proceso de recepción de mercancía se involucra al asesor de ventas y al personal de mantenimiento, por lo cual se ha detectado que no existe un planificación de las tareas que cada empleado debe realizar.

Muchas veces los empleados realizan de todo lo que se hace en la empresa venden, limpian, surten, reciben mercancía entre otras cosas, la falta de un plan estratégico es evidente, la orientación hacia las actividades de la gerencia, planificación, organización, dirección y control de manera de lograr armonía en las funciones y encontrar los elementos que se deben consolidar, y que cosas se deben incorporar con el fin de lograr que la empresa logre cumplir con los objetivos y encaminarse como la empresa que lleve la vanguardia en el ramo de la refrigeración de aire acondicionado y automotriz.

CAPÍTULO V

El presente capítulo detallará el análisis de la misión y visión de la organización siguiendo las premisas de Strickland y Thompson. De igual forma se plantearon los objetivos estratégicos de acuerdo con los lineamientos de George Morrissey en su libro “La Planeación Táctica”

5.1. Análisis de la misión, visión y objetivos estratégicos

5.1.1. Misión Actual de la empresa REFRIMACA

Para toda organización es de vital importancia contar con una misión bien definida, con la finalidad de saber qué es lo que la empresa quiere lograr y hacia dónde quiere llegar a largo plazo, y así de esta manera fijarse las actividades que debe realizar para cumplir con los objetivos planteados.

La empresa REFRIMACA no posee una misión claramente definida, la cual se muestra a continuación:

“Nuestra misión es ofrecer a nuestros clientes los precios más bajos del mercado y de esta manera captar la mayor cantidad de clientela posible.”

5.1.1.1. Análisis de la Misión Actual empleando los criterios de Strickland y Thompson

La misión planteada debe ser analizada bajo las premisas establecidas por Strickland y Thompson, quienes sostienen que una misión correctamente redactada, debe responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Tomando en consideración esta premisa, se procederá a corroborar si la misión actual de empresa responde de manera correcta a dicha premisa. Obteniendo la siguiente evaluación:

La misión actual de REFRIMACA no responde de manera satisfactoria las tres premisas que debe responder una misión de acuerdo a Strickland y Thompson, se observa que las características propias de la empresa no se encuentran definidas, el que hacemos no está bien especificado, y no se encuentra establecido el horizonte de la organización, no se expresa que es lo que quiere lograr la empresa a largo plazo.

Luego de realizar el análisis a la misión actual de la empresa, se llegó a la conclusión de plantear una nueva misión, considerando la opinión de los dueños de la empresa.

5.1.2. Misión propuesta de la empresa REFRIMACA

A continuación se presenta la misión propuesta para la empresa REFRIMACA:

“REFRIMACA, somos una empresa especializada en la venta de repuestos de refrigeración automotriz y de aire acondicionado, contamos con un personal calificado para ofrecer a nuestra distinguida clientela productos de calidad, ajustado a sus necesidades y a precios accesibles, contando con tecnología de punta, con el fin de consolidarse como la empresa líder en el ramo de la refrigeración.”

5.1.2.1. Análisis de la Misión Propuesta empleando los criterios de Strickland y Thompson

Luego de formular y replantear la misión actual de la empresa, se procederá a su análisis:

¿Quiénes somos?

REFRIMACA, somos una empresa especializada en la venta de repuestos de refrigeración automotriz y de aire acondicionado.

¿Qué hacemos?

Contamos con un personal calificado y tecnología de punta para ofrecer a nuestra distinguida clientela productos de calidad, ajustado a sus necesidades y al precio más bajo del mercado.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Consolidarse como empresa líder en el ramo de la refrigeración.

Una vez analizada la misión propuesta para Refrimaca, se puede observar notoriamente que la misma responde de manera clara y satisfactoria a las premisas propuestas por Strickland y Thompson, se define de manera precisa que la empresa en estudio, se especializa en la venta de repuestos de refrigeración automotriz y de aire acondicionado, de igual manera se detalla que es lo que hace la empresa y se visualiza cual es el horizonte de las misma.

5.1.3. Visión Actual de la empresa REFRIMACA

Así como la misión es de vital importancia para las organizaciones, también lo es la visión, porque no es suficiente con saber o tener claro lo que la empresa está haciendo en la actualidad, es necesario saber lo que se quiere hacer a largo plazo y saber que se está haciendo para lograrlo. Para ello las organizaciones le dan esta responsabilidad a la persona encargada de dirigir la empresa, quien deberá tomar en cuenta todos aquellos factores que considere relevantes en las aspiraciones de la organización.

Como se mencionó anteriormente la idea básica de la visión es saber lo que la organización quiere a largo plazo, para ello se empleo el enfoque proporcionado por Strickland y Thompson, quien establece la siguiente pregunta para la correcta redacción de una visión, ¿Qué queremos llegar a hacer?

La empresa REFRIMACA, no posee una visión que la identifique y que la enrumbe a lo que verdaderamente quieren lograr como organización, para ello se propuso una visión con la ayuda de los dueños.

5.1.3.1 Visión Propuesta de la empresa REFRIMACA

Tomado como base la experiencia de los dueños de REFRIMACA y la pregunta que propone Strickland y Thompson, ¿Qué queremos llegar a hacer?, para la correcta redacción de una visión, se obtuvo lo siguiente:

“Ser la empresa con la mayor expansión en el mercado local, logrando satisfacer la demanda de nuestros productos, contando con un personal

calificado y tecnología de punta que permita brindar a nuestros clientes satisfacción de servicios y de esta manera convertirnos en la empresa líder en el ramo de la refrigeración.”

5.1.3.2. Análisis de la Visión Propuesta empleando el enfoque de Strickland y Thompson

Haciendo un análisis a la visión propuesta para la empresa REFRIMACA, se puede observar que es una visión que responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a hacer?, debido a que especifica que quiere convertirse en la empresa líder en el ramo de la refrigeración, además de proponerse una expansión a nivel local, involucrando al personal de la organización y nuevas tecnologías, teniendo presente la importancia de brindar un excelente servicio a los clientes de manera que los mismos se vayan satisfechos, queda claro que con esta visión la empresa tiene una meta para lograr su posicionamiento.

5.1.4. Formulación de objetivos de la empresa

Para la formulación de objetivos de una organización, se requiere de una base metodológica que dictamine los lineamientos a seguir para su correcta formulación, esto no se debe hacer de manera apresurada, debido a que los objetivos son los patrones de consecución de la misión de la empresa, un error en la formulación de los objetivos podría acarrear consecuencias como la pérdida del enfoque real de la empresa, es por ello que para lograr obtener buenos resultados se tomará en cuenta la metodología planteada por George Morrissey en su libro la “Planeación Táctica”.

Debido a la ausencia de objetivos dentro de la empresa REFRIMACA, se propusieron algunos objetivos estratégicos que satisfagan la misión propuesta y que a su vez cumplan con la metodología planteada por Morrisey, a continuación se presentan los objetivos propuestos:

- Aumentar la participación en el mercado local en un 15% para el primer trimestre del año 2010.
- Invertir al menos 10% de las utilidades de la empresa en jornadas de capacitación al personal para el segundo semestre del año 2010.
- Incrementar las utilidades netas de la organización en un 25 % para el segundo trimestre del año 2010.
- Garantizar el suministro constante de repuestos de calidad a nuestros clientes para el primer trimestre del año 2010.

Los objetivos estratégicos planteados cumplen con la misión propuesta de la empresa, abarcando de manera integral cada uno de los aspectos que ésta contempla.

CAPÍTULO VI

AUDITORÍA EXTERNA

En este capítulo se detallará en análisis del contexto externo siguiendo los lineamientos de Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, en donde a través del estudio de los factores claves externos, se obtuvieron un conjunto de oportunidades y amenazas, para luego clasificarlas en una matriz de factores externos donde se analiza el valor total ponderado y se concluye la posición de la empresa con respecto a sus oportunidades y amenazas.

6.1. Análisis del ambiente externo

La auditoría externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola persona. Es por ello que para este proyecto se realizó una auditoría externa, para determinar las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa REFRIMACA, y de esta manera elaborar las estrategias que le permitan a la empresa sacarle el mejor provecho a las oportunidades y disminuir las consecuencias de las amenazas potenciales.

Para llevar a cabo esta auditoría, se contó con la ayuda del personal que labora en REFRIMACA, donde una vez determinados los factores externos que aquejan a la organización, se procedió a establecer el peso correspondiente a cada una de las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa. Por último se elaboró la matriz de evaluación de factores

externos, para conocer el posicionamiento de la empresa de acuerdo a su ambiente externo.

6.2. Factores externos claves

Para la determinación de los factores externos claves de la empresa, se tomó como base el planteamiento realizado por Fred David, quien dice que los factores externos claves se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Fuerzas Económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas de competencia.

