

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
PROVEEDORA DE ALIMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE
PUERTO LA CRUZ – ESTADO ANZOÁTEGUI.**

Presentado Por:

Rosana José Rosas Gómez

Yesire Ruth García Sabino

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS**

Barcelona, Agosto de 2009.

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
PROVEEDORA DE ALIMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE
PUERTO LA CRUZ – ESTADO ANZOÁTEGUI.**

**Prof. María Guevara
Asesor Académico**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS**

Barcelona, Agosto de 2009.

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
PROVEEDORA DE ALIMENTOS UBICADA EN LA CIUDAD DE
PUERTO LA CRUZ – ESTADO ANZOÁTEGUI.**

Jurado Calificador:

**Prof. María Guevara
Asesor Académico**

**Prof. Lenin Benítez
Jurado Principal**

**Prof. Rhonald Rodríguez
Jurado Principal**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS**

Barcelona, Agosto de 2009.

RESOLUCION

De acuerdo al artículo 44 del reglamento de Trabajos de Grado de la Universidad de Oriente:

“Los Trabajos de Grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.

RESUMEN

La empresa D'Fracos C.A., es una organización dedicada a la distribución al mayor de productos alimenticios. Dicha compañía, se encuentra en un mercado bastante competitivo, donde la eficiencia, el precio, la calidad del producto y la atención al cliente desempeñan un papel fundamental en la satisfacción de los requerimientos de los consumidores. El negocio no cuenta con una planificación estratégica formalmente establecida, muchas veces las operaciones y decisiones se realizan de forma intuitiva, ocasionando que sea reactiva la formulación de su futuro; por tal motivo se recurre a las técnicas de planificación con el fin de diseñar un plan estratégico que le permita aumentar su nivel competitivo y organización interna.

El conocimiento de la situación actual del sistema permitió la realización de las distintas tareas inmersas en el análisis estratégico, las cuales fueron: formulación de la misión-visión y de los objetivos estratégicos. Se realizaron auditorías: interna y externa, donde se identificaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sistema. Posteriormente se aplicó un Benchmarking para comparar la empresa objeto de estudio con una que tiene la mejor práctica; Seguidamente se formularon un conjunto de estrategias orientadas hacia el alcance de los objetivos, las cuales fueron clasificadas por orden de prioridad y por último, se elaboraron los planes de acción, donde se detallaron las actividades específicas para la consecución de las estrategias.

DEDICATORIA

A YHVY

A mis padres, familiares y amigos

A ti

Rosana J. Rosas G.

DEDICATORIA

A mis abuelas (Urbana y Petra) que desde el cielo se que están felices por este primer gran logro que es de ellas.

A mi Madre... Mamí lo Logre!!!

A mi Hermana, Primas y Primos... Espero les sirva de ejemplo.

A los Sabino... Mi Familia, la que siempre creyó en mí y nunca me dio la espalda.

A todos los que nunca me creyeron capaz de llegar hasta el final.

Yesi Garcia.

AGRADECIMIENTOS

Especialmente gracias a Dios; mi creador, mi guía y mi salvador.

A la divina María Francia, por su intersección.

A mis padres, por su apoyo y consideración.

A mis familiares, y en especial a mi tío por sus buenos deseos y preocupación.

A mi compañera Yesire: un viaje corto pero de mucho esfuerzo; al final hicimos lo mejor.

A los compañeros de las Áreas de Grado: grupo de apoyo, grupo de trabajo, grupo lleno de responsabilidades, grupo de éxito.

A la Ing. María Guevara por su asesoría y orientación, por sus consideraciones pertinentes y realistas.

A la Universidad de Oriente, por formarme intelectualmente, por las experiencias y gratos recuerdos. Una casa llena de lecciones. Gracias por mostrarme los caminos que quiero y voy a recorrer.

Y a todos aquellos que contribuyeron a la realización de este trabajo de grado.

Rosana J. Rosas G.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada le doy Gracias a Diosito por darme Vida y Salud para poder llegar al lugar donde estoy. Le doy gracias por todas las cosas buenas y malas; ya que gracias a ellas es que soy quien soy.

Le doy Gracias a mi madre (Yelitza) por enseñarme todos los valores que se y que con sus consejos, su constancia, su confianza y su fe nunca me dejo caer... Te admiro mami por ser quien eres.

Gracias a mi hermana (Heleny) porque aunque ella no entendía nada me hacia reír cuando mas estresada estaba... jajajaja.

Gracias a la Universidad de Oriente por enseñarme el valor de la amistad y por brindarme la oportunidad de poder formarme como profesional, ya que ser udista no es fácil... allí viví los mejores momentos de mi vida... Recuerdos y experiencias imborrables me enseñaste.

A todos los profesores que siempre compartieron su conocimiento y que con su exigencia y constancia me enseñaron muchísimas cosas; no solo cosas de la carrera si no también consejos de vida y valores (María Gerardino, José Luis Bastardo, Rhonald Rodríguez, Luis Solórzano) Sobre todo a Luisito... jajajaja... Que más de una vez me hizo amanecer... Eres el único al que le permitía que me raspara un parcial con gusto... jajaja. Los aprecio y admiro muchísimo... ahora Colegas!!!

A la familia Morillo Avilé por adoptarme: Mami Virginia, José Ángel, Cuñis Mauro y mi gran amigo y amor JR; de corazón gracias por todo su apoyo incondicional; en momentos difíciles, en momentos de felicidad, gracias por los momentos mágicos, pero sobre todo por sus consejos... esos que me ayudaron y me siguen ayudando muchísimo... Los adoro a todos.

Gracias a todos mis amigos y amigas que siempre estuvieron pendientes (Carlos, Ysa, Eli, Ricardo, Yacta, Yade, Las Tipas jejeje... Los

quiero muchísimo) que siempre me brindaron sus palabras de aliento para seguir adelante a pesar de todas las adversidades y que de una u otra manera contribuyeron de manera significativa para seguir siempre adelante con la frente en alto y hasta el final. Epa el hecho de que no los nombre no quiere decir que no les agradezco su apoyo Ok, es que si me pongo a nombrarlos a todos mi agradecimiento va a ser la mitad de la tesis... jajaja.

Gracias a todos mis compañeros de clases y de las áreas por su apoyo.

Muchas Gracia a Daniel Marcano (Cepillo) jajaja... por dejarme hacerle este trabajo a su empresa. Quien lo diría después de tantos años.

A mi compañera Rosana, que aunque le decía que durmiera ella no me hacia caso... jajaja.

Gracias a María Guevara por ser una súper asesora... calladita pero es lo máximo... jajajaja.

El que te haya dejado de último no quiere decir que tengas menos importancia, si más bien no tengo como agradecer tus palabras y tu apoyo incondicional. No tengo como agradecerle a Diosito y a la vida porque nuestros destinos se encontraran nuevamente. Si Gracias a ti ahora tengo más vida, más ganas, mas metas, más sueños, mas fuerza, mas sed de mundo. Gracias a ti empecé y gracias a ti pude seguir y terminar, este logro lo comparto contigo aunque estemos lejos. Te Admiro y me siento muy orgullosa de ti... Te quiero Christian.

Gracias Gracias Gracias... a Todos Miles de Gracias!!!

Yesi Garcia.

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCION.....	IV
RESUMEN	V
DEDICATORIA.....	VI
DEDICATORIA.....	VII
AGRADECIMIENTOS	VIII
AGRADECIMIENTOS	IX
ÍNDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIX
ÍNDICE DE GRAFICAS	XX
CAPÍTULO I.....	21
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1. EL PROBLEMA	21
1.2. OBJETIVOS	25
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	25
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
CAPÍTULO II.....	26
MARCO TEÓRICO	26
2.1. ANTECEDENTES	26
2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	28
2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [13]	37
2.4. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [12]..	38

2.5.	LOS BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [12]	39
2.6.	AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS [12]	40
2.7.	MATRIZ EFE [15]	40
2.8.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS [12]	42
2.9.	MATRIZ EFI [15]	42
2.10.	UN MARCO GENERAL PARA FORMULAR ESTRATEGIAS [15]	43
2.11.	MATRIZ FODA [15]	45
2.11.1.	ESTRATEGIAS (FO)	45
2.11.2.	ESTRATEGIAS (DO)	45
2.11.3.	ESTRATEGIAS (FA)	46
2.11.4.	ESTRATEGIAS (DA)	46
2.12.	MATRIZ MEOPE [8]	47
2.13.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL [13]	49
2.14.	PLANES DE ACCIÓN [14]	51
2.15.	BENCHMARKING	53
2.15.1.	TIPOS DE BENCHMARKING [6]	55
2.16.	PRINCIPALES APORTES DEL BENCHMARKING [10]	57
2.17.	BENEFICIOS DEL BENCHMARKING [10]	59
2.18.	POBLACIÓN Y MUESTRA	62
2.19.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	66
2.19.1.	MÉTODO DE ESCALAMIENTO TIPO LIKERT [7]	68
CAPÍTULO III.....		71
MARCO METODOLÓGICO.....		71
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	71
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	72
3.2.1.	CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA POBLACIÓN DE CLIENTES DE D' FRACOS C.A.	73

3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	75
3.4.	NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	76
3.5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	76
CAPÍTULO IV		81
DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ACTUAL		81
4.1.	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL	81
4.1.1.	RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	81
4.1.2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA	82
4.1.3.	AMBIENTE DE LA EMPRESA	86
4.2.	PROPÓSITO GENERAL DE LA EMPRESA D' FRACOS C.A.	89
4.3.	ASPECTOS CRÍTICOS	90
CAPITULO V		94
FORMULACIÓN DE MISIÓN - VISIÓN		94
Y OBJETIVOS		94
5.1.	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN – VISIÓN	94
5.2.	VISIÓN DE LA EMPRESA	96
5.3.	MISIÓN DE LA EMPRESA	97
5.3.1.	VALIDACIÓN DE LA MISIÓN	97
5.4.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	98
5.5.	VALORES DE LA EMPRESA	99
CAPÍTULO VI		101
AUDITORÍA EXTERNA		101
6.1.	AUDITORIA EXTERNA	101
6.2.	FUERZAS EXTERNAS CLAVES	102
6.2.1.	FUERZAS ECONÓMICAS	102
6.2.2.	FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRÁFICAS	109

6.2.3.	FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES	111
6.2.4.	FUERZAS TECNOLÓGICAS	114
6.2.5.	FUERZAS COMPETITIVAS	115
6.3.	IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	117
6.4.	CRITERIO DE SELECCIÓN DE FACTORES	118
6.5.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORÍA EXTERNA	120
6.6.	DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LOS FACTORES EXTERNOS	127
6.7.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	129
CAPITULO VII		133
AUDITORIA INTERNA		133
7.1.	AUDITORIA INTERNA.....	133
7.2.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO	133
7.3.	FUERZAS INTERNAS CLAVES	135
7.3.1.	ÁREA GERENCIAL.....	135
7.3.2.	ÁREA DE MANDOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA	141
7.3.3.	ÁREA DE CONSUMO	146
7.4.	IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES...	152
7.5.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORIA INTERNA.	154
7.6.	DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LOS FACTORES INTERNOS	162
7.7.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	164
CAPITULO VIII		167
BENCHMARKING		167
8.1.	DETERMINAR A QUE SE LE VA HACER BENCHMARKING..	167
8.2.	IDENTIFICAR LAS EMPRESAS QUE POSEAN LAS MEJORAS PRACTICAS.....	173

8.3. RECOPIRAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE BENCHMARKING	174
8.4. ACTUAR.....	182
CAPÍTULO IX.....	184
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	184
9.1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	184
9.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	185
9.2.1. ETAPA DE INSUMOS.....	185
9.2.2. ETAPA DE ADECUACIÓN.....	186
9.2.3. ETAPA DE DECISIÓN	193
CAPITULO X	211
PLANES DE ACCIÓN	211
10.1. PLANES DE ACCIÓN.....	211
CONCLUSIONES	230
RECOMENDACIONES.....	233
BIBLIOGRAFÍA	236
APÉNDICE	239
SECCIÓN A.....	239
SECCIÓN B.....	242
SECCIÓN C.....	249
SECCIÓN D.....	255
SECCIÓN E.....	261
SECCIÓN F	264
SECCIÓN G	266
SECCIÓN H.....	269
SECCIÓN I	271
SECCIÓN J	272
SECCIÓN K.....	273

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Matriz Foda.....	47
Tabla 2.2 Relaciones Entre Motricidad y Dependencia.	50
Tabla 6.1. Resumen de Oportunidades.....	117
Tabla 6.2. Resumen de Amenazas.	118
Tabla 6.3. Factores Externos Seleccionados.	119
Tabla 6.4. Matriz de Análisis Estructural Externa.	121
Tabla 6.4. Continuación. Matriz de Análisis Estructural Externa.	122
Tabla 6.5. Valores de Motricidad y Dependencia Directa de Cada Variable Externa.	123
Tabla 6.6. Relación Motricidad – Dependencia. (Variables Externas)...	126
Tabla 6.8. Matriz de Evaluación de los Factores Externos de D'fracos C.A.	131
Tabla 7.1. Matriz de Análisis Estructural Interna.	155
Tabla 7.1. Continuación. Matriz de Análisis Estructural Interna.....	156
Tabla 7.2. Valores de Motricidad y Dependencia Directa de Cada Variable Interna.....	158
Tabla 7.3. Relación Motricidad - Dependencia. (Variables Internas).....	161
Tabla 7.4. Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.	163
Tabla 7.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos de D'fracos C.A.	166
Tabla .8.1. Comportamiento de Procesos Claves.	171
Tabla 8.2. Cuadro Comparativo de Nivel de Actuación de Impulsores..	179

Tabla 8.2. Continuación. Cuadro Comparativo de Nivel de Actuación de Impulsores.	180
Tabla 9.1.A. Representación de la Matriz Foda. Estrategias FO.....	187
Tabla 9.1.B. Representación de la Matriz Foda. Estrategias FA.....	188
Tabla 9.1.C. Representación de la Matriz Foda. Estrategias DO.	189
Tabla 9.1.D. Representación de la Matriz Foda. Estrategias DA.....	190
Tabla 9.2. Estrategias Según Objetivos.	191
Tabla 9.3. Matriz Meope del Objetivo: Incrementar en un 30% la Participación de la Empresa en el Mercado Regional para el Primer Trimestre Del Año 2010.	195
Tabla 9.3. Continuación. Matriz Meope del Objetivo: Incrementar en un 30% la Participación de la Empresa en el Mercado Regional para el Primer Trimestre del Año 2010.	196
Tabla 9.4. Matriz Meope del Objetivo: Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.	199
Tabla 9.4. Continuación. Matriz Meope del Objetivo: Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.	200
Tabla 9.4. Continuación. Matriz Meope del Objetivo: Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.	201
Tabla 9.5. Matriz Meope del Objetivo: Incrementar el Nivel de Satisfacción de Nuestros Clientes en un 100% en el Plazo de un Año.....	204
Tabla 9.5. Continuación. Matriz Meope del Objetivo: Incrementar el Nivel de Satisfacción de Nuestros Clientes en un 100% en el Plazo de un Año.	205