6.2.1. Fuerzas económicas

En Venezuela uno de los factores que tiene mayor peso en lo que a empresas de venta de repuestos se refiere es precisamente el económico, porque como ya se sabe, en la actualidad la adquisición de divisas para la compra de repuestos importados, resulta una tarea difícil para los dueños de los comercios, y para el año 2.009 se agudizará esta problemática, debido al retraso que se presenta en el cumplimiento de la entrega de las divisas, aunado a esto, se encuentra la problemática de el vertiginoso e inevitable descenso del precio del barril de petróleo. Como se puede notar estos factores económicos tienen un gran peso en las industrias actualmente.

Por otra parte, cabe destacar que el actual estado de recesión en la que se encuentra el país, genera una inestabilidad económica no sólo en el ramo

de la venta de repuestos de refrigeración, sino en todos aquellos sectores que dependen de las políticas cambiarias del Estado.

Un factor que tiene a su favor la empresa REFRIMACA, es que cuenta con un gran número de clientes en la zona.

Los resultados de esta auditoría arrojaron las siguientes variables externas:

Oportunidades:

- Existencia de clientes potenciales a nivel local.

Amenazas:

- Régimen de control cambiario.

6.2.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Una de las características primordiales de la empresa REFRIMACA, es precisamente su ubicación geográfica, ya que esta le permite a los habitantes, de la zona norte del Estado Anzoátegui, es especial, los habitantes de Barcelona, llegar a las instalaciones de la empresa, sin mayor contratiempo, esta ubicación estratégica en pleno corazón del centro de la Capital del Estado, ha sido la punta de lanza para la captación de potenciales clientes, debido a su fácil localización, aunado a esto, las vías de acceso a REFRIMACA, son bien conocidas por propios y extraños, lo cual representa una ventaja para la empresa.

En lo que respecta al factor social y cultural, para la empresa ha sido una constante lucha, debido a que el poder adquisitivo de los clientes ha ido

disminuyendo, y esto afecta de manera considerable a las ventas de la empresa; en la actualidad los clientes buscan calidad y buenos precios, además de un buen servicio, es por ello que en REFRFIMACA garantiza estas exigencias de los clientes.

En resumen se pueden considerar los siguientes factores claves:

Oportunidades:

- Ubicación geográfica favorable.

Amenazas:

- Pérdida de Poder adquisitivo por parte de los clientes.
- Tendencia al ahorro por parte de los clientes.

5.2.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

En Venezuela desde hace algunos años, se ha visto como las políticas de Estado han sido tan inestables como las políticas económicas, la constante insistencia por parte del Gobierno en centralizar aquellas instituciones o empresas que representan un punto álgido en la economía del país; esta centralización va, desde la restricción de recursos asignados, como la adquisición de divisas, aquí el punto que prevalece es la tendencia política que tome o represente un sector en especial, mientras más estrecho sea el compromiso con las ideologías políticas con este Gobierno, mayores serán los beneficios a obtener.

Asimismo, el surgimiento de nuevos estatutos legales que regulan el funcionamiento de las distintas dependencias del Estado afecta el desempeño de las organizaciones, al verse obligadas a reestructurar sus actividades para ajustarse a los cambios.

El marco legal, igualmente limita el surgimiento de posibles competidores, dejando en manos del Estado venezolano el control de las empresas consideradas claves.

Otra amenaza importante son los continuos cambios en las políticas gubernamentales, no solo en materia de importación, sino también en otras áreas como el control de cambio que anualmente se reduce la cantidad de dólares que se otorga para importaciones, las políticas tributarias, la nacionalización de empresas por parte del Estado, entre otras.

A continuación se muestran las variables críticas resultantes de lo anteriormente expuesto:

Oportunidades:

- Limitante en el surgimiento de nuevos competidores.

Amenazas:

- Restricción en las políticas de importación.

6.2.4. Fuerzas tecnológicas

Aún y cuando en la actualidad, una de las herramientas básicas en las industrias es el Capital tecnológico, ya que ésta le da un posicionamiento importante, permiten agilizar actividades como compra, venta facturación de mercancía, en REFRIMACA estas actividades se realizan de forma manual, en la actualidad el mercado tecnológico ofrece a las empresas desde pequeños paquetes y equipos computacionales hasta grandes sistemas de información que permiten un mejor control de las actividades que realizan las

diversas compañías, hoy en día son muchas las empresas que se dedican a la venta de equipos electrónicos que se adaptan a las necesidades de las organizaciones.

Oportunidad

- Disponibilidad en el mercado de equipos de computación.

6.2.5. Fuerzas de competencia

En cuanto a la competencia, REFRIMACA, es de algún modo, el líder absoluto de este mercado en la zona, aún y cuando a pocos metros se encuentra la empresa Refrigeraciones Rolando, en REFRIMACA tienen la siguiente premisa:

“Cada vez que un cliente se aproxima a nuestra empresa, llega por la necesidad inmediata de algún problema, pero por cualquiera que sea la razón por la cual se acerque, existe una preferencia. Lo que suceda a continuación constituye una experiencia que determinará su comportamiento futuro. Una buena atención y servicio podrá incrementar su fidelidad y la tendencia a volver a visitarnos en busca de nuestros servicios y calidad. Una experiencia pobre puede hacer que el cliente cambie de opinión y por ende de comercio y se dirija a nuestro más cercano competidor.”

Esta premisa por la cual se maneja REFRIMACA, ha sido una de las claves de su éxito, es por ello que se esmeran por prestar el mejor servicio toda vez que un cliente llega a visitarlos.

Oportunidades:

- Presencia de pocos competidores en la zona.

6.3. Identificación de las oportunidades y amenazas

A continuación se presenta un resumen de las oportunidades y amenazas obtenidas en la auditoría externa realizada a la empresa REFRIMACA, la tabla 6.1 muestra las oportunidades y amenazas de la empresa.

Tabla 6.1. Lista de oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES
Existencia de clientes potenciales a nivel local.
Ubicación geográfica favorable.
Limitante en el surgimiento de nuevos competidores
Presencia de pocos competidores en la zona
Disponibilidad en el mercado de equipos de computación
AMENAZAS
Régimen de control cambiario
Pérdida de Poder adquisitivo por parte de los clientes.
Tendencia al ahorro por parte de los clientes.
Restricción en las políticas de importación.

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas las variables externas de la empresa, se procedió a realizar el análisis de las mismas, con el fin de otorgarles sus respectivas

ponderaciones, se le realizó un cuestionario a los dueños de la empresa y al contador, considerados los de mayor experiencia dentro de la misma, a los cuales se les pidió que calificarán cada uno de los factores obtenidos en la auditoría externa, la calificación otorgada tenía la siguiente escala: donde 10(muy importante) y 1(menos importante), esta evaluación se hizo bajo un formato realizado, el cual se puede observar en el tabla 6.2.

Tabla 6.2. Promedio de puntuación de variables críticas externas.

Oportunidades	Calificaciones			Promedio.
Existencia de clientes potenciales a nivel local.	9	9	8	9
Ubicación geográfica favorable.	9	9	10	9
Limitante en el surgimiento de nuevos competidores	9	9	8	9
Disponibilidad de equipos de computación.	10	9	10	10
Presencia de pocos competidores en la zona	8	10	10	9
Amenazas				
Régimen de control cambiario	6	5	6	6
Pérdida de Poder adquisitivo por parte de los clientes.	5	5	4	5
Tendencia al ahorro por parte de los clientes.	7	6	4	6
Restricción en las políticas de importación.	6	5	6	6
Total				69

Fuente: Elaboración propia

Una vez conocida las calificaciones dadas a cada variable, se procedió a determinar la ponderación de dichas variables; esto se realizó de la siguiente manera: se dividió el valor promedio de cada variable, entre el total

de la sumatoria de todas las variables. Los resultados se muestran en la tabla 6.3

Tabla 6.3. Valor ponderado de las variables críticas externas.

Oportunidades	Valor ponderado
Existencia de clientes potenciales a nivel local.	0.130
Ubicación geográfica favorable.	0.130
Limitante en el surgimiento de nuevos competidores	0.130
Disponibilidad de equipos de computación.	0.146
Presencia de pocos competidores en la zona	0.130
Amenazas	
Régimen de control cambiario	0.087
Pérdida de Poder adquisitivo por parte de los clientes.	0.073
Tendencia al ahorro por parte de los clientes.	0.087
Restricción en las políticas de importación.	0.087
Total	1

Fuente: Elaboración propia

6.4. Matriz Evaluación de Factores Externos.

Luego de obtener el valor ponderado para cada una de las variables (oportunidades y amenazas), se procedió a realizar la evaluación usando el criterio de Fred David, donde se le asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la

media, 2 = una respuesta media, y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Posteriormente se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Finalmente se procede a sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

La tabla 6.4 contiene de los resultados obtenidos de la matriz EFI.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), el valor ponderado obtenido (2.666) está por encima del valor ponderado promedio de 2.5; se puede apreciar que la empresa REFRIMACA, no se deja amilanar por las amenazas que circundan la empresa, por el contrario le saca el mejor provecho a las oportunidades.

Cabe destacar que una de las oportunidades a la cual REFRIMICA le saca el mejor provecho, a la ubicación geográfica favorable, debido a que se considera bastante céntrica y accesible, además el 90 % de las unidades de transporte pasan por el frente de la organización, otra oportunidad como lo es la disponibilidad en el mercado de equipos de computación tiene el valor más alto por lo tanto es una oportunidad que la empresa debe sacarle el máximo provecho a manera de agilizar sus procesos de rutina.

Tabla 6.4. Matriz EFE.

Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES.			
Existencia de clientes potenciales a nivel local.	0.130	3	0.39
Ubicación geográfica favorable	0.130	4	0.52
Limitante en el surgimiento de nuevos competidores	0.130	2	0.26
Disponibilidad de equipos de computación.	0.146	3	0.438
Presencia de pocos competidores en la zona	0.130	3	0.39
AMENAZAS.			
Régimen de control cambiario	0.087	2	0.174
Perdida de poder adquisitivo por parte de los clientes	0.073	2	0.146
Tendencia al ahorro por parte de los clientes	0.087	2	0.174
Restricción en la políticas De importación	0.087	2	0.174
Total			2.666

Fuente: Elaboración propia

También se puede observar en la matriz que una oportunidad como lo es presencia de pocos competidores en la zona tiene una respuesta superior a la media se puede aprovechar al máximo esta oportunidad de manera que se pueda dar una respuesta superior. De igual forma la existencia de clientes

potenciales representa una oportunidad esta siendo bien aprovechada en pro de lograr más participación en el mercado.

Con respecto a las amenazas se tiene que pérdida de poder adquisitivo y la tendencia al ahorro por parte de los clientes son las mas difíciles de eludir, la situación económica en el país es evidente y los personas tienen sus previsiones, sin embargo la empresa trata de minimizar el efecto de las mismas aprovechando las oportunidades de las misma.

CAPÍTULO VII

AUDITORIA INTERNA

El presente capítulo abarca todo lo relacionado con el análisis del contexto interno, donde a través de encuestas a los empleados de la empresa y a la distinguida clientela se obtuvieron los factores críticos para el éxito, luego se realizó el análisis estructural de las fortalezas y debilidades para ver la relación de motricidad y dependencia, seguidamente se construyó la matriz de evaluación de los factores internos y se obtuvo un valor total ponderado que fue analizado para concluir como esta aprovechando la organización sus oportunidades y que efecto están provocando las debilidades.

7.1. Análisis del ambiente interno

Para la realización de la auditoría interna de la empresa REFRIMACA, se procedió a reunir y asimilar la información suministrada por parte de los empleados, donde gracias a su participación y colaboración se logró clasificar los factores claves por orden de prioridad, a efecto de determinar las fuerzas y debilidades más importantes de la empresa en forma colectiva.

Para ello se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”.

- Gerencia.
- Mercadotecnia.
- Sistema de información gerencial.

7.2. Factores internos claves

Cada uno de los factores mencionados anteriormente, se describen de manera detallada a continuación:

7.2.1. Gerencia

7.2.1.1. Planificación

La planeación es el punto de partida de toda organización, ésta es la que dictamina y marca pauta en el presente y en el futuro de la empresa; al no existir una planeación, la empresa se comportaría como un barco a la deriva, donde no tiene claro qué camino seguir para lograr su objetivo. En muchas ocasiones los directivos de las empresas no le dan la debida importancia a la planeación, por lo general adoptan medidas correctivas y no preventivas, es decir, va resolviendo las contingencias en el momento que ocurren.

Un vivo ejemplo de esta situación, es la planteada en la empresa REFRIMACA, quienes no manejan de manera clara los principios básicos de la planeación, debido a la notoria ausencia de una misión formalmente estructurada; no tienen una visión y mucho menos poseen objetivos estratégicos.

Dada esta circunstancia se realizó una consulta a los empleados de la empresa, para verificar el nivel de conocimiento en lo que respecta a los conceptos básicos de planeación estratégica.

La consulta realizada se hizo por medio de una encuesta (ver anexo 1), donde se le formularon preguntas sencillas y de fácil comprensión a los encuestados. La pregunta uno y dos se realizaron para consultar si los empleados tenían algún conocimiento sobre los conceptos de misión y visión de la organización, y los objetivos de la organización, las respuestas se muestran en los gráficos 7.1.1 y 7.1.2.



Gráfico 7.1.1. Respuesta de la primera pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 7.1.2. Respuesta de la segunda pregunta de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de los gráficos 7.1.1 y 7.1.2 muestran que un 88% de la empresa desconocen la misión de la organización y que ese mismo porcentaje desconoce los objetivos estratégicos de la misma, de igual forma se observa que el 12% restante asegura si conocerlos. Analizando estos resultados se evidencia que la empresa no ha logrado transmitir a los empleados cual es la misión de la organización y cuales son los objetivos de la misma, la ausencia de un plan estratégico es sin duda un factor crítico desde el punto de vista interno, es necesario tomar las acciones pertinentes a fin de coordinar la labor de los empleados con la misión, visión y objetivos de la organización.



Gráfico 7.1.3. Respuesta de la tercera pregunta de la encuesta.

Fuente: elaboración propia



Gráfico 7.1.3.1. Respuesta de la tercera pregunta de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

De los gráficos 7.1.3 y 7.1.3.1 se puede concluir que ninguno de los empleados recibe capacitación de las labores que realiza representando la negativa de 100%, sin embargo un 50% manifestó estar capacitado para el cargo que desempeña, estos resultados revelan la falta de capacitación a los empleados, el sólo hecho de que un 50% del personal se sienta calificado para las operaciones que realiza puede ser indicio de que no se está prestando un buen servicio al cliente o en su defecto no se están realizando con eficiencia las labores del día a día.

Una vez analizadas las tres primeras preguntas de la encuesta se concluyó que es evidente la falta de un plan estratégico, existe un total desconocimiento de la misión y de los objetivos estratégicos, de igual forma se concluye que aunque 50% del personal se siente capacitado para realizar sus labores la empresa no muestra ningún interés por realizar jornadas de capacitación y adiestramiento. De este análisis se obtuvieron los siguientes factores críticos:

DEBILIDADES:

- Falta de un plan estratégico.
- Faltan jornadas de capacitación para los empleados.

7.2.1.2. Organización

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura, donde se establece el rol que debe cumplir cada uno de los miembros de la organización, identificando las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas. La creación de una estructura,

la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

La empresa REFRIMACA, no cuenta con una estructura organizativa definida, la mayoría de las funciones administrativas la lleva a cabo uno de los dueños, el personal que labora en esta organización, en la mayoría de los casos, sólo se dedican a la venta directa con el cliente. Con base en lo anterior en el capítulo IV se propuso un organigrama, de manera que se establezca un orden jerárquico y donde cada miembro de la organización tenga funciones específicas



Grafico 7.1.4. Respuesta de la cuarta pregunta de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la encuesta que se aplicó a los empleados de la empresa la cuarta pregunta busca determinar la aceptación de los puestos que ocupan en la empresa, donde el 75% encuestados manifestaron que se encontraban a gusto con la labor que desempeñaban en la empresa como se indica en el gráfico 7.1.4, esto es un buen indicador para la empresa ya que presume un buen ambiente laboral y armonía entre los trabajadores y las actividades que realizan.



Grafico 7.1.5. Respuesta de la quinta pregunta de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Además se busca identificar el grado de compromiso de los empleados, el 38% manifestó que poseían un grado de compromiso muy alto hacia la empresa, el 62 % restante manifestó que su grado de compromiso con la empresa era alto, las otras opciones de esta pregunta no fueron seleccionadas por ninguno de los empleados encuestados como se indica en el gráfico 7.1.5, esto denota que a pesar de un desconocimiento de la misión y visión de la organización los empleados se sienten comprimidos con su trabajo y que realizan sus actividades dando al mayor de sus esfuerzos para que la empresa funcione de buena manera.



Grafico 7.1.6. Respuesta de la sexta pregunta de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ambiente de trabajo el 62% de los encuestados manifestó que se encontraban trabajando en un ambiente adecuado y el 38% restante no se queja del ambiente laboral, como se indica en el gráfico 7.1.6, estos números revelan que el ambiente del trabajo presenta las condiciones para que las actividades se realicen de forma efectiva y segura, dejando una vez más a la vista que el ambiente laboral en la empresa es excelente.

Los resultados de la encuesta revelan que el personal de la empresa se encuentra a gusto en la misma, y que existe un alto grado de compromiso de los empleados, además el ambiente laboral se considera acto para el bienestar de los mismos, de esta información se pueden obtener los siguientes factores críticos:

FORTALEZAS:

- Compromiso del personal con la empresa
- Excelente ambiente laboral

DEBILIDADES:

- Falta de estructura organizativa

6.2.1.3. Motivación

La motivación se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos, y va dirigido a dar forma al comportamiento humano. La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y se destacan más que otras; uno de los secretos de las organizaciones, es tener motivado a sus empleados, esta práctica es garante del logro de los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización.