Tabla 9.6. Matriz Meope Del Objetivo: Incrementar En Un 15% Los Niveles De Rentabilidad Y Competitividad De La Empresa para Finales del Año 2011.....	207
Tabla 9.6. Continuación. Matriz Meope Del Objetivo: Incrementar En Un 15% Los Niveles De Rentabilidad Y Competitividad De La Empresa para Finales del Año 2011.	208
Tabla 9.7. Resumen de las Estrategias Seleccionadas.....	209

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Esquema del Diseño de Investigación.	80
Figura 4.1. Estructura Organizativa de la Empresa D' Fracos. C.A.	83
Figura 4.2. Macrolocalización de la Empresa D' Fracos C.A.	88
Figura 4.3. Microlocalización de la Empresa D' Fracos.	88
Figura 4.4. Distribución Física Interna de la Empresa D'fracos C.A.....	89
Figura 4.5. Aspectos Problemáticos Evaluados y sus Relaciones en el Sistema.	93
Figura 5.1. Imagen del Formato Utilizado para la Misión-Visión de la Empresa D'fracos C.A.	96
Figura 6.1. Índice Nacional de Precios al Consumidor (Variación Porcentual).	104
Figura 6.2. Variación Porcentual del Núcleo Inflacionario para los Cinco Primeros Meses del Año 2009.	104
Figura 6.3. Variación Porcentual de la Tasa de Interés Activa Durante el Segundo Semestre del Año 2008 y los Primeros Cinco Meses del Año 2009.	107
Figura 7.1. Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas.	159
Figura 8.1. Consolidados de Procesos.	170

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 2.1. Definición de Benchmarking.....	53
Gráfica 7.1 Pregunta A.1: ¿El Trato que Usted Recibe de los Empleados de la Empresa es Cortés?	147
Gráfica 7.2 Pregunta A.2: ¿Calificaría la Atención de los Empleados Como Oportuna?	147
Gráfica 7.3 Pregunta A.3: ¿El Estado de las Instalaciones Según su Opinión es?.....	148
Gráfica 7.4 Pregunta A.4: ¿A Través de qué Medio Conoció de la Existencia de la Empresa?	148
Gráfica 7.5 Pregunta B.1: ¿Se Siente Satisfecho con la Calidad de los Productos Ofrecidos por la Empresa?	150
Gráfica 7.6 Pregunta B.2: ¿Los Precios Presentados en los Productos que Usted va a Adquirir son los más Adecuados?.....	150
Gráfica 7.7 Pregunta B.3: ¿Es de Fácil Acceso para Usted, la Ubicación de las Instalaciones y el Espacio Físico de la Empresa?.....	151
Gráfica 7.8 Pregunta B.4: ¿Considera que las Instalaciones son Apropriadas para Atender al Cliente?	151

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. EL PROBLEMA

En la actualidad, las empresas de los distintos sectores económicos se ven enfrentadas a necesidades crecientes de cambio y adecuación de sus sistemas de gestión, producto de la apertura de nuevos mercados, la creciente integración a la economía mundial, la intensificación de la competencia y el acelerado desarrollo tecnológico. Estas condiciones han enfatizado la necesidad de definir estrategias y acciones eficientes para el mejoramiento de la funcionalidad de las organizaciones.

Ahora, conducir eficazmente empresas de servicios como las de suministros de alimentos, requiere modificar esquemas tradicionales. Es en este contexto donde el estudio y conocimiento del sistema permite la mejora en el funcionamiento del servicio. Es decir, una adecuada, dinámica y racional atención que simplifique trámites innecesarios, lentos y/o engorrosos; que reduzca las pérdidas de tiempo y fortalezca la competitividad y calidad del servicio. Esta será la clave del éxito para garantizar una larga e indefinida permanencia en el mercado.

Con una planificación estratégica bien diseñada y ejecutada, cualquier empresa puede proyectar el futuro de la organización y reducir al mínimo la posibilidad de fracaso; a su vez permite a la gerencia explorar el ambiente externo e interno de la misma, y de esta manera aprovechar los factores favorables y contrarrestar los que afecten negativamente el desenvolvimiento de la organización.

Es de interés saber que hoy en día existen muchas organizaciones tanto públicas como privadas que demandan los servicios de empresas de suministro, las cuales están al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicados en el ámbito de abastecimiento y distribución de alimentos.

En este orden de ideas, el sistema objeto de estudio es la empresa **D'Fracos C.A.**, una organización encargada de distribuir al mayor alimentos congelados, refrigerados y secos a empresas públicas y privadas; ésta se encuentra ubicada al final de la Avenida Miranda, en el Galpón N° 1 del Edificio Hermanos Figueroa de la Ciudad de Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.

Algunos de los problemas más visibles observados en la empresa fueron los siguientes: en primera instancia la inexistencia de un plan estratégico, falta de un sistema automatizado para el control de las órdenes de pedidos y despacho, inexistencia de información documentada para describir las distintas actividades administrativas y de funcionamiento operativo, inexistencia de las descripciones de los cargos que definan las tareas y el perfil del personal que labora dentro de la empresa, retraso en los procesos operacionales, falta de controles de medición del desempeño de la gestión en general, poco incentivo para los trabajadores y carencia de un sistema de información gerencial.

Estas situaciones han venido generado una serie de inconvenientes tales como: dificultad en el desempeño de las actividades operativas y administrativas afectando así, la calidad del servicio que ofrece la empresa a sus compradores; falta de información efectiva y oportuna en el momento de llevar a cabo decisiones inherentes al proceso de compras e insatisfacción del cliente.

El desarrollo de un plan estratégico proporciona a la empresa un conjunto de estrategias que le permitan asegurar la planeación y control de la distribución de los productos de ésta; así como también, el establecimiento de políticas y mejoras en el proceso de la toma de decisiones.

Para ello fue necesario realizar un diagnóstico del sistema actual de la organización por medio de encuestas y/o reuniones programadas con los directivos y trabajadores de **D'Fracos C.A.** Seguidamente se realizó un diseño de su misión y visión utilizando la metodología expuesta por A. Thompson y A.J. Strickland en su libro "*Administración Estratégica*". Continuamente se formularon los objetivos de la empresa usando la metodología de George Morrissey presentada en su libro "*Planeación Táctica*". Cabe destacar que estos dos últimos análisis constituyen las bases para el buen desarrollo del plan estratégico.

Luego de esto, se determinaron las amenazas y oportunidades, así como también las fortalezas y debilidades que posee la empresa, por medio del desarrollo de auditorías externas e internas, a través de la metodología expuesta por Strickland - Thompson en su libro "*Administración Estratégica*"; las cuales ayudaron a determinar los factores críticos de la organización.

Al mismo tiempo, se realizó una evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de la organización; esto en comparación con su principal competidor y con el propósito de transferir conocimientos de las mejores prácticas y su aplicación, utilizando para ello la metodología de Michael Spendolini de su libro "*Benchmarking*".

Todo este proceso es, para finalmente poder formular estrategias y planes de acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos de

D'Fracos C.A. los cuales, ayudaron a mejorar la gestión, el funcionamiento, las condiciones económicas, la competitividad y su posicionamiento en el mercado.

La importancia de éste proyecto se fundamenta en el hecho de que la empresa, con su ejecución y puesta en práctica, logrará comprender su situación interna, anticiparse a la evolución del mercado que le rodea y adaptarse a éste; tomando en cuenta aquellos factores internos y externos que repercuten en ella, estableciendo cuáles son sus prioridades y actividades administrativas y operacionales más importantes, cuyo desempeño afecta directamente el funcionamiento general de la organización.

La ejecución de este proyecto puede servir como referencia al diseño de nuevos planes estratégicos que optimicen las actividades llevadas a cabo dentro de una organización, ayudándola a ser más eficientes y eficaces. Así como también, los métodos y técnicas empleados podrán servir de ejemplo para el desarrollo de proyectos similares; mientras que, por otra parte pueden convertirse en antecedentes o bibliografía a consultar.

Gracias a esta idea la empresa **D'Fracos C.A.** podrá conseguir un buen y estable posicionamiento dentro del mercado, tener una ventaja competitiva y una buena cultura organizacional que optimice el funcionamiento interno de la organización, convirtiéndola así, en una de las empresas líderes del mercado en el área del suministro de alimentos de la zona, y porque no, del país.

1.2. OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos generales y específicos que se desarrollaron en este proyecto.

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa proveedora de alimentos **D'Fracos C.A.** ubicada en la ciudad de Puerto La Cruz – Estado Anzoátegui.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.** Diagnosticar la situación actual de la empresa.
- 2.** Formular la misión - visión y objetivos de la empresa.
- 3.** Analizar el contexto externo e interno identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.
- 4.** Aplicar la metodología del Benchmarking a la empresa.
- 5.** Formular estrategias que promuevan la consecución de las metas, objetivos, misión y visión de la empresa.
- 6.** Formular los planes de acción necesarios para la ejecución de estrategias.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se muestra detalladamente los antecedentes de la investigación y los fundamentos teóricos de las metodologías, técnicas y herramientas empleadas para el desarrollo del proyecto y para el logro de los objetivos planteados.

2.1. ANTECEDENTES

A continuación, se hace mención de algunos trabajos que han servido de precedente y sustento para orientar la realización de esta investigación:

El Halaba, G. y Febres, I. el cual tuvo por título “Diseño de un Plan Estratégico para el Área de Seguridad de la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui” realizada en el año 2009. La realización de este estudio se enfocó en los problemas de inseguridad que viene presentando la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, para ello se diseñó un plan estratégico a la unidad encargada de gestionar el área de seguridad de la mencionada universidad, que permitiera obtener un buen funcionamiento de sus operaciones con la finalidad de mantener el resguardo y seguridad de las instalaciones y personas. El estudio se basó en la metodología de Fred David y se apoyó en la técnica de benchmarking. Para ello se recopiló la información necesaria, se formuló la misión, visión y objetivos; se realizaron las auditorias, se formularon las estrategias y finalmente se crearon los planes de acción. [1]

García, J. y Jaramillo, M., la cual tuvo como nombre “Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa de Fabricación de Tubos de Acero en Barcelona, Estado Anzoátegui”, en el año 2008; la misma consistió en un plan estratégico a la empresa Soldaduras y Tuberías de Oriente C.A., que le permitiera tener una mejor dirección de sus operaciones; para ello se analizó el sistema actual, se trabajó junto con los directivos en la formulación de los objetivos, misión y visión de la organización; se realizó la auditoría interna y externa, ésta última basada en el benchmarking; que permitieran conocer los factores claves de oportunidad, amenaza, debilidad y fortaleza para luego elaborar diferentes estrategias y mediante un análisis escoger las más convenientes y proceder a plantear los planes de acción cuya implantación apropiada proporcionaría las mejoras necesarias para el correcto funcionamiento de la organización.[2]

Díaz, Y. el cual tuvo por título “Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Distribución y Comercialización de Embutidos”, en el año 2008. Este estudio se fundamentó en un plan estratégico que integrara, coordinara y aumentara la operabilidad y ganancias de la Distribuidora Servipork C.A., el cual permitiera fortalecer la gestión de la empresa debido a las deficiencias que ha tenido la misma; para ello tuvieron la necesidad de revisar su funcionamiento general, para corregir las debilidades y satisfacer las exigencias del cliente. Se realizó mediante técnicas de recolección de datos una evaluación de la estructura de la empresa, del servicio al cliente, de las exigencias del mercado, de la demanda y oferta, entre otros. Se procedió a la realización de la auditoría interna y auditoría externa, formulando las estrategias adecuadas que se reflejarían en la matriz FODA que permitieran plantear los correspondientes planes de acción. [3]

Ledezma, I. y Marval, Y. realizaron un “Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa de Producción y Comercialización de

Alimentos”, en 2008. Este estudio consistió en la elaboración de un plan estratégico destinado a la empresa La Maracuchada C.A., negocio dedicado a la manufactura y comercialización de productos propios de la gastronomía del occidente del país. Este estudio manifestó que la mencionada empresa no cuenta con ningún plan estratégico, no tiene metas claras, presenta falta de organización, fallas en la programación de insumos y materia primas, por lo que muestra un alto nivel de incertidumbre y riesgos en los costos del proceso productivo. La realización del plan estratégico permitió aumentar el nivel competitivo y organización interna de la empresa. Para esto se evaluó la situación actual para posteriormente formular la misión-visión con la metodología de Strinckland-Thompson, además de establecer las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas con la metodología de Fred David; se realizó la matriz EFI para conocer el estado interno y la matriz EFE para el estado externo. Los planes de acción se establecieron mediante la metodología de Planeación Táctica de George Morrissey, la cual arrojó como resultado un conjunto de estrategias y planes adaptados a las condiciones internas y externas del sistema bajo estudio. [4]

2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de definir lo que representa la planificación estratégica, es conveniente revisar algunos términos que permiten un fácil entendimiento de lo que se desea expresar. En primer lugar, la planificación es una técnica destinada a racionalizar las decisiones, al hacerlas descansar sobre un conocimiento más preciso de las realidades, y una estimación o proyección más fiable del desarrollo futuro de los acontecimientos y las posibilidades o capacidades de actuación. Es un conjunto de operaciones como fin último al trazado de un proyecto, un programa o un esquema en el que queda predeterminada una actuación futura. Por otro lado una

estrategia es un plan de acción y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada. [11]

Según strickland-thompson (1999), la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección la cual pretende lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

Una buena estrategia debe:

- ✓ Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- ✓ Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- ✓ Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y mantenible en el tiempo.
- ✓ Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- ✓ Suficiente por sí misma. [11]

Finalmente, los estrategas representan las personas responsables, en mayor grado del éxito o fracaso de una organización. Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller decano o emprendedor. Éstos son tan diferentes como las propias organizaciones y estas diferencias se deben tomar en cuenta para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. [12]

Ahora se puede definir a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que intervienen en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una empresa u organización, el establecimiento de las misiones de la compañía, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. [15]

En resumen, la planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

2.2.1. Elementos de la Planificación Estratégica

A continuación se definen los elementos básicos de una planificación estratégica.

2.2.1.1. Misión

Es una definición duradera de objetivos de una empresa que la distingue de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. [15]

En 1999 Strickland-Thompson, exponen que la declaración de misión se debe formular respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Una declaración de misión especifica qué actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Por lo tanto, las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo. Sin un concepto de lo que debe y no debe hacer una organización, ni la visión de hacia dónde se debe dirigir, un directivo no puede funcionar con eficiencia, ya sea como un líder o como un creador de estrategias. [11]

Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la misión de una compañía:

- ✓ Entender en qué negocio se encuentra la compañía.