Una práctica muy común es la motivación económica, donde se le recompensa al trabajador con incentivos monetarios, toda vez que realice bien su trabajo, o se destaque en la realización de cualquier otro tipo de actividad, relacionada o no con su cargo.

Otra forma de motivar a los empleados de una empresa es comunicarles los logros que ha obtenido la empresa gracias a su desempeño, los empleados se sienten motivados si se les participa que su labor dentro de la empresa resulta de gran utilidad en la misma.

Dentro de la empresa REFRIMACA los empleados reciben comisiones por las ventas mensuales, Con el fin de determinar si los empleados de REFRIMACA se encontraban motivados para cumplir sus funciones se formularon una serie de preguntas, en el gráfico 7.1.7 y 7.1.7.1 se observa que el 100% de los empleados han trabajado horas extras en la empresa, de ese porcentaje 75% aseguró que la remuneración ha sido buena, 13% muy buena y un 12% manifestó descontento, esto representa un buen indicador para la empresa ya que un 87 % manifestó estar contento con la remuneración obtenida por el trabajo en horas extras, lo que quiere decir que la organización ha sabido reconocer económicamente los esfuerzos extra-laborales de sus trabajadores.



Grafico 7.1.7. Respuesta de la séptima pregunta de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia



Grafico 7.1.7.1 Respuesta de la séptima pregunta de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 7.1.8 muestra que 6 empleados de la empresa manifestaron recibir incentivos salariales por el buen cumplimiento de sus funciones, lo que representa un 75% del personal, mientras que los otros 2 empleados encuestados manifestaron que no reciben bonos salariales ni ningún otro tipo de incentivo. Los resultados de esta pregunta revelan que no solo los horas extras son recompensadas económicamente sino también los esfuerzos dentro de la jornada laboral también, el desempeño de los trabajadores es reconocido y recompensado, sin embargo la empresa debe involucrar a todos los empleados en este sentido a fin de lograr un funcionamiento cien por ciento eficiente.



Grafico 7.1.8. Respuesta de la octava pregunta de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

La pregunta número nueve de la encuesta busca determinar si a los empleados le son comunicados los logros de la empresa, a esta pregunta el 75% de los empleados respondió que sí se les comunicaban como se observa en el gráfico 7.1.9. Esto indica que los empleados están al tanto de los logros de la empresa, de manera más específica los trabajadores informaron que estos logros sobre los que se les informa son referidos a las ventas de la organización



Grafico 7.1.9. Respuesta de la novena pregunta de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Por último, se le preguntó a los empleados si la empresa les ofrecía oportunidades de ascender si presentaban un desempeño notable en el

cumplimiento de sus funciones, a esto el 100% de los empleados encuestados respondió de manera negativa lo que se observa en el gráfico 7.1.10. Esto representa un punto débil de la organización el no ofrecer oportunidades de ascenso a los trabajadores puede producir con el tiempo que los trabajadores emigren a otras empresas en busca de mejoras.



Grafico 7.1.10. Respuesta de la décima pregunta de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados de la encuesta se tiene que el desempeño de los empleados de la empresa REFRIMACA, es satisfactorio, ya que el trabajo realizado es recompensado con comisiones por ventas, adicional a esto, el nivel de remuneración cumple con sus expectativas, por otra parte, dada la confianza que existe en el personal, y baja nómina con la que se cuenta, hace más flexible la comunicación de los logros obtenidos el efectivo cumplimiento de sus actividades laborales, sin embargo la empresa no ofrece oportunidades de ascenso para los empleados. De acuerdo con este análisis de obtuvieron los siguientes factores críticos.

FORTALEZAS:

- Empleo de incentivos económicos.
- Comunicación de los logros de la empresa.

DEBILIDADES:

- Falta de oportunidades de ascenso a los empleados

7.2.1.4. Integración de personal

Las actividades de integración de personal giran en torno a la administración del personal o de los recursos humanos; incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover y despedir a los empleados.

En la empresa REFRIMACA no existe un departamento como tal de recursos humanos, esto se debe a que es una empresa que no cuenta con un gran número de empleados y donde los dueños se encargan de guiar al personal en el cumplimiento de sus funciones, así como de evaluar y seleccionar a los nuevos empleados de la empresa. Esta selección no se hace de forma rigurosa, los dueños de la empresa cuentan con años de experiencia en el negocio de la venta de artículos de refrigeración, y se basan en esta cualidad para la selección del personal.

DEBILIDADES:

- Selección del personal basado en la experiencia de los dueños.

7.2.1.5. Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la contribución de la corrección de éstas. En pocas

palabras el control facilita el cumplimiento de los planes; las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros.

El control entraña los siguientes elementos básicos:

- Establecer estándares de desempeño.
- Medir los resultados presentes.
- Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- Tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones.

En el caso de REFFRIMACA, el control se lleva a cabo de manera manual, existen registros de cada una de las operaciones realizadas en el área de compras, ventas e inventario, debido a la ausencia de objetivos estratégicos, la empresa evalúa el cumplimiento o no de las metas, en función de las ganancias obtenidas en un año fiscal, esto se realiza, cotejando cada uno de los libros de ventas y los libros de asiento diario.

Debilidades:

- Ausencia de mecanismos de control.

7.2.2. Mercadotecnia

La mercadotecnia, también llamado mercadeo, es el arte y el conocimiento de aprovechar bien las oportunidades de incrementar las ventas de la empresa. Es una actitud empresarial que enseña a identificar, descubrir, conocer y dominar los productos y los servicios que satisfacen las necesidades de los clientes.

7.2.2.1. Atención al cliente

Este análisis consiste en estudiar a fondo las exigencias, gustos y preferencias de los clientes, para garantizarle los mejores productos y servicios que se adapten a sus necesidades.

Este factor es uno de lo que mejor maneja la empresa REFRIMACA, debido a que una de sus políticas es satisfacer a sus clientes, esto se logra indagando en las necesidades que tienen a la hora que éste realiza una compra.

Para conocer el estado de satisfacción de los clientes se aplicó una encuesta a 64 clientes de la empresa (ver Anexo 3), dicha cifra se determinó en el capítulo III, esta encuesta consta de dos preguntas; la primera pregunta busca determinar el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos que compran en la REFRIMACA, el gráfico 7.1.11, muestra los resultados obtenidos.



Grafico 7.1.11. Respuesta de la primera pregunta encuesta clientes.

Fuente: Elaboración propia

Claramente se observa en el gráfico 7.1.11 que el 78% de los clientes manifiesta estar satisfecho con el producto comprado, por otro lado un 19% asegura estar muy satisfecho y tan solo un 3% manifiesta un descontento. Otro buen indicio para la organización muestran los resultados de esta pregunta, el trabajo de la empresa se ve orientado a la satisfacción del cliente, casi la totalidad de los clientes encuestados un 97% presenta satisfacción tanto en productos como en servicios.

En el gráfico 7.1.12 se observa el resultado de la pregunta dos, la cual busca determinar la opinión de los clientes con respecto a los precios de los productos. De este gráfico se puede concluir que los clientes están de acuerdo con el costo de los productos o servicios que solicitaron, el 94% de los clientes evidencian que los precios ofrecidos por la empresa representan una potencialidad de la misma.

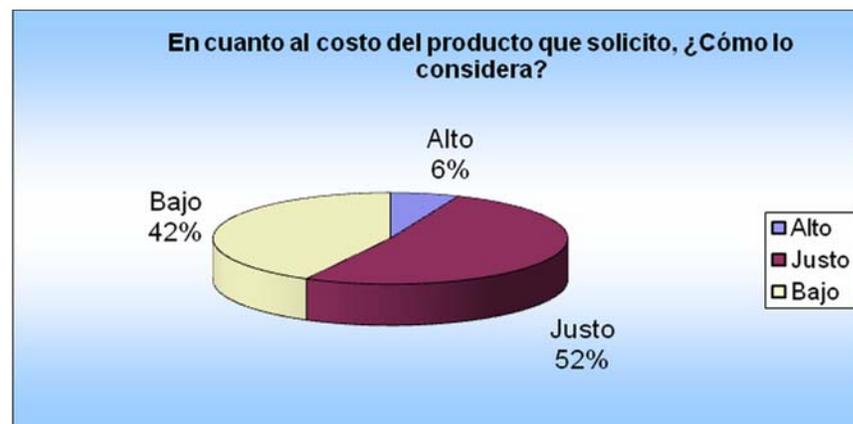


Gráfico 7.1.12. Respuesta de la segunda pregunta encuesta clientes.

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los gráficos 7.1.11 y 7.1.12 se puede concluir que los clientes de la empresa están satisfechos por los productos que compran y que los precios de los mismos son bastante accesibles, justos y en muchos

casos están por debajo de lo que los clientes se imaginan. De este análisis de obtuvieron los siguientes factores críticos:

FORTALEZAS:

- Precios atractivos
- Satisfacción de los clientes con respecto a los productos ofrecidos.