- ✓ Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía.
- ✓ Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización. Por lo tanto la visión de una empresa es un proceso por el cual se puede imaginar el futuro de una organización para luego planear como obtenerlo.

Una visión implica visualizar el futuro, es un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que es ella hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa. Permite a la empresa establecer las bases de donde se desarrollaran sus planes, objetivos y estrategias, es una guía para conducir oportuna y correctamente las operaciones de una organización.

2.2.1.2. Objetivos [12]

Son los resultados o fines específicos medibles, planteados a corto o a largo plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia al término no mayor de un año; mientras que, los objetivos a largo plazo

son los que impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización.

Los objetivos son primordiales para el éxito de una organización porque establecen una guía, ayudan a la evaluación, permite priorizar, coordinar, además que sustenta las distintas funciones administrativas.

De modo general los objetivos se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos presentan las prioridades de la organización. Dan una base para la selección de estrategias.

➤ ***Principios para Redactar un Objetivo [14]***

a) Un objetivo debe empezar con un verbo de acción o de logro: El verbo que se utilice debe enfocarse en el resultado y la producción de logro sugerido; debe implicar actividad.

b) Debe especificar un solo resultado medible por lograr: Es importante seleccionar una medición clave que proporcione una indicación dominante de los resultados deseados. No debe existir más de una situación medible a lograr.

c) Debe especificar una fecha de término o un tiempo de terminación: Es importante para poder garantizar la acción oportuna, aunque a veces los objetivos tiene una terminación implícita de un año, se hace necesario determinar los plazos.

d) Debe especificar los factores de costos máximos: Se necesita conocer que recursos se requieren. Estos recursos incluyen el tiempo y el esfuerzo requeridos, al igual que los costos en efectivo. La identificación de los costos relacionados con un objetivo proporciona una oportunidad para validarlo cuando se elabore un plan de acción. Es importante especificar éstos sobre todo con objetivos par la adquisición de nuevos productos y tecnologías. Cabe destacar que este principio se puede descartar para los altos niveles de la organización.

e) Debe ser lo más específico y cuantitativo posible (y por lo tanto medible y verificable): Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

f) Debe especificar solo el qué y el cuándo; no debe aventurarse en el porqué y en el cómo: Un objetivo es una declaración de resultados por alcanzar, no una justificación de su existencia, es decir, el medio para lograr un objetivo no debe incluirse en la declaración de éste.

g) Debe apoyar de manera directa o ser compatible con el plan estratégico y los planes de alto nivel de la empresa: Este es un principio de verificación que necesita instituirse para asegurarse que el plan se está

llevando a su empresa por una dirección que sea consistente con lo que ya se ha decidido.

h) Debe ser realista y alcanzable, pero aun así debe representar un reto importante para la empresa: Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr y con un toque de desafío.

Es importante señalar que estos objetivos solo proporcionan una guía y no deben usarse como recetas. La aplicación de estos principios se hace si es apropiado. En muchos casos no se aplican alguno de ellos sino cuando es necesario.

➤ **Importancia de los Objetivos Organizacionales**

[14]

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

a) Guía para la toma de decisiones: Una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

b) Guía para la eficiencia de la organización:

Dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

c) Guía para la coherencia de una organización: El personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

d) Guía para la evaluación de desempeño: El desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella.

2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [13]

A continuación se describen las características de la planificación estratégica.

➤ **El Porvenir de las Decisiones Actuales**

La planificación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

➤ **Proceso**

Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr éstas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

➤ **Filosofía**

La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

➤ Estructura

El concepto de una estructura de planificación estratégica se fundamenta en la siguiente definición: la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr tanto los objetivos como los propósitos básicos de la organización. Une tres tipos de planes: estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

2.4. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [12]

- ✓ Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.
- ✓ Los gerentes saben que si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.
- ✓ El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógica, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

- ✓ La planificación estratégica ayude a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo y a conocer los problemas internos.

2.5. LOS BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [12]

- ✓ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.

- ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, la visión y las estrategias.

- ✓ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria.

- ✓ Asigna prioridades en el destino de los recursos.

- ✓ Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.

- ✓ Obliga a los directivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

- ✓ La planificación 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.

2.6. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS [12]

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. Este proceso comienza en la exploración del mismo, ya que cualquier estrategia deberá ser consistente con las tendencias del medio que pudieran tener impacto en la organización.

Las amenazas y oportunidades externas son dos términos clave para el estudio de la planeación estratégica. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas". Los avances tecnológicos, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las organizaciones. Este tipo de cambios está produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten otros productos, servicios, y estrategias.

2.7. MATRIZ EFE [15]

La matriz de los factores externos (EFE) es una herramienta fundamental para realizar una auditoría externa, porque permite a los

analistas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Para la elaboración de la matriz se debe realizar los siguientes pasos:

a) Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo más específico posible, usando cifras y porcentajes comparativos, en la medida de lo posible.

b) Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

c) Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.

d) Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.

e) Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

2.8. FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS

[12]

Son las actividades que pueden controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las tareas de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias “relativas” representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que “están fuera de lo normal” también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

2.9. MATRIZ EFI [15]

Este instrumento facilita el proceso de formulación de estrategias, porque 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 examinar las relaciones entre dichas áreas. Para elaborar una matriz de evaluación de factores internos se deben realizar los siguientes pasos:

a) Primero se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. En esta lista se anota primero lo que se considera fortalezas y luego las debilidades.

b) Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

c) Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

d) Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.

e) Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

2.10. UN MARCO GENERAL PARA FORMULAR ESTRATEGIAS [15]

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

✓ La Etapa 1 del marco de la formulación está compuesta por una Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), una Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y una Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Esta etapa es llamada la Etapa de los Insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

✓ La Etapa 2, llamada la Etapa de la Adecuación, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de las Acciones (PEYEA), la Matriz Boston Consulting Group (BCG), la Matriz Interna-Externa (IE) y la Matriz de la Gran Estrategia.

✓ La Etapa 3, llamada la Etapa 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 de la etapa 2 y revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas. No obstante, en caso de que las estrategias se puedan llevar a cabo sin excluir a ninguna se utilizaría la Matriz de Evaluación de Oportunidades de Planificación Estratégica (MEOPE).

2.11. MATRIZ FODA [15]

La matriz de las fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

2.11.1. ESTRATEGIAS (FO)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de aminorar sus efectos para concentrarse en las oportunidades.

2.11.2. ESTRATEGIAS (DO)

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades

2.11.3. ESTRATEGIAS (FA)

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

2.11.4. ESTRATEGIAS (DA)

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y minimizar los efectos de las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La construcción de la matriz (Tabla 2.1) consta de los siguientes pasos:

- a)** Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.
- b)** De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.
- c)** Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.

d) Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.

e) Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.

f) Se adecuan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

Tabla 2.1. Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias Reactivas (FA)
Debilidades	Estrategias Adaptivas (DO)	Estrategias Defensivas (DA)

Fuente: David, F. (1994).

2.12. MATRIZ MEOPE [8]

La Matriz de Evaluación de Oportunidades de Planificación Estratégica (MEOPE) usa la información obtenida en la etapa 1, es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo, para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2, sumadas a la matriz DOFA, matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Una MEOPE revela el atractivo relativo de estrategias sin excluir a ninguna y, por tanto, ofrece una base objetiva para implementar estrategias específicas con un orden de prioridad para su ejecución.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Pasos necesarios para elaborar una MEOPE.

Paso 1: Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MEOPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MEOPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

Paso 2: Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3: A cada estrategia agrupada en el paso 1 se le asigna una puntuación entre 0, 1 y 2 para cada factor, donde 0 indica que dicho factor no influye sobre la estrategia, 1 = probablemente influyente y 2 = muy influyente.

Paso 4: Se calculan los puntajes totales de prioridad, multiplicando el peso por la calificación obtenida.

Paso 5: Se calcula la suma total de todos los puntajes totales de prioridad, La estrategia que haya obtenido mayor puntuación es la que se ejecutará primero y así sucesivamente en orden decreciente.

2.13. ANÁLISIS ESTRUCTURAL [13]

El método del análisis estructural, permite interpretar claramente la realidad, en razón de que percibe a 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: Influencia Real (1) Vs Influencia Nula (0).

Puede decirse que existe una influencia real, si la variable A influye sobre la variable B. Por otra parte, en la influencia Nula, la variable A no produce cambios sobre la variable B aunque se haya modificado.

La sumatoria de los números por filas, indican las veces que cada una de las variables impacta sobre las restantes. El número de variables sobre las cuales influye cada una, o el porcentaje de influencia de cada variable se denomina índice de motricidad, puesto que, indica la fuerza de cada una sobre las demás.

La sumatoria de los números por columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes. Estos valores se denominan índice de dependencia, ya que indica el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

La relación entre motricidad y dependencia puede ser estudiada ubicando ambos factores en un plano cartesiano. (Tabla 2.2)

Tabla 2.2 Relaciones entre Motricidad y Dependencia.

MOTRICIDAD		DEPENDENCIA	
		Baja	Alta
	Alta	Zona de poder	Zona de conflicto
Baja	Zona de problemas autónomo	Zona de salida	

Fuente: Donelly y Otros (1997).

Para lograr ubicar las distintas variables en el eje cartesiano, se toma el promedio de los valores de cada uno por índice. El promedio es determinado de la siguiente manera: se divide 100, que representa el 100%, entre el número de variables que existan en la tabla.

En la zona de poder, se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. En esta zona se ubican aquellas variables cuya motricidad es mayor que el promedio y cuya dependencia oscilan entre 0% y el promedio. Estas variables son las más importantes en el sistema, puesto que, influyen sobre la mayoría de las variables y dependen poco de otras, son consideradas muy fuertes y poco vulnerables, esto quiere decir, que cualquier modificación que ocurra en estas variables tendrá repercusiones en todo el sistema.

En la zona de conflicto, también llamada zona de trabajo, se encuentran variables de alta motricidad, más del promedio, y alta dependencia, mayor del promedio. Estas variables, muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes pero, son así mismo, influidas por ellas, por esta razón están en conflicto. Estas

variables son importantes, puesto que cualquier variación que suceda en ellas, tendrá efecto en la zona de salida y en ellas mismas.

En la zona de salida, están todas aquellas variables que son producto de las anteriores, debido a que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad, menos del promedio, pero alta dependencia, más del promedio.

Las variables que aparecen en la zona de problemas autónomos son independientes con respecto a las demás del sistema, ni influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas, razón por la cual, tienen poca motricidad, menos del promedio, y poca dependencia, menos del promedio.

Para el planteamiento de las estrategias a seguir, se deben considerarlas variables presentes en la zona de poder, puesto que su efecto se sentirá en todas las restantes. En segundo lugar, las de la zona de conflicto, ya que cumplen una función de enlace entre la zona de poder y las restantes, y debido a que sus consecuencias se sentirán en la zona de salida. En tercer lugar, y por último, las ubicadas en la zona de problemas autónomos, por ser independientes de las otras y la razón de que sean autónomos no indica que deban excluirse o que no influyen en la estrategia.

2.14. PLANES DE ACCIÓN [14]

Los factores claves que se necesitan incluirse dentro de un plan deben ser lo suficientemente flexible para que se modifiquen de acuerdo con las necesidades de información de las personas que lo estarán aplicando.

A continuación, se presenta una descripción de los parámetros que se deben incluir dentro de un plan de acción:

✓ **Objetivo:** El objetivo específico para el que se está preparando el plan de acción.

✓ **Pasos de la acción:** Entre cinco y diez acciones o sucesos importantes requeridos para lograr este objetivo.

✓ **Responsabilidad:** Las personas (o unidades) específicas que serán las encargadas de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo.

✓ **Calendario:** El marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción.

✓ **Recursos:** Los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción.

✓ **Mecanismos de retroalimentación:** Los métodos específicos disponibles (o que necesitan elaborarse) para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser tan sencillos como una reunión de información o un memorando o tan complicados como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca informes específicos.

2.15. BENCHMARKING

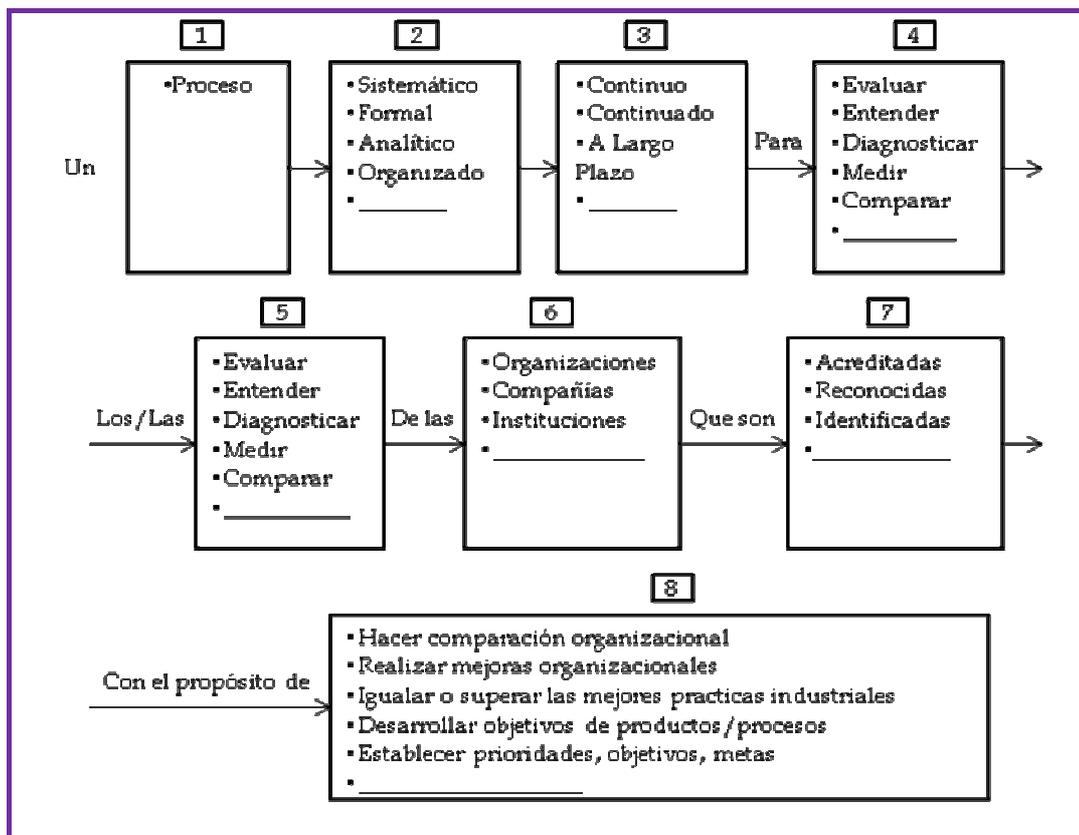
Uno de los aportes más significativos, dentro de la producción bibliográfica existente sobre el benchmarking, que servirá de referencia inicial, es el de Spendolini (2005). A mediados de 1991 Spendolini tomó contacto con cincuenta y siete empresas que habían adquirido reputación por usar el proceso formal de benchmarking y habían obtenido resultados satisfactorios a través de su aplicación.

A partir de esta investigación empírica y teniendo como base las definiciones proporcionadas por estas empresas sintetiza la información y desarrolla su “menú del benchmarking”. El objetivo de este trabajo fue tener una definición “modular” de benchmarking que, a través de la selección de una frase o una palabra, permitiese a cualquier tipo de organización (grande o pequeña), orientada al producto o al servicio, pública o privada, nacional o extranjera orientarse y a partir de ella entender el significado y realizar proyectos de evaluación comparativa.

Spendolini (2005) propone una estructura modular para definir, lo que se puede entender por benchmarking. A partir del llamado “menú de benchmarking” (gráfica 2.1.) se ha modulado la siguiente definición:

Spendolini (2005) define al Benchmarking como: *"Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales"*. (p. 15)

Gráfica 2.1. Definición de Benchmarking.



Fuente: Spendolini (2005).

Camp (1997 citado en Mindreau, 2000) considera el benchmarking como:

“Un proceso positivo, proactivo, para cambiar las operaciones en una forma estructurada y lograr un desempeño excelente. Se obliga a las empresas a investigar las mejores prácticas de las industrias externas e incluirlas en sus operaciones. Esto conduce a un desempeño excelente, a negocios rentables, con alta utilización de los activos que satisfacen las necesidades de los clientes y que tienen una ventaja competitiva”. (p.19)

Desde una perspectiva más pragmática Boxwell (1998 citado en Mindreau, 2000) plantea que el benchmarking es identificar a los mejores, estudiarlos y aprender de ellos y, basándose en ello aplicar las mejoras en su organización. Para este autor es razonable que las organizaciones aprendan de otras, siempre que se pueda, puesto que en ellas existe una

gran cantidad de conocimientos y experiencias tanto en los directivos como en los trabajadores.

El benchmarking puede describir una manera de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de ésta), comparado otras empresas (o unidades). Es decir, permite ubicar el desempeño de la empresa en un contexto amplio y con altos niveles de competitividad, y determinar las mejores prácticas internas y externas, las cuales proveen herramientas y el proceso para aceptar el cambio como una constante.

Tal como lo dice Mindreau (2000):

“El benchmarking es, pues, una herramienta de gestión que nos lleva a la búsqueda de los mejores métodos utilizados en una actividad, aquellos que le permiten a una empresa mejorar sus desempeños y fijar sus objetivos de explotación. La evaluación comparativa es toda una estrategia de competitividad... En una palabra se busca ser “el mejor de los mejores- el dantotsu-.” (p. 130)

De modo general se puede afirmar que las definiciones comentadas presentan la filosofía básica del benchmarking que se podría resumir en lo siguiente: conocer los puntos fuertes y débiles de los procesos de operación de una empresa, conocer la fuerza y debilidad de la competencia, aprender de la competencia descubriendo determinadas áreas fuertes y por ultimo obtener superioridad incorporando esas mejores prácticas a la operación de la organización.

2.15.1. TIPOS DE BENCHMARKING [6]

Dentro de los tipos de benchmarking se consideran:

➤ **Benchmarking Interno**

Se realiza en muchas empresas, operaciones de negocios semejantes, se realizan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones. Por esta razón, muchas compañías inician sus actividades de benchmarking comparando internamente sus prácticas comerciales. Aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificar las mejores prácticas comerciales internas es, no obstante, un punto de partida excelente.

El argumento más poderoso para efectuar un benchmarking interno es que, a pesar de que forman parte de la misma organización, las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultura casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales. Como consecuencia del descubrimiento de "innovaciones locales", muchas empresas han sido capaces de obtener una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la propia compañía.

La mayoría de los expertos defienden el benchmarking interno como el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en el benchmarking, pues permite a una empresa hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos de benchmarking en términos comerciales realistas, aunque sencillos y concentrados. Si no se hace esto antes de visitar a otra compañía, se puede presentar un problema de información y probablemente se tenga dificultades para adecuarla a lo que se hace internamente.

➤ **Benchmarking Competitivo**

Es el método más ampliamente comprendido y aplicado. Es el más sencillo de entender para la gente debido a que se orienta hacia los

productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. Los empleados saben que esta clase de información es valiosa porque están conscientes de que las prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales, proveedores y observadores de la industria. La ventaja clave cuando se lleva a cabo un proceso de benchmarking entre sus competidores es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que la empresa y un competidor aprenden mutuamente se transfieren, por lo general, con mucha facilidad.

➤ **Benchmarking Funcional/Genérico**

Al igual que el benchmarking competitivo, el benchmarking funcional se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objeto del benchmarking funcional es relevar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica. El benchmarking funcional se aplica en general. Con frecuencia se le denomina genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercadotecnia, distribución, facturación y nómina, para mencionar sólo a unos cuantos.

2.16. PRINCIPALES APORTES DEL BENCHMARKING [10]

Para entender el alcance de los beneficios que puede generar la evaluación comparativa es necesario situarse en una doble perspectiva: la de la planificación estratégica y la del mejoramiento continuo.

Es casi imposible realizar un buen benchmarking sin referirlo a la estrategia general de la organización. La planificación estratégica ayuda a centrar y orientar la organización. A partir de ella la organización es capaz de expresar su objetivo fundamental, visualizar las necesidades de los públicos directamente relacionados con ella, definir las áreas de acción en las que debe competir y determinar las fortalezas y los factores clave de éxito. Teniendo en cuenta estos referentes, necesarios, cualquier proyecto de evaluación comparativa generará un valor agregado a la organización.

El segundo condicionante que permite asegurar los beneficios del benchmarking está relacionado con la cultura de la calidad. Es casi imposible que la evaluación comparativa genere resultados beneficiosos si la organización no está continuamente estudiándose a si misma, analizando su actuación y sus procesos internos y poniendo en práctica incesantemente la mejora. Una empresa con estas características siempre estará tratando de mejorar y planificar la mejora.

Pero ¿Por qué utilizar el benchmarking? Boxwell (1998 citado en Mindreau 2000) presenta tres argumentos:

“Es un medio muy eficiente para introducir mejoras”. La alta dirección puede eliminar el viejo proceso de aprender por tanteo; puede utilizar procesos cuya efectividad ya ha sido comprobado por otros y puede concentrar su pensamiento original a partir de cero para idear medios para mejorar estos procesos o adaptarlos a la cultura ya existente en su propia organización.

“Ayuda a introducir mejoras más rápidamente en la organización”. El tiempo se ha convertido hoy en un factor muy importante en la competencia; el benchmarking permite encontrar medios para hacer las cosas mejor y más rápidamente al poder emplear los procesos más a prisa.

“Tiene en sí el potencial para elevar significativamente las prestaciones colectivas de las empresas de un país”. Existe la posibilidad de crear redes de organizaciones que asuman la evaluación comparativa como herramienta de mejora y, por tanto, se cree una plataforma con empresas que busquen mejorar el desempeño de sus procesos clave y así surja la competitividad colectiva que los países, como empresas, deben encontrar.

2.17. BENEFICIOS DEL BENCHMARKING [10]

Uno de los propósitos más significativos del benchmarking es emplear lo que se ha aprendido acerca de la empresa y sus competidores como el medio para identificar lo que es mejor entre las dos y, después, explotar esta percepción de manera creativa, como sea posible, garantizando que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo.

Es una valiosa herramienta pues proporciona un enfoque disciplinado y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una organización en comparación con lo mejor de lo mejor.

Los aportes más significativos del benchmarking al desarrollo de las organizaciones, se pueden sintetizar en:

✓ Ayuda a superar la resistencia al cambio tan arraigada en las empresas pues se ha determinado que las personas en la evaluación comparativa son más receptivas a ideas nuevas y están más dispuestas a su adopción creativa cuando esas ideas no se originan por necesidad en su propia industria.

✓ Fomenta el trabajo en equipo al centrar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos, más que en el interés personal, individual.

✓ No proporciona soluciones, ni indica prioridades, ni prescribe medidas que hay que tomar. Sólo facilita gran cantidad de información útil sobre los mejores procesos o prácticas que ayudan a descubrir las causas de los problemas o los caminos para aprovechar la oportunidad.

✓ Establece un método para resolver problemas. El benchmarking ha demostrado frecuentemente su valor en el proceso de resolver problemas.

✓ Es un vehículo extremadamente bueno para la educación de la gente, implicando, enriqueciendo y optimizando su potencial creativo en el área de innovación. Las organizaciones que hacen regularmente benchmarking de sus funciones o áreas críticas permanecen abiertas a las nuevas ideas, cambian las tendencias y desarrollan tecnología.

✓ Cataliza el cambio. Es un efectivo catalizador del cambio porque implica a los trabajadores en el descubrimiento personal de nuevos enfoques, sistemas y

procesos: Desmitifica el cambio haciéndolo más tangible y menos amenazante.

- ✓ Ayuda a manejar el cambio organizacional y a aceptarlo como una constante inevitable y buena, incorporándolo a la cultura de la gestión. Apoya las propuestas de cambio.

- ✓ Reingenieriza los procesos y sistemas dando habilidades para ver las cosas de manera diferente.

- ✓ Apoya la mejora continua de procesos de trabajo y sistemas de negocios proveyendo de una potente fuente para lograr cambios incrementales y mejoras.

- ✓ Identifica, quizá, descubrimientos tecnológicos que no se hubieran reconocido y que por lo tanto, no se habrían aplicado en la propia empresa durante algún tiempo.

- ✓ Descubre y destaca la interconexión entre las diferentes partes de la empresa.

- ✓ Despierta el impulso competitivo de las unidades mediocres.

Las organizaciones que no han adoptado el benchmarking se caracterizan por estar centrada en lo interno, sin entender claramente sus fortalezas y debilidades, con un enfoque reactivo hacia la competencia, un pobre conocimiento de las verdaderas necesidades de los clientes y un débil esfuerzo para innovar.

Por otro lado las organizaciones que practican el benchmarking son proactivas, centrada a lo externo y orientadas hacia los mercados donde ellas operan. Tiene un acceso ilimitado a un conjunto de ideas, usan el mercado como un punto de partida para definir sus objetivos y tienen un conocimiento claro de las necesidades de sus clientes.

Para ser competitiva una empresa debe comprender, desde luego a la competencia, pero también, debe cuestionar su propia forma actual de hacer las cosas. El proceso real de estudiar las experiencias y estrategias competitivas de los otros y el compromiso de usar lo que se ha aprendido es lo que ayudará a que la empresa se vuelva competitiva.

El benchmarking ofrece un mecanismo para desarrollar metas, la planificación estratégica e implementar planes contingentes mucho más rápidos y a un costo menor, en base a las lecciones estratégicas aprendidas por las otras empresas.

Su conclusión es que la búsqueda constante y externa de ideas, métodos y prácticas exitosos y su fusión con los planes y programas de una empresa han demostrado ser un enfoque poderoso para establecer y afinar las estrategias y garantizar la competitividad a largo plazo. El benchmarking, a través de la comparación de los procesos y productos con los competidores o con las mejores prácticas de las organizaciones, sirve para predecir las áreas de negocio relevantes.

2.18. POBLACIÓN Y MUESTRA

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) define la población, en su acepción sociológica, como *“Conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante*

muestreo”. En cualquier investigación, el primer problema que aparece, relacionado con este punto, es la frecuente imposibilidad de recoger datos de todos los sujetos o elementos que interesen a la misma.

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo.

En conclusión una población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Cuando se seleccionan algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, este grupo es definido como muestra. Cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población, se toma una muestra representativa de la misma. Por supuesto, se espera a través del estudio que lo que se averigüe en la muestra sea cierto para la población en su conjunto. La exactitud de la información recolectada depende en gran medida de la forma en que sea seleccionada la muestra.

“... es una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en la o las características que son relevantes para la investigación”. (Jiménez Fernández, 1983: 237 citado en García, 2005)

➤ SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Existe actualmente, una gran variación de planes para seleccionar una muestra. Para cada plan se hacen estimaciones del tamaño de la muestra, partiendo de un conocimiento del nivel de precisión deseado y que debe ser establecido por el investigador.

Una muestra es un conjunto de unidades escogidas que representan a una población de la cual se puede inferir. Existen dos tipos de muestreo: muestreo probabilísticos y los no probabilísticos.

En las muestras no probabilísticas, se escoge una muestra no al azar sobre una base distinta de consideraciones de probabilidad, tal como los de juicio, por conveniencia o algunos otros criterios. En este tipo de muestreo se halla sujeto a errores y no se puede inferir acerca de la población.

En las muestra probalísticas, se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas. Sólo este método nos asegura representatividad de la muestra extraída y son, por lo tanto, los más recomendables.

Entre los tipos de muestreo probabilísticos se encuentran el muestro aleatorio simple, muestreo estratificado, muestreo sistematizado, muestreo por conglomerado, muestreo múltiple, doble y secuencial.

➤ **DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Si se desea estimar una muestra, se debe saber:

- a)** El nivel de confianza o seguridad (1-a). El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente (Z_a). Para una seguridad del 95% = 1.96, para una seguridad del 99% = 2.58.
- b)** La precisión que se desea para el estudio.
- c)** Una idea del valor aproximado del parámetro que se quiere medir (en este caso una muestra). Esta idea se puede obtener revisando la literatura, por estudio pilotos previos. En caso de no tener dicha información se utiliza el valor $p = 0.5$ (50%).

Si la población es finita, es decir se conoce el total de la población y se desea saber cuántos del total se tendrá que estudiar la formula es:

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

Donde:

- ✓ N = Total de la población
- ✓ $Z_a^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- ✓ p = proporción esperada
- ✓ q = 1 – p
- ✓ d = precisión

2.19. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Sabino (1978) *“Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”*. (p.149)

Entre los diferentes tipos de recolección de datos se encuentran:

“Las fuentes primarias que son aquellas que se obtienen directamente de la realidad misma, si sufrir ningún proceso de elaboración previa”. (Sabino, 1978, p.151). Las técnicas de recolección de datos primarios utilizadas en la investigación son las siguientes:

a) La observación directa: Es el punto de partida para interactuar con el área de interés, entender su naturaleza y estudiar cada una de sus actividades, procesos y participantes. Con esta técnica se busca tener un acercamiento al sistema actual, para conocer todos los aspectos relevantes que lo caracterizan.

b) La entrevista no estructurada: Según Ander (1972) *“...una entrevista no estructurada, es aquella en que no existe una estandarización formal, habiendo por lo tanto un margen más o menos de libertad para formular las preguntas y respuestas”*. (p. 109).

Se aplica esta técnica a las personas inmersas en el área de estudio, con el fin de conocer la visión que ellos tienen acerca de su lugar donde se desenvuelven y la forma en que se llevan a cabo las actividades que allí se realizan.