7.2.2.2. Venta de productos y servicios

El mercadeo está rodeado de una serie de características que lo hacen distintivo de los demás factores, uno de ellos es precisamente la venta de productos y servicios, debido a que éste abarca actividades como la publicidad, promoción de ventas, relación con los clientes y proveedores.

Determinar las fortalezas y debilidades de la organización en la función de mercadeo referente a las ventas, es uno de los resultados importantes al efectuar una auditoria interna de la administración estratégica.

Para la empresa REFRIMACA, este factor representa uno de sus mayores debilidades, debido a que esta no cuenta con medios publicitarios que le hagan saber al cliente de posibles promociones en sus productos, o simplemente la ubicación de la misma para los posibles clientes potenciales, lo cual limita la posibilidad de su expansión en el mercado.

DEBILIDADES:

- Poca de publicidad de la empresa

7.2.2.3. Establecimiento de precios

El establecimiento de los precios está regido por una serie de sectores que de una u otra manera tienen un gran protagonismo en los procesos de producción y distribución de bienes y servicios, esta son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, distribuidores y competidores.

Debido a que la empresa REFRIMACA ofrece productos de la más alta calidad y con precios inferiores a los de su más cercano competidor, no quiere decir que no tenga certificados de garantía, por el contrario, esa ha sido una de las características que ha hecho posible la aceptación y confianza de los clientes.

FORTALEZAS:

- Certificados de garantía.

7.2.3. 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.

Contar con información de calidad en el momento que se necesite es de gran importancia al momento de la toma de decisiones gerenciales. El evaluar la funcionalidad del sistema de información gerencial con el que cuenta una empresa es de vital relevancia en una auditoría interna.

En el caso de la empresa REFRIMACA, el manejo de un sistema de información, simplemente no existe. Los registros de la empresa se realizan en libros, de esta manera se lleva el control de las ventas, inventario, productos en stock, entre otras actividades propias de la empresa; este tipo de práctica lo que hace es entorpecer la toma de decisiones.

DEBILIDADES:

- Ausencia de un sistema computarizado.

7.3. Identificación de las fortalezas y debilidades

A continuación se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades obtenidas en la auditoría externa realizada a la empresa REFRIMACA:

Tabla 7.1. Lista de fortalezas y debilidades (1/2)

FORTALEZAS
Compromiso del personal con la empresa
Excelente ambiente laboral
Empleo de incentivos económicos
Comunicación de los logros a los empleados de la empresa
Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos de la empresa
Certificados de garantía
Precios atractivos
DEBILIDADES
Falta de una estructura organizativa definida
Ausencia de un plan estratégico
Selección del personal basado en la experiencia de los dueños

Tabla 7.1. Lista de fortalezas y debilidades. (2/2)

DEBILIDADES
Ausencia de mecanismo de control
Falta de oportunidades de ascenso a los empleados
Poca publicidad
Falta de capacitación a los empleados
Ausencia de sistemas computarizados

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Análisis estructural de la auditoría interna

Para poder mejorar la situación interna y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar estas debilidades y aprovechar las fortalezas, fue necesario recurrir a una metodología que permita resumir esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen. El punto más importante de este análisis fue el de detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, se estableció un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) frente a la Influencia Nula (0).

La Sumatoria de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás.

La Sumatoria de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás.

A continuación se presenta el resumen de las fortalezas y debilidades obtenidas de la auditoría interna.

Luego de verificar la relación que existe entre cada una de las variables encontradas en la auditoría interna, se obtuvo el valor de motricidad y dependencia del conjunto de variables, a continuación se procederá a realizar el cálculo correspondiente a cada una de las variables para determinar, tanto el valor de motricidad como de dependencia de las variables de manera independiente.

La tabla 7.3 representa el porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable, para llegar a estos resultados se emplearon las siguientes formulas:

$$\% \text{ Motricidad} = (\text{Valor de Motricidad de la variable} / \text{Total de Motricidad}) * 100$$

$$\% \text{ Dependencia} = (\text{Valor de Dependencia de la variable} / \text{Total de Dependencia}) * 100$$

Tabla 7.2. Matriz de análisis estructural

VARIABLES	INFLUENCIA															Métrica
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
FORTALEZAS																
1 Personal Comprometido con la empresa	x	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	6
2 Excelente ambiente laboral	1	x	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	6
3 Empleo de incentivos económicos	1	1	x	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	6	
4 Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.	1	1	1	x	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	8	
5 Certificados de calidad de los productos	1	0	1	0	x	1	1	0	1	0	0	0	1	0	6	
6 Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos ofrecidos por la empresa.	1	1	0	0	1	x	1	1	1	1	0	0	0	0	7	
7 Precios atractivos	1	0	0	0	1	1	x	0	1	0	0	0	1	0	6	
DEBILIDADES																
8 Falta de estructura Organizacional definida	0	0	0	1	0	1	0	x	0	0	0	0	0	0	2	
9 Falta de un plan estratégico	0	0	0	0	0	1	1	0	x	1	1	1	1	0	7	
10 Selección del personal basado en la experiencia de los dueños	1	1	1	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	3	
11 Falta de mecanismos de control	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	x	0	1	0	5	
12 Falta de oportunidades de ascenso	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	x	0	1	7	
13 Poca publicidad	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	x	1	8	
14 Falta de capacitación de los empleados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	x	1	
15 Falta de equipos de computación	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	4	
Dependencia Total	10	6	7	4	3	6	7	4	10	4	3	2	8	2	5	81

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.3. Relación de motricidad y dependencia de factores internos

Nº	Variables.	Motricidad	% Motricidad	Dependencia	% Dependencia.
1	Personal Comprometido con la empresa	6	7.41	10	12.35
2	Excelente ambiente laboral	6	7.41	6	7.41
3	Empleo de incentivos económicos	6	7.41	7	8.64
4	Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.	8	9.88	4	4.94
5	Certificados de calidad de los productos	6	7.41	3	3.70
6	Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos ofrecidos por la empresa.	7	8.64	6	7.41
7	Precios atractivos	6	7.41	7	8.64
8	Falta de estructura Organizacional definida	2	2.47	4	4.94
9	Falta de un plan estratégico	6	7.41	10	12.35
10	Selección del personal basado en la experiencia de los dueños	3	3.70	4	4.94
11	Falta de mecanismos de control	5	6.16	3	3.70
12	Falta de oportunidades de ascenso	7	8.64	2	2.47
13	Poca publicidad	8	9.88	8	9.88
14	Falta de capacitación de los empleados	1	1.23	2	2.47
15	Falta de equipos de computación	4	4.94	5	6.16
	Total.	81	100	81	100

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para la construcción de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), se tomó como punto de partida, el enfoque planteado por Fred David,

en el cual se realizó, el análisis estructural de la empresa, otorgándole valores entre cero (0) y uno (1) a cada una de las variables en estudio, posteriormente se le asignó a cada uno de los factores una ponderación, a las debilidades las calificaciones son 1 para las debilidades importantes y 2 para las debilidades de menor importancia. En cuanto a las fortalezas una calificación de 3 para las fortalezas menores y una calificación de 4 para las fortalezas de mayor importancia que deben ser aprovechadas por la empresa. Luego se determinó el total ponderado de cada uno de los factores multiplicando la ponderación de cada factor por su calificación. Por último se calcula el total ponderado para conocer la posición estratégica en la que se encuentra la empresa.

Tabla 7.4. Matriz EFI (1/2)

Nº	Factor interno.	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS				
1	Personal Comprometido con la empresa	0.0741	4	0.2964
2	Excelente ambiente laboral	0.0741	4	0.2964
3	Empleo de incentivos económicos	0.0741	3	0.2223
4	Comunicación de los logros a los empleados de la empresa.	0.0988	3	0.2964
5	Certificados de calidad de los productos	0.0741	4	0.2964
6	Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos ofrecidos por la empresa.	0.0864	3	0.2592
7	Precios atractivos	0.0741	4	0.2964

Tabla 7.4 Matriz EFI (2/2)

Nº	Factor interno.	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
DEBILIDADES.				
8	Falta de estructura Organizacional definida	0.0247	2	0.0494
9	Falta de un plan estratégico	0.0741	2	0.1482
10	Selección del personal basado en la experiencia de los dueños	0.0370	2	0.0740
11	Falta de mecanismos de control	0.0616	2	0.1232
12	Falta de oportunidades de ascenso	0.0864	1	0.0864
13	Poca publicidad	0.0988	2	0.1976
14	Falta de capacitación de los empleados	0.0123	1	0.0123
15	Falta de equipos de computación	0.0494	2	0.0988
Total.				2.7354

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenido el valor ponderado de la empresa REFRIMACA, el cual se ubica en un 2,7354, como se muestra en la tabla 7.4 se puede evidenciar que la empresa se encuentra por encima de la media de 2,5 lo cual implica que la empresa REFRIMACA, sabe sacarle provecho a sus fortalezas, y disminuye de manera considerable el efecto de las debilidades en la organización.

Es de hacer notar que el peso que presentan las fortalezas dentro de la empresa REFRIMACA es de 0,5557 lo que indica que la empresa aprovecha de forma óptima sus fortalezas para superar sus debilidades, ya que estas presentan un peso de 0,4443.

Dentro de las fortalezas más importantes de la empresa se encuentra los certificados de garantía en los productos y los precios atractivos siendo esta combinación un elemento que atrae mucha clientela, además de dejar satisfecho a los clientes en cuanto a la relación precio – calidad, otra

fortaleza de la organización es el excelente ambiente laboral y el compromiso del personal con la empresa, lo cual genera una buena atención por parte de los empleados.

Las debilidades mas notables de la organización son la poca publicidad y la falta de un plan estratégico, donde el desconocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos son elementos que protagonizan este factor, siendo esta debilidad el objeto de estudio de este trabajo.

El futuro de la organización debe basarse en convertir sus debilidades en fortalezas.

CAPÍTULO VIII

FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En este capítulo se procedió a la formulación y selección de estrategias, se realizaron tres etapas, en la etapa de insumos se utilizaron los factores críticos tal cual fueron obtenidos en las auditorias externas e internas, seguidamente la etapa de adecuación donde se uso la matriz FODA, finalmente para seleccionar las estrategias en la etapa tres se utilizó como herramienta la matriz MCPE por el carácter alternativo de las estrategias.

8.1. Formulación de estrategias

Una vez que se tiene clara la declaración de la misión-visión, así como los objetivos estratégicos de la empresa REFRIMACA, se procedió a formular un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa lograr de una manera más sistemática los objetivos planteados.

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

- Etapa de Insumos.
- Etapa de Adecuación.
- Etapa de Decisión.

8.1.1. Etapa de insumos

Para llevar a cabo esta etapa de la formulación de estrategias, se requiere de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, las cuales fueron realizadas en los

capítulos V y VI, respectivamente, las cuales sirvieron de base para la identificación de las estrategias alternativas factibles, la información obtenida en estas matrices proporciona los insumos básicos para las matrices de adecuación y decisión.

8.1.2. Etapa de adecuación

En esta etapa se procedió a analizar los factores internos y externos claves de la empresa REFRIMACA, con la finalidad de generar un conjunto de estrategias factibles a través del empleo de la matriz FODA.

Es importante destacar que el desarrollo de esta etapa depende de la información derivada de la etapa de insumos, ya que consiste en ajustar las oportunidades y amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

En principio, la matriz FODA, se ha convertido en una de las herramientas de la planificación estratégica más usada, debido a su fácil comprensión y a la cantidad de estrategias que se pueden obtener de ella, a continuación se describen los cuatro tipos de estrategias que abarca la matriz FODA; estrategias FO utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO aprovechan las oportunidades para superar las debilidades, las estrategias FA utilizan las fortalezas para superar las amenazas y por último las estrategias DA buscar reducir las debilidades y las amenazas.

La tabla 8.1 muestra las estrategias FO formuladas.

	<p style="text-align: center;">Fortalezas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso del personal con la empresa. 2. Excelente ambiente laboral 3. Empleo de incentivos económicos. 4. Comunicación de los logros a los empleados de la empresa. 5. Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos de empresa. 6. Certificados de garantías. 7. Precios atractivos.
<p style="text-align: center;">Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de clientes potenciales a nivel local. 2. Ubicación geográfica favorable. 3. Limitante en el surgimiento de nuevos competidores. 4. disponibilidad de equipos de computación. 5. Presencia de pocos competidores en la zona. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar a la empresa como tienda líder en el ramo de la refrigeración debido a la ausencia de potenciales competidores.(F5, F6, F7, O3, O5) 2. Incrementar la participación en el mercado tomando como punto de partida los precios ofrecidos y los certificados de garantía, lo cual repercute en la ganancia neta.(F5, F6, F7, O4).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.2 Estrategias FA

	<p style="text-align: center;">Fortalezas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso del personal con la empresa. 2. Excelente ambiente laboral 3. Empleo de incentivos económicos. 4. Comunicación de los logros a los empleados de la empresa. 5. Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos de empresa. 6. Certificados de garantías. 7. Precios atractivos.
<p style="text-align: center;">Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Régimen de control cambiario. 2. Pérdida del poder adquisitivo por parte de los clientes. 3. Tendencia al ahorro por parte de los clientes. 4. Restricción en la política de importación. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar políticas de abastecimiento que garanticen el suministro de mercancía. (F7,A1 A4)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.3 Estrategias DO

	<p style="text-align: center;">Debilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una estructura organizativa definida. 2. Ausencia de un plan estratégico. 3. Selección del personal basado en las experiencias de los dueños. 4. Ausencia de mecanismos de control. 5. Falta de oportunidades de ascenso a los empleados. 6. Poca publicidad. 7. Falta de capacitación de los empleados. 8. Ausencia de sistemas computarizados.
<p style="text-align: center;">Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de clientes potenciales a nivel local. 2. Ubicación geográfica favorable. 3. Limitante en el surgimiento de nuevos competidores. 4. Disponibilidad de equipos de computación. 5. Presencia de pocos competidores en la zona. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar una campaña publicitaria para dar a conocer a la empresa REFRIMACA. (D1, D2, D6, O2, O4) 2. Promover la capacitación del personal para ofrecer un mejor servicio a los clientes. (D3, D7, O1) 3. Adoptar nuevas tecnologías informáticas que garanticen la constante actualización de datos. (F1, F2, A5)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.4 Estrategias DA

	<p style="text-align: center;">Debilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una estructura organizativa definida. 2. Ausencia de un plan estratégico. 3. Selección del personal basado en las experiencias de los dueños. 4. Ausencia de mecanismos de control. 5. Falta de oportunidades de ascenso a los empleados. 6. Poca publicidad. 7. Falta de capacitación de los empleados. 8. Ausencia de sistemas computarizados.
<p style="text-align: center;">Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Régimen de control cambiario. 2. Pérdida del poder adquisitivo por parte de los clientes. 3. Tendencia al ahorro por parte de los clientes. 4. Restricción en la política de importación. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar políticas de desarrollo financiero de manera tal que los ingresos anuales sean satisfactorios. (D4, A2, A3). 2. Implementar un método de selección del personal. (D3, D5, D7, A3)

Fuente: Elaboración propia

8.3.1. Etapa de decisión

Luego de obtener las estrategias FO, FA, DO y DA, el paso siguiente es El primer paso de esta etapa es construir una tabla donde se comparen los objetivos estratégicos con las estrategias formuladas en la etapa de adecuación. Luego hay que determinar si las estrategias formuladas para cada objetivo son excluyentes, es decir si sólo es posible aplicar una sola estrategia de las formuladas, en este caso se aplicará la MCPE y se seleccionará la estrategia que presente el mayor puntaje, el resto serán descartadas. En el caso de que las estrategias no sean excluyentes se aplicará la MEOPE donde a parte de la estrategia que resulte con mayor puntaje, se tomará otra como estrategia reserva. Las tablas 8.1.3.1, 8.1.3.2, 8.1.3.3 y 8.1.3.4 muestran las estrategias asociadas a cada objetivo estratégico.

Tabla 8.1.3.1: estrategia asociada al objetivo 1

Objetivo Estratégico	Estrategias
Aumentar la participación en el mercado local en 15% para el primer trimestre del año 2010	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar a la empresa como tienda líder en el ramo de la refrigeración debido a la ausencia de potenciales competidores. 2. Incrementar la participación en el mercado tomando como punto de partida los precios ofrecidos y los certificados de garantía, lo cual repercute en la ganancia neta.

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8.1.3.2: estrategia asociada al objetivo 2

Objetivo Estratégico	Estrategias
<p>Invertir al menos 10% de las utilidades de la empresa en jornadas de capacitación para los empleados para el segundo semestre del año 2010.</p>	<p>3. Realizar jornadas de capacitación al personal para ofrecer un mejor servicio a los clientes.</p> <p>4. Implementar métodos de selección del personal.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8.1.3.3: estrategia asociada al objetivo 3

Objetivo Estratégico	Estrategias
<p>Incrementar las utilidades de la organización en un 25% para el segundo trimestre del año 2010</p>	<p>5. Adoptar nuevas tecnologías informáticas que garanticen la constante actualización de datos.</p> <p>6. Implementar una campaña publicitaria para dar a conocer a la empresa REFRIMACA.</p> <p>7. Implementar políticas de desarrollo financiero de manera tal que los ingresos anuales sean satisfactorios.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8.1.3.4: estrategia asociada al objetivo 4

Objetivo Estratégico	Estrategias
Garantizar el suministro constante de repuestos de calidad a los clientes para el primer trimestre del año 2010.	5. Implementar políticas de abastecimiento que garanticen el suministro de mercancía.

Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar en las tablas anteriores, al objetivo uno corresponden dos estrategias, el objetivo dos contiene una estrategia, el objetivo tres se relaciona con tres estrategias y el objetivo cuatro con dos estrategias.