De acuerdo con esto se les formulan preguntas a las personas que laboran en la empresa sobre las condiciones y situaciones de su vida con el fin de indagar acerca de su situación actual o del sistema en donde se desenvuelve.

c) El cuestionario autoadministrado: Como técnica a utilizar en la investigación, el cuestionario autoadministrado es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas. En este caso se entregará al respondente dicho cuestionario para que éste por escrito, consigne por sí mismo las respuestas. La calidad de los datos obtenidos se incrementa pues, al desaparecer la situación de interacción, se eliminan las posibles distorsiones que la presencia del investigador puede traer. En este aspecto se estructurará el cuestionario de manera tal que los trabajadores del sistema en estudio aporten su punto de vista acerca de la situación actual del mismo para posteriormente construir los modelos conceptuales. [16]

Ahora bien, descritas las técnicas de recolección de datos de fuentes primarias, Sabino (1978) define que: *“Las fuentes secundarias, por otra parte, son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesados por otros investigadores”*. (p.151)

Estas fuentes secundarias reúnen información escrita que existe sobre el tema, se realiza un arqueo de fuentes documentales entre ellos: libros, folletos, revistas, boletines informativos, datos de empresas, estadísticas gubernamentales, Internet, entre otras; que fundamentaran y complementaran la investigación.

2.19.1. MÉTODO DE ESCALAMIENTO TIPO LIKERT

[7]

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra. Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. A las alternativas se les asignan valores numéricos y solo puede marcarse una opción, considerándose un dato nulo a quien marque dos o más opciones.

Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa. Y esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta.

Por lo tanto, cuando las afirmaciones son positivas se califican comúnmente de la siguiente manera:

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo.

Si la afirmación es negativa significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable, esto es, más desfavorable.

- (1) Muy de acuerdo
- (2) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) En desacuerdo
- (5) Muy en desacuerdo.

Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase. Por ello se le denomina escala aditiva. Si los respondientes tienen poca capacidad de discriminar pueden incluirse dos o tres categorías. Por el contrario, si son personas con un nivel educativo elevado y capacidad de discriminación, pueden incluirse siete categorías.

Pero en el caso anterior, debe recalcarse que el número de categorías de respuesta debe ser el mismo para todos los ítems, si son tres, son tres para todos los ítems, etc.

Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones, por ejemplo en una escala de ocho ítems, la escala mínima es de ocho y la máxima es de 40. En la escala Likert a veces se califica el promedio obtenido en la escala mediante la sencilla fórmula PT / NT , donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de las afirmaciones, y entonces una puntuación se analiza en continuo de 1 al 5.

La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo. Los pasos a seguir para la construcción de la escala son:

- 1)** Definición de la variable a medir.

- 2)** Operacionalización de la variable, es decir, se determina como se habrá de medir y se señalan los indicadores.
- 3)** Diseño de una cantidad suficiente de ítems favorables y desfavorables a la variable que se pretende medir.
- 4)** Depuración de la escala por medio de un estudio piloto con el propósito de seleccionar los ítems que habrán de integrarse a la versión final de la escala.
- 5)** Administración de la versión final de la escala a las unidades de análisis que integran la unidad muestral del estudio.
- 6)** Asignación de una puntuación a cada ítem de acuerdo al procedimiento descrito con anterioridad.
- 7)** Obtención de la puntuación total de cada unidad muestral, reflejando la actitud global hacia la variable medida.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Esta sección corresponde al tipo de investigación por el cual se basó este estudio, además de que cada uno de los fundamentos y métodos con los cuales se trabajó.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de todo estudio es importante conocer el tipo de investigación a realizar; ya que permite resolver de manera eficiente la problemática planteada a través de técnicas y procedimientos de carácter cualitativos y cuantitativos; de este modo se puede decir que el tipo de investigación fue explorativa porque se requería tener una visión general, de tipo aproximativo, respecto a la realidad determinada; lo que permite a los investigadores familiarizarse con la entidad objeto de estudio: su estructura organizacional, sus procesos, así como también permite identificar las diferentes actividades llevadas a cabo por la empresa. Sabino (1978)

Del mismo modo la investigación es también de tipo descriptiva ya que la preocupación primordial radicó en describir algunas características fundamentales que destaquen los elementos esenciales de la entidad objeto de estudio, con el fin de establecer su estructura. (Sabino, 1978).

A su vez esta investigación permitió:

a) Proyectar los nuevos cambios que se deberían aplicar en la empresa, ya que el diseño de la investigación permitió crear propuestas para generar cambios a la problemática existente en la organización.

b) Comparar sus procesos, actividades u operaciones con otras empresas para conocer su desempeño y posición competitiva y con esta información poder establecer las diferencias y semejanzas existentes entre ellas, para esto se utilizó la técnica del benchmarking.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

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

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

Para efectos de la presente investigación, la información obtenida para la realización del estudio fue provista a través de la siguientes fuentes: por la población actual de empleados, por los miembros directivos de la empresa D'Fracos C.A, y por sus clientes.

La población de este proyecto la conforma la empresa en general, que cuenta con un total de once (11) empleados y el caso de la clientela a la cual la empresa provee de alimentos. Para la muestra se tomó a la población total que labora en la empresa ya que están sumamente ligadas o integradas a las actividades que se desarrollan en la organización. Se escogió de esta manera porque es una organización mediana y, administrativamente pequeña. Dado el número de empleados (11), todos se entrevistaron utilizando un cuestionario para ello, de igual forma se hizo con el presidente de la empresa (dueño mayoritario).

En el caso de los clientes se cuenta con una población de 80, de ésta se seleccionará una muestra representativa que permita estudiar aspectos como, nivel de servicio de la empresa, atención al público, entre otros. Entonces se define la muestra como:

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

3.2.1. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA POBLACIÓN DE CLIENTES DE D' FRACOS C.A.

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

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

Utilizando la ecuación:

Donde:

✓ **Población (N):** Se consideró una población de clientes en base a información suministrada por el presidente de la organización, según los reportes de ventas que éste maneja. Realizándose una estimación del número de clientes que en promedio hacen pedidos a la empresa, siendo éste aproximadamente 80 clientes al mes.

N= 80 Clientes

✓ **Nivel de Confianza:** El Nivel de Confianza utilizado es de 95 %, siendo el valor estadístico $Z = +1,946$; $Z = -1,946$.

✓ **Error Muestral (d):** Se tomó un error razonablemente mediano (estimado) de precisión servible 6% (0,06), para el nivel de confianza escogido.

✓ **Probabilidad de Éxito (p) y Probabilidad de Fracaso (q):** En este caso se espera un 4% donde $p = 0,04$ y $q = 0,96$

Sustituyendo los datos en la ecuación anterior:

$$n = \frac{80 * 1,946^2 * 0,04 * 0,96}{0,06^2 * (80 - 1) + (1,946^2) * (0,04)(0,96)}$$

$$n = 27,07 \approx 30$$

Luego de estimar el tamaño de la muestra del número de clientes que debía encuestarse se llevó a cabo la aplicación de la misma a una muestra de 30 clientes.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recopilación de los datos sobre la situación existente, se utilizó: entrevistas, cuestionarios, y observación directa. Cada uno tiene ventajas y desventajas; por lo cual se utilizaron más de un método para poder complementar la información y ser un poco más eficiente. Estos son los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos:

➤ LA OBSERVACIÓN DIRECTA

Con esta técnica se interactuó con el área de interés para reconocer los aspectos más significativos del sistema objeto de estudio y a su vez determinar los focos problemáticos, las características y las interacciones que se presentan en la organización.

➤ LA ENTREVISTA

Se aplicó esta técnica a las personas inmersas en el área de estudio realizándoles entrevistas no estructurada acerca de los aspectos relevantes de la entidad objeto de estudio, con el fin de conocer sobre las actividades, procesos e interacciones que suceden en la organización.

➤ **LA ENCUESTA**

Consistió en realizar unas series de preguntas normalizadas a cada uno de los individuos que constituyó la muestra con el fin de conocer sus estados de opinión o hechos específicos. Fueron estructuradas en forma de cuestionarios sencillos a llenar.

3.4. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel investigativo se refiere fundamentalmente al grado de profundidad con el que se aborda el objeto de estudio. El nivel de este estudio es el de diseño el cual se estableció a partir del conocimiento del sistema y de las herramientas, técnicas y métodos de las que se dispone modelos aplicables que promuevan soluciones ajustadas a los problemas planteados , de esta manera se contribuye con mejoras en las operaciones y procedimientos básicos, fundamentales y estructurales de la organización.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación corresponde a la estrategia adoptada para resolver el problema planteado, por lo tanto el presente trabajo presenta una investigación con un diseño de campo, el cual consistió en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna (Sabino, 1978). Además se emplearon datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elaboró el marco teórico.

El diseño de investigación es el plan de acción. Indica la secuencia de los pasos a seguir. Permite precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

A continuación se presenta las etapas que conforman el desarrollo de la investigación:

Etapas 1: Revisión Bibliográfica

La revisión bibliográfica es el punto de inicio de una investigación, porque permite la búsqueda de toda la información necesaria para el desarrollo de un proyecto. En la revisión bibliográfica se estudiaron varios aspectos, tales como:

- ✓ La revisión sobre los antecedentes y todos aquellos estudios previos realizados relacionados con el tema de estudio y que permitieron servir de base para su desarrollo. Asimismo, se obtuvo información relacionada al sistema bajo estudio y los aspectos relevantes de la metodología a emplear.
- ✓ La revisión de todo concepto y definiciones necesarias para poder entender y ofrecer un conocimiento claro y conciso de lo que se realizó en la investigación.
- ✓ Efectuar revisiones en trabajos, bibliografías, revistas e Internet que permitan el flujo de información para el avance del estudio.

Esta etapa permitió desarrollar:

a) Planteamiento del Problema: La cual describía la naturaleza del problema de la entidad objetos de estudio y se plantearon los objetivos.

b) Marco Teórico: Gracias al material bibliográfico se pudo sustentar la investigación donde se exponen y analizan las teorías referentes a la misma.

c) Marco Metodológico: En donde se explica los aspectos metodológicos que se llevaron a cabo para la realización de la investigación.

Etapa 2: Descripción de la Situación Actual

Se procedió a efectuar la recolección de la información a través de las técnicas de recolección de datos como las entrevistas, el cuestionario y la observación; se dio inicio a la descripción de la situación actual la cual se llevó a cabo bajo un contexto interno y externo, para conocer mejor el sistema objeto de estudio. Con todo esto se pudo conocer la situación actual de la empresa.

Etapa 3: Formulación de Misión, Visión y Objetivos

Es la primera fase de la planificación del proceso de dirección estratégica de la empresa D'Fracos C.A., en donde con la interacción con sus directivos, se formularon la misión, visión y objetivos de la organización.

Etapa 4: Auditoría Externa

Se procede al análisis del contexto externo de la empresa, gracias a la información suministrada por fuentes secundarias, se pudo realizar el análisis estructural para posteriormente realizar la construcción de la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Etapa 5: Auditoría Interna

Se realiza el análisis del contexto interno de la empresa y basándose en la información suministrada por los datos primarios; de igual manera se pudo realizar el análisis estructural para seguidamente construir la matriz de evaluación de factores Internos (EFI).

Etapa 6: Aplicación de Benchmarking

Se aplica la técnica de benchmarking la cual permitió hacer una evaluación comparativa con otra empresa para, de esta manera mejorar su desempeño y posición competitiva en el mercado, y a su vez mejorar los procesos y actividades asociadas que se realizan en ella.

Etapa 7: Formulación y Selección de Estrategias

A través de los estudios y análisis realizados anteriormente se formulan y seleccionan las estrategias que conlleven a la consecución de los objetivos y que estén en concordancia con la misión de la organización. Para ello se utilizó la construcción de la matriz FODA; así

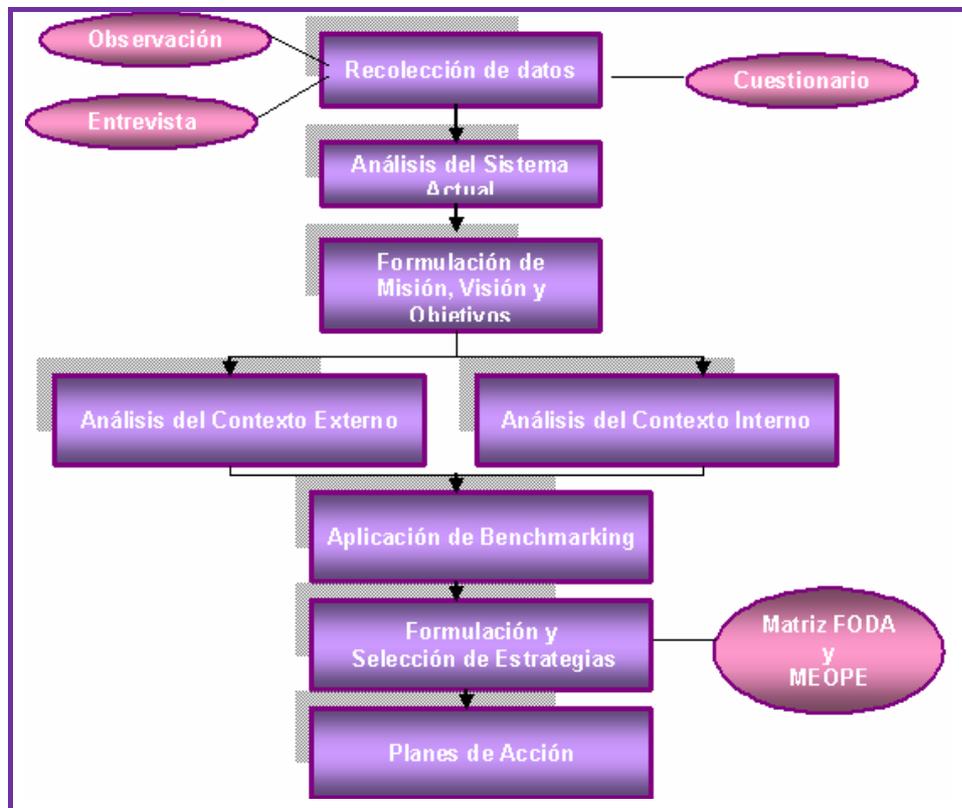
como también, el análisis de prioridad y simultaneidad esto utilizando la matriz MEOPE.

Etapa 8: Planes de Acción.

Aquí se propone los cambios que deben efectuarse para poder mejorar el funcionamiento del sistema a través de planes de acción que permitan llevar a cabo las estrategias seleccionadas y que brinde a la empresa el mejoramiento y la eficiencia de su capacidad operativa, técnica y estratégica.

A continuación en la fig. 3.1 se muestra un esquema del diseño de investigación previamente explicado.

Figura 3.1. Esquema del Diseño de Investigación.



Fuente: García, Y. y Rosas, R

CAPÍTULO IV

DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ACTUAL

En este capítulo se muestra el sistema bajo estudio, en el cual se describen todos los elementos estructurales más relevantes y significativos relacionados con la descripción de la organización, reseña histórica, características y estructura organizativa. Para la realización de este apartado se utilizó la técnica de la observación directa, se realizaron entrevistas informales y cuestionarios a los directivos de la organización; así como también al personal que labora en ésta; esto para recolectar los datos que proporcionarían información acerca de la empresa y su estructura organizativa.

4.1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL

A continuación se desarrollan los aspectos más importantes para describir la situación actual de la empresa D' Fracos. C.A.

4.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La Distribuidora D' Fracos C.A., es una pequeña empresa del sector privado dedicada al abastecimiento al mayor de productos alimenticios, clasificados en congelados, refrigerados y secos. Fue fundada en enero del año 2009 y está ubicada al final de la Avenida Miranda, en el Galpón N° 1 del Edificio Hermanos Figueroa de la Ciudad de Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui.

Su estructura organizativa está conformada por un (1) director general, un (1) administrador, un (1) gerente de ventas, un (1) supervisor de despacho, dos (2) chóferes, dos (2) vendedores, dos (2) obreros y un (1) ayudante.

A pesar de poseer poco tiempo en el mercado esta empresa está trabajando en las ciudades de Guanta, Puerto La Cruz, Barcelona, Lechería, Píritu, entre otras de la zona norte del Estado Anzoátegui. Siendo sus principales clientes el Ministerio del Poder Popular para la Educación a través del contrato PAE (Programa de Alimentación Escolar), Restaurantes de los hoteles Maremare, Rasíl, Puerto la Cruz y Dorado y la Cooperativa Dulcevida

Cuenta con su propia flota de camiones y su propio personal para la entrega de los pedidos. Entre sus competidores se encuentran Pandock, Cargill y Food Services.

4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

La empresa no cuenta con una estructura organizativa formal definida. De acuerdo con la información obtenida a partir de fuentes primarias se elaboró el organigrama representado en la figura 4.1.

➤ Gerencia General

Está conformado por el gerente general el cual eje primordial de la estructura organizacional de la empresa; sus funciones son:

- ✓ Controlar y coordinar las operaciones vinculadas con el rendimiento de la empresa.
- ✓ Optar por las alternativas más adecuadas en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Proteger la estabilidad del personal mediante la dirección adecuada de los planes y beneficios.
- ✓ Tramitar los documentos legales de la organización empresarial.
- ✓ Estudiar el listado de los proveedores y optar por el más adecuado para solicitar los recursos.
- ✓ Recibir los contenedores de mercancía y determinar la cantidad óptima para satisfacer la demanda.

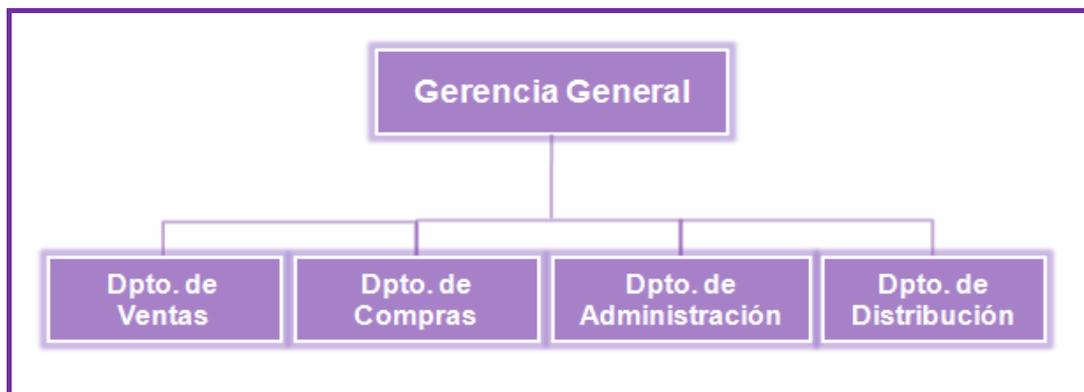


Figura 4.1. Estructura Organizativa de la Empresa D' Fracos.

C.A.

Fuente: Distribuidora D' Fracos.

El Gerente General, lleva toda la carga y responsabilidad de la empresa, encargado de fijar metas individuales de la compañía y dictar pautas a seguir durante el año.

➤ **Departamento de Ventas**

Conformado por un (1) gerente de ventas y dos (2) vendedores; estos son los encargados en parte de la adquisición de nuevos clientes. Su trabajo consta de hacer llegar las órdenes de compra de los clientes. Es importante mencionar que su trabajo es estrictamente fuera de las instalaciones de la empresa y solo se dirigen a ésta para realizar las órdenes emitidas por los clientes. Estos tienen como funciones primordiales las siguientes:

- ✓ Atender al cliente adecuadamente y suministrarle la información que necesiten.
- ✓ Chequear los productos, dar precios de los productos que el cliente necesita.
- ✓ Calcular el monto a cancelar por el cliente y pedir los datos para la facturación.
- ✓ Ofrecer a los clientes los productos nuevos que se encuentren en descuento.
- ✓ Facilitar los procesos de seguimiento y cierre de las oportunidades de negocio.
- ✓ Establecer el contexto para que se realice el intercambio comercial.

➤ **Departamento de Compras**

Este está conformado por un (1) supervisor, también llamado supervisor de despacho y el cual aporta información sobre la existencia en stock de los productos a la alta gerencia para que se tomen las medidas pertinentes. Entre sus funciones principales están:

- ✓ Supervisar el inventario de mercancía.
- ✓ Documentar la mercancía faltante para su reposición.
- ✓ Seleccionar el producto a vender, garantizando la calidad y cantidad específica registrada en la orden emitida por el cliente

➤ **Departamento de Administración**

Conformada por un (1) administrador quien también cumple la función de secretariado; es el encargado de llevar a cabo todas aquellas actividades que son delegadas por la Gerencia General, así como también las siguientes funciones:

- ✓ Ayudar en el desarrollo de los programas y actividades.
- ✓ Llevar caja chica.
- ✓ Llenar los formatos de orden de pago por varios conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, incremento o creación de fondos fijos, llevar la contabilidad de la compañía.
- ✓ Coadyuvar a las labores diarias de la gerencia general.
- ✓ Velar por el estricto cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.

➤ **Departamento de Distribución**

Conformado por dos (2) chóferes, dos (2) obreros y un (1) ayudante. Donde:

✓ **Los Chóferes**, son los responsables de la entrega del pedido al cliente, garantizando una entrega eficaz y eficiente. Preparan y acondicionan la unidad de transporte que van a utilizar para el embarque de los productos. Además verifican las condiciones de seguridad de la carga antes de iniciar el viaje.

✓ **Los Obreros**, son los encargados de la movilización del producto del almacén al camión y del camión al cliente, a la hora de la venta; así como también, de la colocación y organización de los productos en los almacenes en el momento del abastecimiento.

✓ **El Ayudante**, se encarga de asistir la actividades relacionadas con el embarque, desembarque y almacenamientos de los productos, y de servir de apoyo de otras actividades que así lo requiera.

4.1.3. AMBIENTE DE LA EMPRESA

A continuación se presenta una descripción de la macrolocalización, la microlocalización y la infraestructura de la empresa **D' Fracos C.A.**

➤ **Macrolocalización**

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

En la Región Nor-Oriental de Venezuela, se ubica el Estado Anzoátegui, donde se encuentra la empresa (Figura 4.2.). Anzoátegui, centra sus actividades económicas básicamente en el sector petrolero y en el sector turístico, además de las empresas manufactureras presentes en la zona. Cuenta con un aeropuerto internacional que sirve como plataforma principal de comunicación entre el Estado y el resto del país y otras regiones del mundo, así como también un puerto marítimo internacional de aguas profundas, que sirve como base fundamental de entrada y salida de productos comerciales y materia prima para las empresas del Estado.

Dentro del Estado Anzoátegui, la zona seleccionada es el área de Puerto La Cruz, ubicada en el Noreste del estado; la cual es una zona con un considerable desarrollo comercial y/o industrial, que garantiza un nivel adecuado de posibles usuarios y presenta un gran potencial de desarrollo en un futuro cercano.

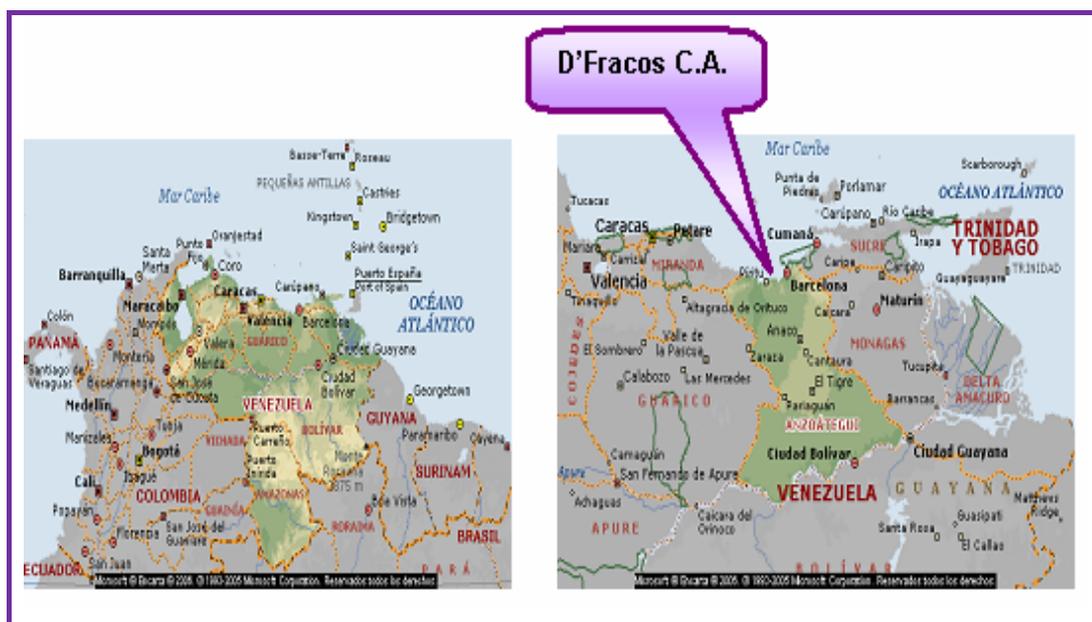


Figura 4.2. Macrolocalización de la Empresa D' Fracos C.A.

Fuente: Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2006.

➤ **Microlocalización**

La empresa distribuidora **D' Fracos C.A.**, se encuentra ubicada al final de la Avenida Miranda, en el Galpón N° 1 del Edificio Hermanos Figueroa de la Ciudad de Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui. (Figura 4.3.)



Figura 4.3. Microlocalización de la Empresa D' Fracos.

Fuente: www.worldmapfinder.com/Map_Earth.php?../Puerto_La_Cruz

➤ **Infraestructura del Negocio**

La empresa, dispone de una infraestructura cuya distribución física es de aproximadamente 600 mts². Como se muestra en la figura 4.4; la empresa D'Fracos C.A., está conformada por tres (3) oficinas, están ubicadas al fondo del local una seguida de la otra; cuentan con un (1) baño; dos (2) cavas, una para productos congelados y otra para productos refrigerados; también cuenta con un amplio espacio donde poseen paletas, en las cuales se colocan de manera ordenada los productos secos.

Aunque no se encuentra representado en la figura esta empresa cuenta con dos (2) camiones tipo cava para el transporte de sus pedidos. Todo el local en general presenta una buena iluminación pero su sistema de ventilación es deficiente.

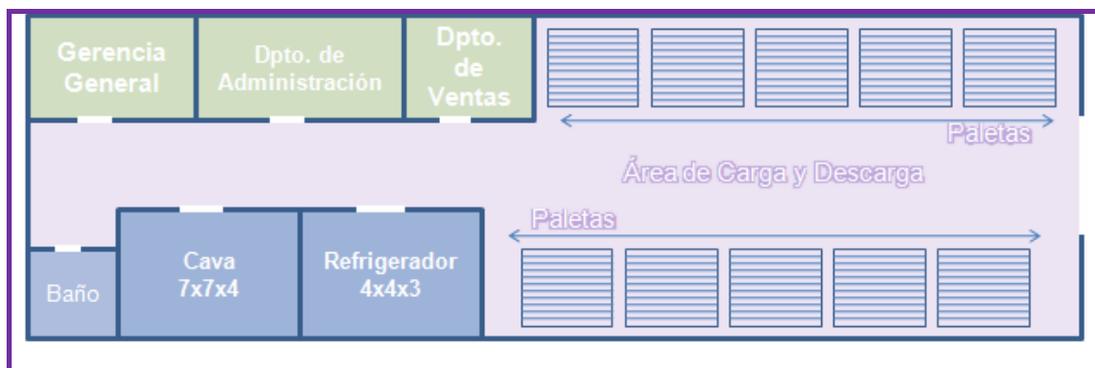


Figura 4.4. Distribución Física Interna de la Empresa D'Fracos C.A.

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

4.2. PROPÓSITO GENERAL DE LA EMPRESA D' FRACOS C.A.

D'Fracos C.A., es una empresa de capital privado, cuya función es principalmente la de prestar servicios de suministro de alimentos a diferentes empresas tanto públicas como privada a nivel regional. Su propósito es la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores de suministro, cumpliendo de este modo con todas las necesidades de sus clientes, para destacarse como una de las mejores empresas dentro de su rama y de esta forma obtener preferencias a la hora de la escogencia de dicho servicio.

4.3. ASPECTOS CRÍTICOS

Una vez descrito el sistema actual, se presentan en esta sección los aspectos que fueron considerados los más críticos, es decir, aquellos que parecían estar creando situaciones problemáticas y que influyen en el comportamiento dinámico del sistema, tratando de tener siempre en consideración los puntos de vista de los diferentes grupos que participan en el sistema estudiado.

Cabe destacar que toda la información suministrada para la evaluación e identificación de estos factores críticos contó con la colaboración del personal que hace uso en los diferentes departamentos que conforman la empresa. Dicho análisis se llevó a cabo mediante entrevistas y observaciones directas.

A continuación se describen los focos problemáticos más importantes percibidos en el primer contacto que se tuvo con la organización en general:

- ✓ A pesar de poseer un amplio espacio para sus operaciones, existe una deficiencia en la ventilación con

respecto a los productos secos ya que estos no pueden ser refrigerados ni congelados, sino mantenerse a temperatura ambiente; es necesario el acondicionamiento extra del espacio para así poder garantizar su vida útil y no ser perjudicados por los cambios climáticos que se puedan presentar en la zona.

✓ Las instalaciones de la empresa carecen de algún tipo de aviso o publicidad que identifique la existencia de la organización.

✓ Otro aspecto considerado el más importante es que no cuenta con un plan estratégico formal donde se establezca una misión y visión, y por lo tanto no se presentan unos objetivos que estén en concordancia con lo anterior o que estimule a sus empleados a trabajar por ellos.