Aplicación de la matriz MCPE

Para el objetivo uno se tiene que las estrategias son de penetración en el mercado con la aplicación de la matriz MCPE se seleccionó la estrategia que obtuvo mayor valor total de atractivo y la otra se descartó. La tabla 8.1.3.5 muestra la matriz MCPE para el objetivo uno.

Tabla 8.1.3.5: matriz MCPE para el objetivo 1 (1/2)

		Estrategia 1		Estrategia 2	
Factores Críticos	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas					
Satisfacción de los clientes en cuanto a los productos de la empresa	0.0741	3	0.2223	4	0.2964

Tabla 8.1.3.5: Matriz MCPE para el objetivo 1 (2/2)

		Estrategia 1		Estrategia 2	
Factores Críticos	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas					
Certificados de garantías	0.0864	3	0.2592	4	0.3435
Precios atractivos	0.0741	3	0.2223	4	0.2964
Oportunidades					
Limitante en el surgimiento de nuevos competidores	0.118	2	0.236	-	-
Contar con certificado de calidad	0.132	-	-	3	0.396
Presencia de pocos competidores en la zona	0.118	2	0.236	-	-
Total			1.1758		1.3326

La estrategia seleccionada para el objetivo 1 es la numero 2 que resultó con un valor total de calificación de atractivo de 1.3326

Al objetivo dos corresponde una sola estrategia por lo tanto esta será la estrategia a seguir para lograr dicho objetivo.

El objetivo tres presenta tres estrategias las cuales son no alternativas para este caso se aplicó la matriz MEOPE como se muestra en la tabla 8.1.3.6, donde la estrategia numero cinco implementar una campaña publicitaria para dar a conocer la empresa resultó seleccionada, sin embargo; la estrategia 6 queda como contingencia.

TABLA 8.1.3.6: Matriz MEOPE para el objetivo 3

Factores Críticos	Peso	Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas							
Compromiso del personal con la empresa	0.0741	4	0.2964	-	-	4	0.2964
excelente ambiente laboral	0.0741	4	0.2964	-	-	-	-
Oportunidades							
Ubicación geográfica favorable	0.118	-	-	4	0.472	2	0.236
Contar con repuestos de calidad	0.132	-	-	3	0.396	-	-
Debilidades							
Falta de una estructura organizativa	0.0247	3	0.0741	4	0.0988	2	0.0494
Ausencia de un plan estratégico	0.0988	3	0.2964	3	0.2964	2	0.1976
Ausencia de mecanismos de control	0.0616	4	0.2464	-	-	4	0.2464
Poca publicidad	0.0988	-	-	4	0.3952	-	-
Amenazas							
Perdida de poder adquisitivo por parte de los clientes	0.066	-	-	-	-	3	0.198
Tendencia al ahorro por parte de los clientes	0.079	-	-	-	-	3	0.237
Ausencia de equipos de computación.	0.093	3	0.279	2	0.186	4	0.372
Total			1.4887		1.8494		1.8328

Fuente: Elaboración propia

Para el objetivo cuatro se aplicó la matriz MCPE, como se muestra en la tabla 8.1.3.7, la estrategia número siete resultó seleccionada y se descartó la número ocho.

Tabla 8.1.3.7 matriz MCPE para el objetivo 4

Factores Críticos	Peso	Estrategia 7		Estrategia 8	
		CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas					
Precios atractivos	0.0741	4	0.2964	2	0.1482
Certificados de garantía	0.0864	4	0.3456	2	0.1728
Oportunidades					
Contar con repuestos de calidad	0.132	3	0.396	-	-
Amenazas					
Régimen de control cambiario	0.079	3	0.237	3	0.237
Restricción de las políticas de importación	0.079	4	0.316	2	0.158
Debilidades					
Ausencia de mecanismos de control	0.0616	2	0.1232	4	0.2464
Ausencia de sistemas computarizados	0.0494	2	0.0988	4	0.1976
Total			1.813		1.15

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IX

PLANES DE ACCIÓN

9.1. Planes de acción

Una vez conocidas las estrategias a seguir, el paso siguiente es la formulación de los planes de acción que la empresa debe implementar para garantizar el buen desarrollo de la misma. La tabla para los planes de acción se elaboró siguiendo la metodología propuesta por George Morrissey en su libro Planeación Táctica.

A continuación se presentan las tablas 9.1, 9.2, 9.3 y 9.4 con cada uno de los objetivos estratégicos planteados y sus respectivos planes de acción.

Tabla 9.1. Plan de acción para el objetivo 1 (1/2)

Objetivo1: aumentar la participación en el mercado local en un 15% para el primer trimestre del año 2.010.				
Estrategia: incrementar la participación en el mercado, tomando como punto de partida los precios ofrecidos y los certificados de garantía.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar la red de proveedores	Junta directiva	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Listado de proveedores
Analizar los precios ofrecidos por la competencia	Junta directiva	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Listado de precios

Tabla 9.1: Plan de acción para el objetivo 1 (2/2)

Objetivo1: aumentar la participación en el mercado local en un 15% para el primer trimestre del año 2.010.				
Estrategia: incrementar la participación en el mercado, tomando como punto de partida los precios ofrecidos y los certificados de garantía.				
Estudiar la factibilidad De ofertar productos Con certificados de garantía	Junta directiva contador	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Informe comparativo de La aplicación
Ofertar los artículos factibles con certificados De calidad	Junta directiva	1 mes	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Reporte de las ventas diarias
Revisión periódica de los Pasos anteriores.	Junta directiva contador	1 mes	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Reporte de las ventas Listado de precios

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.2. Plan de acción para el objetivo 2

Objetivo2: invertir al menos 10% de las utilidades de la empresa en jornadas de capacitación al personal de la misma.				
Estrategia: realizar jornadas constantes de capacitación a los empleados para lograr un mejor servicio a los clientes.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar empresas reconocidas En cursos de ventas y servicios	Junta directiva	2 semanas	Humano, Económico, utilería y Horas de trabajo	Listado de empresas
Analizar los precios de que ofrecen las empresas	Junta directiva contador	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Listado de precios
Seleccionar la empresa que mas adapte a las necesidades de la organización	Junta directiva contador	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Informe comparativo los precios que ofrecen las empresas.
Realizar los cursos de capacitación a los empleados	Junta directiva	1 semana	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Nivel de satisfacción de los clientes. Mejor nivel de servicio
Revisión periódica de los Pasos anteriores.	Junta directiva contador	1 mes	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Reporte de las ventas Listado de empresas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.3. Plan de acción para el objetivo 3

Objetivo3: incrementar las utilidades netas de la empresa en un 25% para el segundo trimestre del año 2010.				
Estrategia: implementar una campaña publicitaria para dar a conocer la empresa Refrimaca.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar las posibles empresas publicitarias a contratar	Junta directiva	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Listado de las empresas publicitarias para posible contratación
Seleccionar las empresas publicitaria que ofrezca servicios de calidad a precios convenientes para la empresa	Junta directiva	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Listado de empresas publicitarias destacadas para contratar
Estudiar y evaluar los convenios de contratación.	Junta directiva contador	1semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Pautas a seguir para la contratación de la empresa publicitaria.
Realizar la contratación de la empresa publicitaria	Junta directiva	1 mes	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Campaña publicitaria para lograr una mayor penetración en el mercado
Revisión periódica de los Pasos anteriores.	Junta directiva contador	1 mes	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Informe de las ventas

Fuente: elaboración propia

Tabla 9.4. Plan de acción para el objetivo 4

Objetivo4: garantizar el suministro constante de repuesto de calidad a nuestros clientes.				
Estrategia: implementar políticas de abastecimiento que garanticen el suministro de mercancía de calidad.				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar la demanda de los repuestos con calidad certificada	Junta directiva	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Listado del comportamiento de la demanda
Analizar la demanda de los repuestos con certificados de calidad	Junta directiva contador	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Tipo de demanda de cada repuesto
Realizar alianza estratégica con los proveedores a fin de mantener en stock los repuestos	Junta directiva	1semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Lista de proveedores. Lista de artículos en el almacén
Mantener un control en el almacén de los repuesto para garantizar su existencia	Junta directiva almacenista	1 mes	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Lista de artículos en el almacén
Revisión periódica de los Pasos anteriores.	Junta directiva contador	1 mes	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Informe de las ventas Informe de artículos en almacén

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Una vez culminado el estudio sobre el diseño de un plan estratégico a la empresa REFRIMACA, se obtuvieron aspectos importantes que serán expuestos de acuerdo al orden en que sucedieron para dar una conclusión de cada uno de ellos.

La empresa REFRIMACA es una empresa dedicada a la venta de repuestos y artículos de refrigeración.

Mediante el análisis de la situación actual se pudo conocer que no existe una estructura organizativa definida, por lo cual se propuso una, y la descripción del cargo para cada escalón del organigrama, se hizo un análisis de la misión de la empresa y al ver que carecía de elementos que incitan al crecimiento de la misma, se procedió a reformular la misión de acuerdo a las premisas establecidas por Strickland y Thompson, de la misma forma se propuso una visión para la organización ya que ésta no poseía.