✓ No poseen una estructura organizativa, ya que el diseño de los cargos no cuentan con una delimitación precisa de funciones propias de la organización.

✓ La falta de un sistema automatizado para el control de inventario y control de ventas: el hecho de que la empresa no cuente con esta herramienta le genera un déficit a la hora de satisfacer la demanda existente. Al no poseer un control de las ventas realizadas no controlan la cantidad de productos o recursos existentes; por ello, esa insuficiencia genera clientes insatisfechos; lo cual trae pérdidas monetarias y perdidas de clientes potenciales, y esto demuestra una desorganización interna en la empresa por parte de la alta gerencia.

✓ La gerencia no plantea de manera idónea o con un enfoque estratégico las posibilidades de entrar de una manera competitiva en el mercado.

En conclusión, todos estos problemas recaen en la eficiencia, fluidez, rapidez y eficacia que posee la empresa para la satisfacción de sus clientes.

A continuación en la figura 4.5., se presentan los aspectos problemáticos evaluados y sus relaciones dentro del sistema.

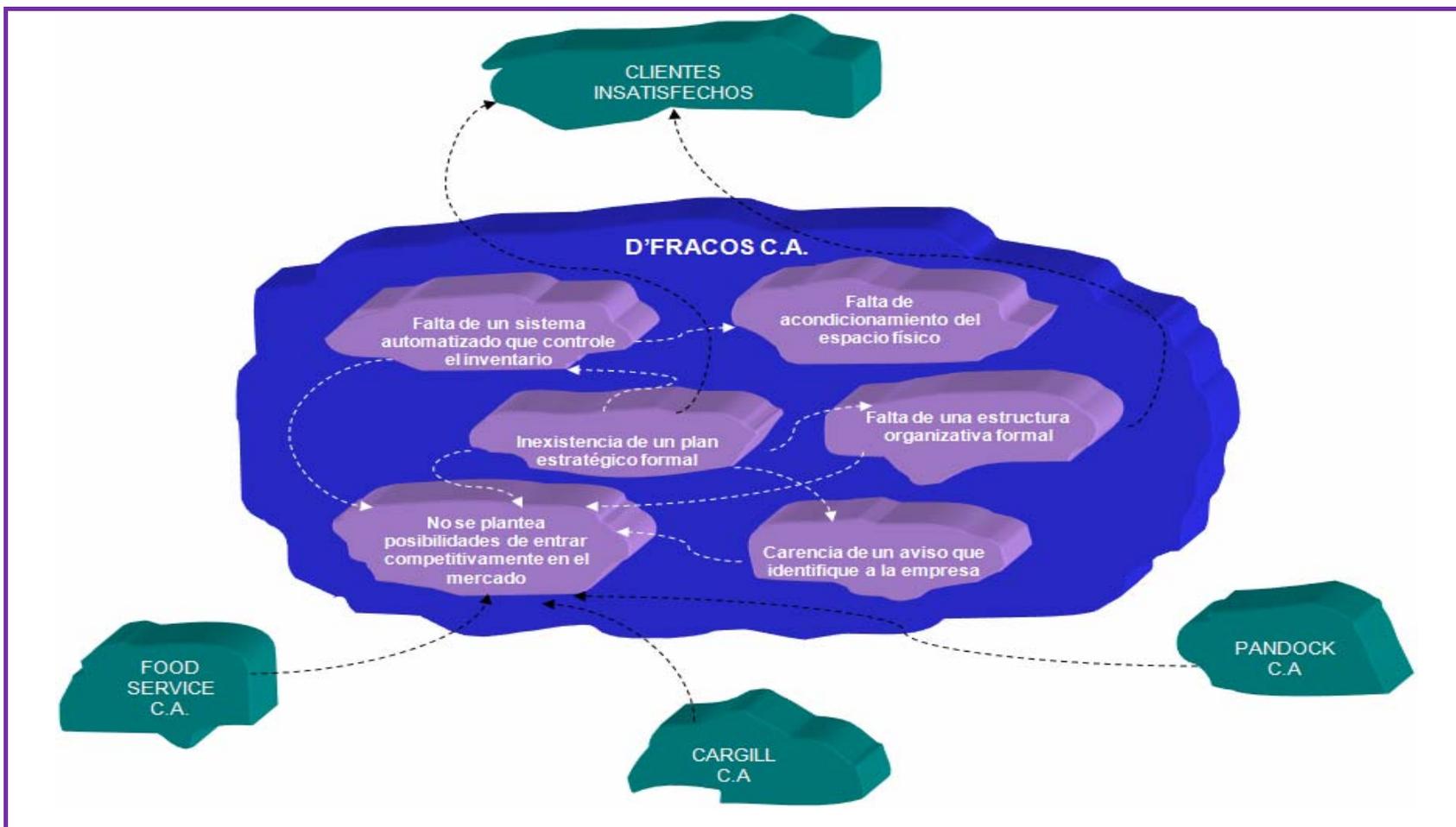


Figura 4.5. Aspectos Problemáticos Evaluados y sus Relaciones en el Sistema.

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

CAPITULO V

FORMULACIÓN DE MISIÓN - VISIÓN Y OBJETIVOS

Para que una organización sea única, tenga identidad propia e identifique el alcance de sus operaciones y de sus prioridades, debe tener un propósito duradero; un conocimiento de lo que puede ofrecer y de lo que la define particularmente. He aquí la primera tarea que ha de desarrollar una empresa al momento de realizar una planificación estratégica; para ello es fundamental la formulación o el análisis de su misión, visión y objetivos.

5.1. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN – VISIÓN

La empresa D' Fracos C.A., no poseen una misión formalmente definida por lo que este parámetro es completamente desconocido por los miembros que lo conforman, sin embargo los actores del mismo trabajan en función de lo que ellos consideran que debería ser un sistema ideal, y lograr así cumplir con sus objetivos inmediatos, pero es necesario diseñar este elemento, pues es determinante en el éxito de toda organización y es parte fundamental en el desarrollo de cualquier plan estratégico.

La aceptación de la misión entonces va a determinar la evolución y los perfiles futuros de la organización: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos? Estos modelos que contemplan estas tres preguntas las propone Strickland-Thompson en su libro "Administración Estratégica. Conceptos y Casos" y puede decirse que son

las intenciones que la organización tiene para determinar su posición empresarial.

Siguiendo el modelo de Strickland-Thompson se llevó a cabo la redacción de la misión-visión en conjunto y consenso general con los actores del sistema.

El procedimiento llevado a cabo para redactar la misión-visión, de la empresa fue el siguiente:

- ✓ Se explicó a los directivos de D'Fracos C.A., la importancia de una misión-visión claramente redactada para el desarrollo de una planificación estratégica.

- ✓ Se pidió a los directivos de la empresa que redactaran de manera sencilla una misión-visión de D'Fracos C.A., (ver figura 5.1.) de acuerdo a las preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?

- ✓ Luego se analizó la información obtenida y se procedió a redactar una misión-visión formal para D'Fracos C.A.

- ✓ Se publicó un primer borrador de la redacción para que los directores de la empresa lo analizarán y verificarán si se adaptaban a las características de la organización.

- ✓ Se recibieron modificaciones y comentarios para el mejoramiento del primer borrador.

✓ Después de corregir las modificaciones, los directivos manifestaron estar conforme con la nueva redacción de la misión-visión de la empresa.

D'Fracos C.A. Fecha: / /
De acuerdo a los parámetros previamente explicados, redacte de manera sencilla una misión-visión para D'Fracos C.A., respondiendo las siguientes preguntas:
¿Quiénes Somos?
¿Qué Hacemos?
¿Hacia Donde nos Dirigimos?

Figura 5.1. Imagen del Formato Utilizado para la Misión-Visión de la Empresa D'Fracos C.A.

Fuente: *García, Y. y Rosas, R.*

5.2. VISIÓN DE LA EMPRESA

“Ser una empresa líder del ramo de la distribución y suministro de productos alimenticios de la zona nororiental del país, con capacidad de abastecimiento a nivel nacional; contando para ello con una infraestructura amplia y con la expansión de establecimientos para que

sean atendidos un mayor número de clientes, respondiendo eficientemente a sus demandas y promoviendo la calidad de servicio en todas y cada una de las etapas que comprende el proceso de comercialización en el mercado”.

5.3. MISIÓN DE LA EMPRESA

“D’Fracos C.A. es una empresa perteneciente al sector alimenticio formada por un equipo humano capacitado y dedicado a proporcionar a nuestros clientes servicio de suministro de alimentos. Garantizamos el abastecimiento y la comercialización de productos secos, refrigerados y congelados a un bajo costo y alta calidad. Nuestra empresa está orientada a ser una organización líder en el servicio, comprometida con la mejora continua como plataforma para ofrecer una mayor cobertura geográfica y una mayor gama de productos a nuestros clientes”.

5.3.1. VALIDACIÓN DE LA MISIÓN

Partiendo de las tres premisas fundamentales planteadas por Thompson y Strickland en su libro "*Administración Estratégica*". Toda misión bien formulada debe responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes Somos?

¿Qué Hacemos?

¿Hacia Dónde nos Dirigimos?

Se procedió a descomponer la misión propuesta anteriormente, para evaluarla.

¿Quiénes somos?

“D’Fracos C.A. es una empresa perteneciente al sector alimenticio formada por un equipo humano capacitado y dedicado a proporcionar a nuestros clientes servicio de suministro de alimentos.”

¿Qué hacemos?

“Garantizamos el abastecimiento y la comercialización de productos secos, refrigerados y congelados a un bajo costo y alta calidad”.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

“Nuestra empresa está orientada a ser una organización líder en el servicio, comprometida con la mejora continua como plataforma para ofrecer una mayor cobertura geográfica y una mayor gama de productos a nuestros clientes”.

5.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Dado que en la empresa D’Fracos C.A., no existen objetivos formalmente escritos y que sean del conocimiento del personal que labora allí, se procedió a formular junto con los directivos de la empresa objetivos claros y bien definidos.

Por tal motivo se presenta a continuación los objetivos que podrían servir de guía para cumplir con el horizonte de la organización.

Cabe destacar que para formular estos objetivos se basó en el enfoque expuesto por George Morrissey en su libro “*Planeación Táctica*”. De esta forma se plantearon los siguientes objetivos:

- ✓ Incrementar en un 30% la participación de la empresa en el mercado regional para el primer trimestre del año 2010.
- ✓ Aumentar en un 15% las inversiones en equipos, técnica y capacitación de personal, que logren la mejora continua de la calidad del servicio.
- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 100% en el plazo de un año.
- ✓ Incrementar en un 15% los niveles de rentabilidad y competitividad de la empresa para finales del año 2011.

5.5. VALORES DE LA EMPRESA

Con el propósito primordial y único de obtener la excelencia en la prestación de los servicios y la satisfacción de los clientes, la empresa D’Fracos C.A. se ha trazado como valores los siguientes:

Vocación de servicio al cliente: Nuestro personal siente empatía por el servicio y el trabajo realizado así como cuenta con conocimientos acerca de la empresa para ofrecerle un excelente servicio al cliente.

Responsabilidad: Las personas de nuestra empresa responden por todas sus obligaciones.

Compromiso: Las personas se sienten parte de la empresa, por lo tanto, la sienten como suya y así lo transmiten a nuestros clientes.

Transparencia: Los actos de nuestros empleados son transparentes, por lo tanto, demuestran su honestidad en sus actividades.

Respeto: Valoran la autoridad y respetan a sus clientes.

Creatividad e iniciativa: Están capacitados para crear constantemente medidas de control y mejorar los procesos.

Legalidad: Por que actúan dentro de lo establecido en la constitución y las leyes.

CAPÍTULO VI

AUDITORÍA EXTERNA

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y una lista de amenazas que se deberían eludir. En el proceso de auditoría externa realizado a la empresa D'Fracos C.A., se evaluaron las distintas fuerzas externas claves, con el objeto de determinar las principales oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

6.1. AUDITORIA EXTERNA

Los factores externos que afectan a dicha empresa se identificaron de acuerdo a las cinco (5) categorías de fuerzas externas claves propuestas por Fred David en su libro "*Conceptos de Administración Estratégica*":

- ✓ Fuerzas económicas.
- ✓ Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- ✓ Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.
- ✓ Fuerzas tecnológicas.
- ✓ Fuerzas competitivas.

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

a) Entrevistas informales, con la formulación de preguntas tanto abiertas como cerradas al personal de D'Fracos C.A.; fue escogido este tipo de entrevista, para la recopilación de información no cuantificable (cualitativa), ya que su uso es muy frecuente en estudios exploratorios por permitir obtener información importante y poseer la gran ventaja de la flexibilidad.

b) Entrevistas al personal de mayor nivel de la empresa, con el objetivo de reunir información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales y tecnológicas, tales datos en estos casos resulta ser trascendental para lograr una eficiente auditoría externa.

c) Con la recopilación de datos de fuentes documentales y los datos anteriores, se procedió a resumirlos, cuantificarlos, organizarlos y analizarlos; con esta información se determinó la situación de la empresa D'Fracos C.A., en relación a sus fuerzas externas claves.

6.2. FUERZAS EXTERNAS CLAVES

A continuación se analizan las fuerzas externas claves que se encuentran en la empresa D` Fracos C.A.

6.2.1. FUERZAS ECONÓMICAS

Los datos de la inflación preocupan a cualquier país, sobre todo cuando presenta cifras elevadas en comparación con el resto de la región y del mundo.

Algunas de las iniciativas para reducir la inflación en Venezuela han sido y siguen siendo noticia: reconversión monetaria, control de precios de diversos servicios y productos, y otras intervenciones y regulaciones en la economía.

La inflación en Venezuela presenta un considerable grado de persistencia ya que en los últimos años ha ido en aumento. Ésta registró en mayo del año 2009 un repunte y alcanzó una tasa de 2,8%, presionada por el aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA), y al incremento del salario mínimo y el ajuste de las tarifas de transporte terrestre de pasajeros.

El Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadística (INE) dijeron el 4 de junio de 2009, en un comunicado que el índice nacional de precios de mayo fue de 2%, superando en 0,2 puntos porcentuales el indicador del mes anterior, lo que llevó la inflación acumulada para los primeros cinco meses del año a 8,9%. (Figura 6.1).

Los rubros con mayores alzas fueron transporte (5,9%), bienes y servicios diversos (4,2%), restaurantes y hoteles (2,5%), esparcimiento y cultura (2,9%), vestido y calzado (1,2%) y equipamiento del hogar (3,9%). El incremento en el precio de los alimentos y bebidas no alcohólicas fue de 0,2% durante el quinto mes de este año; un descenso considerable que ayuda a que el alza acumulada quede en 3,3% frente al 8,7% de mayo del año pasado. El índice que mide la escasez de productos se ubicó en 14,8%.