Se formularon cuatro objetivos estratégicos, en pro de cumplir con la misión de la empresa, para ello se utilizaron los lineamientos de George Morrissey en su libro Planeación Táctica.

Mediante un proceso de auditoria externa se realizó el estudio del contexto interno, donde se encontró que la ubicación geográfica de la empresa, y la ausencia de pocos competidores en la zona, son oportunidades que la empresa aprovecha, de la misma manera existen factores que representan una amenaza tales como régimen del control cambiario y tendencia al ahorro de los clientes.

La matriz de evaluación de factores externos arrojó una ponderación de 2,666 que se encuentra por encima del promedio de 2,5 lo que indica que la empresa ha aprovechado bien sus oportunidades, y ha sabido reducir el efecto de sus amenazas.

Por medio de un análisis del ambiente interno se detectaron las fortalezas y debilidades de la empresa y fueron analizadas por medio del análisis estructural, posteriormente se construyó la matriz de evaluación de factores internos en donde se obtuvo una ponderación de 2,7354 que también se encuentra sobre el promedio lo que indica que la empresa aprovecha sus fortalezas internas como, precios atractivos y el compromiso del personal con la empresa.

Una vez realizado el análisis interno y externo, se procedió a formular las estrategias empleando la matriz FODA, donde se obtuvieron 8 estrategias las estrategias formuladas se compararon con los objetivos estratégicos establecidos, para determinar cual estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos. Para la selección de estrategia se aplicó la Matriz MCPE para las estrategias excluyentes y la matriz MEOPE para las no excluyentes.

Por último, una vez identificadas las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, se procedió a la elaboración de los planes de acción que serian necesarios implementar en la empresa REFRIMACA para lograr los objetivos estratégicos propuestos y así cumplir con la misión de la empresa.

RECOMENDACIONES

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 genera una retroalimentación para una eventual planificación futura, en donde se tomaran en cuenta los aspectos evaluados.

Es necesario contar con indicadores de gestión para hacer un seguimiento al logro de la misión y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, estos indicadores servirán para verificar el desenvolvimiento de los empleados en su labor, así como detectar si existen deficiencias en el cumplimiento de las mismas, para realizar las correcciones que sean necesarias.

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.

Llevar un registro estricto de las actividades de la empresa para su mejor funcionamiento.

Llevar a cabo auditorias internas a fin de detectar a tiempo, inconvenientes y nuevos focos problemáticos en el plan estratégico, para poder establecer medidas correctivas a tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

García, J. y Jaramillo, M. (2008). “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa de Fabricación de Tuberías de Acero en Barcelona, Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

Yu, S. y Mata, Y. (2007). “Diseño de un Plan Estratégico para el departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaría de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui (SEVIGEA)”. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

García F (2009) “Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa distribuidora de repuestos para vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

González A. y Millán J. (2003). “Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa de Servicios” Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

Alves R. y Navarro C. (2004). “Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Distribuidora de víveres en la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta” Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

Salazar M. y Pastrana R. (2004). “Diseño de un plan estratégico para mejorar el funcionamiento de departamento de ingeniería civil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui” Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, UDO – Anzoátegui.

Thompson, A. y Stinckland, A. (1999). "Administración Estratégica", Editorial Mc Graw – Hill, México

Thompson, A. y Stinckland A. (1992). "Dirección y Administración Estratégica", Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América.

Morrisey, G. (1996). "Planeación Táctica", 1era Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México.

David, F. (1997). "Conceptos de Administración Estratégica", Editorial Pesaron Educación, México.

Rojas, C. (1998). "Manual para la Presentación de Proyecto y Tesis de Pregrado de Ingeniería". Fondo Editorial UDO Anzoátegui.

FIDIAS G., Arias. (2001). "El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica" Segunda Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas – Venezuela.

ANEXOS

Anexo 1

A continuación se presentan una serie de Factores Considerados como oportunidades y amenazas con las que cuenta la REFRIMANA por favor coloque según su criterio una calificación del 1(menos importante) al 10 (muy importante) a cada uno de estos factores.

Variables

Oportunidades

Existencia de clientes potenciales a nivel local ()

Ubicación geográfica favorable ()

Limitante en el surgimiento de nuevos competidores ()

Contar con repuestos de calidad ()

Presencia de pocos competidores en la zona ()

Amenazas

Régimen de control cambiario ()

Perdida de poder adquisitivo por parte de los clientes ()

Tendencia al ahorro por parte de los clientes ()

Restricción de las políticas de importación ()

Ausencia de equipos de computación ()

Anexo 2

Encuesta que pretende determinar los niveles de satisfacción, motivación y compromiso de la empresa REFRIMACA, además de determinar si los empleados se encuentran en conocimiento total de los conceptos de planificación estratégica que maneja la empresa como lo son la misión y los objetivos a cumplir. Marque con una X la respuesta de su selección.

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa en que labora? Sí () No ()
2. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa en que labora? Sí () No ()
3. ¿Recibe usted entrenamiento constante para la labor que realiza?
Sí () No ()

De ser negativa su respuesta. ¿Se siente usted capacitado para realizar la labor para la cual fue contratado? Sí () No ()

4. ¿Se siente a gusto con la labor que realiza en la empresa?
Sí () No ()
5. Su grado de compromiso y actitud hacia su trabajo. ¿En qué grado lo describiría?
Bajo () Medio () Alto () Muy Alto ()
6. ¿Se siente trabajando en un ambiente seguro, limpio y apto para su bienestar para prestar lo mejor de usted?
Sí () No () No me quejo ()
7. ¿Ha tenido que trabajar horas extras? Sí () No ()

De ser positiva su respuesta. ¿Cómo ha sido la remuneración por el esfuerzo?

- Mala () Buena () Muy Buena ()
8. ¿Recibe bonos salariales y otras remuneraciones como reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo? Sí () No ()

9. ¿Le son comunicados los logros y resultados obtenidos por la empresa gracias a su labor?

Sí () No ()

10. ¿La empresa le ofrece oportunidades para ascender si muestra un buen desempeño? Sí () No ()

Anexo 3

La siguiente encuesta busca determinar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa REFRIMACA. Marque con X la respuesta de su selección.

1. En cuanto al costo del producto o servicio que solicito. ¿Cómo lo considera?
 - () Alto
 - () Justo
 - () Bajo
2. ¿Cómo se encuentra con respecto al producto o servicio que solicitó?
 - () Muy Satisfecho
 - () Satisfecho
 - () Insatisfecho

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ARTICULOS DE REFRIGERACION.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC/ E MAIL
CASTILLO. G. YORGENNI.J	CVLAC: V-16.910.973 E MAIL: innegroy@hotmail.com
RODRIGUEZ. S. KARLA.P	CVLAC: V-15.706.222 EMAIL: lagrankarlot@hotmail.com

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Planificación Estratégica

Refrigeración

Estrategias

Misión

Matriz EFE

Matriz EFI

Matriz FODA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS	INGENIERIA DE SISTEMAS

RESUMEN (ABSTRACT):

En la empresa REFRIMACA, se planteó realizar un plan estratégico, debido a que en esta organización no se había realizado una planificación formal de las actividades, la inexistencia de la misión empresarial, visión y objetivos estratégicos, aunado a un conjunto de necesidades es lo que da cabida al diseño del plan. REFRIMACA es una empresa dedicada a la venta de artículos de refrigeración, para su análisis se utilizaron técnicas de recolección de datos como la entrevistas, encuesta y observación directa, durante la descripción actual del sistema se procedió a formular la misión, visión, de acuerdo a las premisas establecidas por Strickland y Thompson y cuatro objetivos estratégicos siguiendo como referencia los criterios establecidos por George Morrisey. Como resultado de la Auditoria Externa se obtuvo como conclusión que la empresa está aprovechando sus oportunidades y minimizando el efecto de sus amenazas, para este análisis se utilizó la matriz EFE. En la auditoria interna utilizando la matriz EFI, se concluyó que la empresa está sacando provecho de sus fortalezas, pero que también hay debilidades que están jugando un papel determinante dentro de la organización.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL/ CÓDIGO CVLAC / E MAIL				
GUEVARA F., MARÍA	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL:	mariagf45@hotmail.com			
	E-MAIL:				
MOISÉS., HÉCTOR	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL:				
	E-MAIL:				
RODRIGUEZ., RHONALD	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL:	rhoen2003@hotmail.com			
	E-MAIL:				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	08	04
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO:	TIPO MIME
TESIS. Plan estratégico.doc	application / msword

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: REFRIMACA (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

INGENIERIA DE SISTEMAS

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE – NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

DE ACUERDO AL ARTÍCULO 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO DE PREGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE: Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el conocimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”

Karla. P. Rodríguez

Autor

Yorgenni.J.Castillo.G

Autor

Prof. Ing. María Guevara

Jurado principal

Prof. Ing. Rhonald Rodríguez

Jurado principal

Prof. Ing. Héctor Moisés

Jurado principal

POR LA SUBCOMISION DE TESIS

Rojas, Luis Felipe