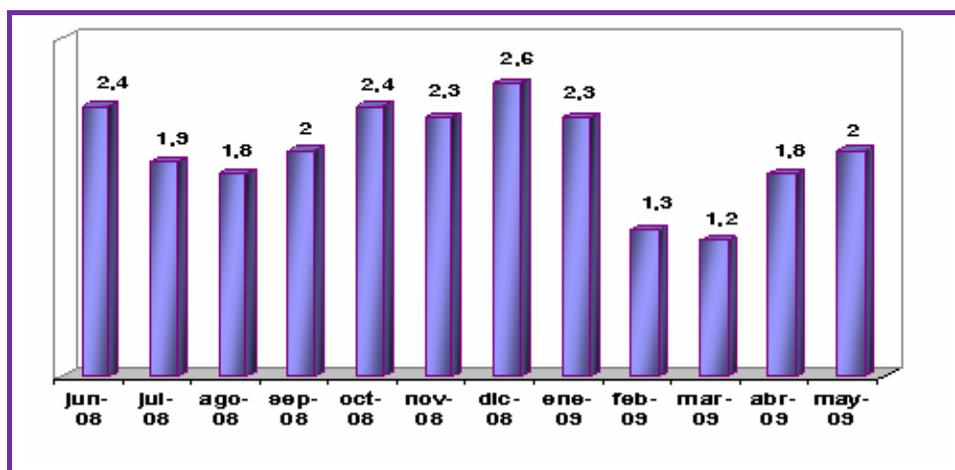


Figura 6.1. Índice Nacional de Precios al Consumidor (Variación Porcentual).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Para mayo y junio del 2009 los precios han crecido en el país 26,8%, según los cálculos oficiales. Desde abril de 2009 la inflación mantiene un ritmo ascendente, luego de haber mostrado en el primer trimestre una leve desaceleración. (Figura 6.2).

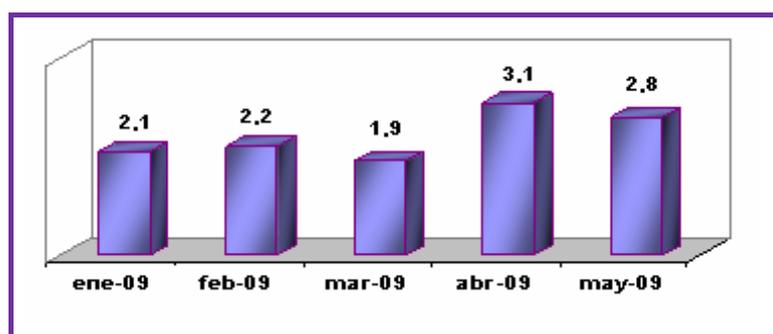


Figura 6.2. Variación Porcentual del Núcleo Inflacionario para los Cinco Primeros Meses del Año 2009.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

En resumen, desde hace tres años Venezuela viene enfrentando una fuerte aceleración en la inflación. El índice nacional de precios

culminó el 2008 en 30,9%, lo que convirtió a Venezuela en el país con la mayor tasa de inflación de la región.

Aunque el gobierno ha previsto para este año una meta de inflación de 15%, algunos analistas sostienen que el índice de precios podría culminar el 2009 entre 35% y 40%. Es por ello que el Gobierno Nacional implementó una medida de control de precios de los productos para aminorar la tendencia creciente de la inflación.

Por otra parte, cabe destacar que el Banco Central de Venezuela es un ente público cuyas políticas en materia monetaria son dirigidas de manera conjunta entre el Ejecutivo Nacional y el máximo ente emisor del país. El Ejecutivo Nacional podrá diseñar una política monetaria que impida la fuga de capitales para poder fortalecer el sistema cambiario de nuestro país.

Es por ello que las medidas que se tomaron para garantizar el fortalecimiento del sistema monetario fue crear una Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) que fuera una superintendencia dedicada a entregar divisas sólo a aquellos sectores que se consideren prioritarios.

También cabe mencionar la aplicación de una reconversión monetaria que implicó la eliminación, a partir del primero de enero de 2008, de tres ceros a la moneda y el cambio transitorio de denominación de "Bolívar a "Bolívar Fuerte". Estas políticas implementadas por el banco central tienen el propósito de fortalecer la moneda, reafirmar el objetivo de estabilidad económica, y crecimiento económico.

Pero se puede afirmar que las medidas antes mencionadas trajeron una inflación de tipo coyuntural, primero por el control de precios

de ciertos rubros, el proceso de adaptación a la nueva moneda, además que los empresarios por el control de divisas venden más caro por el aumento de los costos de producción. Esta situación también se presta para la especulación. No obstante se asegura que hay una fase expansiva de la economía y en particular de las actividades no petroleras, impulsada por un boom del consumo.

Por otra parte, es de hacer notar que el clima impregnado por la desaceleración de la actividad crediticia de la banca venezolana, el BCV busca promover el crédito para impulsar el consumo privado y por ello reduce las tasas de interés activas y pasivas.

Nuevas tasas, nuevas medidas que buscan promover el consumo privado que se estima, mantenga su tendencia de retroceso. Es así como se observa al BCV informando que la tasa que los bancos podrán cobrar por los préstamos que realicen se ubica en un 24%.

La estrategia, según el máximo ente financiero, es mantener el nivel de empleo, promover una mayor intermediación crediticia hacia la actividad productiva y por supuesto, estimular la reactivación de la economía que se ha visto afectada por la baja de los precios del petróleo. (Figura 6.3.)

Sin embargo a pesar de la inflación y las medidas económicas, Nelson Merentes, Presidente del Banco Central de Venezuela recalcó que, durante el primer trimestre del año 2009, la economía venezolana creció 0,3%, además afirmó que seguirán realizando esfuerzos conjuntamente con el Estado y el Ejecutivo Nacional para preservar el crecimiento en la actividad económica y el empleo.

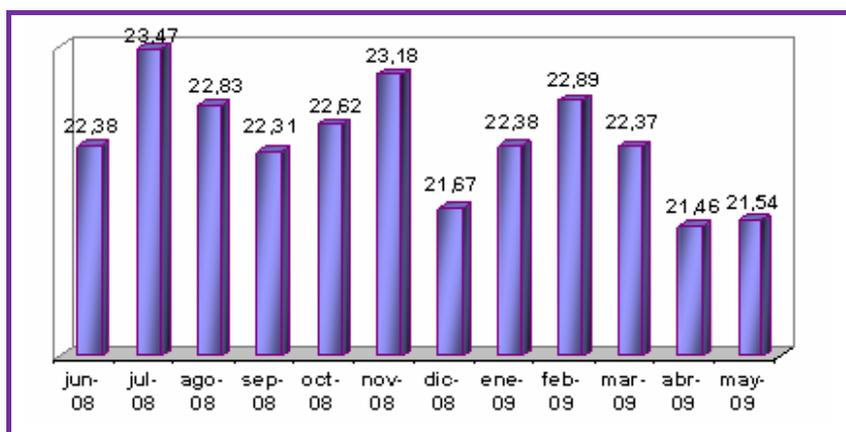


Figura 6.3. Variación Porcentual de la Tasa de Interés Activa Durante el Segundo Semestre del Año 2008 y los Primeros Cinco Meses del Año 2009.

Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV).

En conclusión, se puede decir que estos acontecimientos por los cuales ha atravesado la economía del país provocan un clima de inestabilidad, lo cual afecta de manera significativa la fuerza económica de la empresa de suministro de alimentos D'Fracos C.A., tomando en consideración que la misma se caracteriza por obtener sus ingresos mediante el autofinanciamiento.

Por otro lado, la inflación es un factor que perjudica a D'Fracos C.A. a la hora de adquirir su inventario, ya que al existir un presupuesto para la compra de éste, la empresa se ve en dificultades para completar su stock por los altos precios y también a la hora de comprar los repuestos para sus vehículos de transporte.

A su vez, para el suministro de alimentos la empresa D'Fracos C.A., recurre a los proveedores. Muchos de éstos presentan dificultades para entregar a tiempo los pedidos, aunado generalmente a la entrega de dólares por parte del ente rector de divisas (CADIVI), trayendo como

consecuencia que la empresa no pueda cumplir oportunamente con la entrega de sus productos. El control de precios de productos afecta también a la empresa ya que sus ganancias son mínimas respecto a lo que gastan por la comercialización y distribución de los artículos.

No obstante, la disminución de las tasas de interés es favorable para D'Fracos C.A. porque solventan las oportunidades que ofrecen en el mercado y permite la adquisición de nuevos equipos de transporte para ampliar los canales de comercialización de la empresa. Además el crecimiento económico logra el impulso de una mayor inversión de la empresa y por consiguiente la dirige hacia nuevos mercados.

De manera que, las empresas juegan un papel fundamental en el cambiante mundo de las fuerzas económicas, sobre todas aquellas que se dedican al suministro de productos alimenticios de consumo masivo, ya que estos son de vital importancia para la sociedad, por lo cual dichas empresas se afianzan en mantenerse en el sector de servicio a pesar de la inestabilidad económica que vive nuestro país.

A continuación se enuncian las variables críticas resultantes:

Oportunidades.

- ✓ Crecimiento económico.
- ✓ Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.

Amenazas.

- ✓ Altos índices inflacionarios.
- ✓ Control de divisas.

- ✓ Control de precios de productos.

6.2.2. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y GEOGRÁFICAS

La población venezolana está caracterizada por un conjunto aglutinado de razas, producto de un proceso de mestizaje que exhibe rasgos muy propios. Su carácter y valor intrínseco debe ser entendido como una variedad de costumbres, rostros y colores que han sido moldeados por aspectos históricos, geográficos y dinámicos.

La dinámica de la población de Venezuela ha dependido fundamentalmente de la confrontación de la natalidad y la mortalidad, pues las migraciones externas han sido, en general, muy reducidas. La comprensión veraz del crecimiento demográfico en la población venezolana debe ser analizada a partir de estos dos factores.

La combinación del descenso gradual de la natalidad; producto de las modificaciones económicas y sociales actuantes en el país a partir de 1958, y la reducción paulatina de la mortalidad; comprendida como la elevación de la expectativa de vida, ha traído como resultado la disminución, lenta pero irreversible, de la tasa de crecimiento natural, lo que ha colocado a la población venezolana en el camino que se dirige a una dinámica menos acelerada. Sin embargo, la población venezolana ha estado creciendo con tasas más altas que las formadas exclusivamente por el crecimiento natural, debido a la influencia de la inmigración externa.

En el año 2000 la población en Venezuela se reporta con un número de 25.310.896 de habitantes y en 27.934.783 habitantes durante

el año 2008, lo cual representa un incremento del 10,36% en un lapso de 8 años.

Por su parte, la tasa de crecimiento natural estimada para el 2009 estará en un 1,61%. Sin embargo la población total venezolana para el año 2015 se proyecta un crecimiento del 11,03% (31.017.064 habitantes), lo que indica un aumento considerable de la población. El INE en el censo del año 2001 determinó que la población urbana es de 20.381.757 habitantes y la población rural es de 2.672.453.

Lo anterior afecta a D'Fracos C.A, ya que la tendencia exponencial del crecimiento poblacional ocasiona un mayor consumo, es decir aumenta la demanda de productos, y por ende el de servicio de suministro de alimentos. En consecuencia este incremento del consumo acarrea una probable escasez de algunos artículos, por lo que en este caso la empresa no puede responder oportunamente a los pedidos de sus clientes.

Otros de los aspectos a considerar es el acelerado incremento de la delincuencia; la descomposición social debido a la falta de acciones que permitan contrarrestar este efecto, como políticas educativas y de formación de valores en los hogares, así como la creación de leyes que reordene la policía y fomente un nuevo código procesal penal. Este problema toca el sistema bajo estudio ya que, se encuentran en una posición vulnerable cuando se transporta las mercancías de una ciudad a otra ya que existen robos en las autopistas, o situación de protestas callejeras, que muchas veces se convierten en saqueos de las unidades de transporte.

Considerando la ubicación geográfica de D'Fracos, C.A., ésta se encuentra en la Avenida Miranda, en el Galpón N° 1 del Edificio

Hermanos Figueroa cerca del Mercado Municipal de la Ciudad de Puerto La Cruz, una zona donde existe crecimiento y desarrollo poblacional y comercial, lo cual proporciona ventaja para D'Fracos C.A., en cuanto a la interacción y relaciones que debe realizar para efectuar sus labores de cobro y establecimientos de posteriores servicios que conlleven a afianzar la imagen que posee ante sus clientes. No obstante, su buena ubicación en la zona no escapa a la crisis de inseguridad anteriormente expuesta; esto afecta a los usuarios y a la empresa como tal, constituyendo una gran amenaza.

A continuación se enuncian las variables críticas resultantes:

Oportunidades:

- ✓ Ubicación geográfica favorable.
- ✓ Crecimiento poblacional.
- ✓ Aumento de la demanda de servicio.

Amenazas:

- ✓ Escasez de productos alimenticios.
- ✓ Incremento de la delincuencia.
- ✓ Protestas que obstaculizan las vías públicas.

6.2.3. FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

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

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

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 Gobierno Nacional, ha sostenido una política de nacionalizaciones de empresas establecidas en Venezuela, luego de recientes anuncios de hacerse con varias compañías, todas controladas por capital privado extranjero. La cantidad de posibles adquisiciones llega hasta 900 compañías, eso según una lista elaborada por la Unión Nacional de Trabajadores (UNT). Algunas incluso, ya han sido adquiridas o intervenidas por orden del Ejecutivo Nacional como Cantv, Electricidad de Caracas, Vengas, Venepal, Sanitarios Maracay, Teleférico de Caracas, entre otras, durante el lapso comprendido entre 2005 y 2008. La palabra del mandatario nacional será determinante para el futuro de estas compañías dentro del país, y hasta para aquellas inversiones extranjeras que se hayan planteado con anterioridad.

Este factor afecta a D'Fracos C.A. ya que sus proveedores son grandes empresas que puedan ser candidatas a ser expropiadas, por lo tanto debido a esto los regímenes de producción pueden verse afectados, perjudicando a la empresa al no tener sus pedidos a tiempo. Mientras tanto, las continuas declaraciones por parte del Ejecutivo Nacional de políticas en cuanto a la protección del consumidor y probables expropiaciones de establecimientos de venta de productos alimenticios afecta a la empresa por la incertidumbre que esto genera en cuanto a lo que su propiedad privada se refiere y su futuro en el mercado.

Por otra parte, en el área tributaria, los especialistas recomiendan tener al día y resguardado el libro de compras y ventas para los cálculos del IVA y la declaración de impuestos. Igualmente, sugiere estar atento con la conciliación entre la renta financiera y fiscal de las posibles partidas patrimoniales.

Por todo ello y ante la incertidumbre de no saber qué va a pasar, se puede afirmar que hay que evaluar la situación, prepararse, trabajar y tomar previsiones ante el cambio, para así atacar todos los problemas al mismo tiempo.

Para el próximo año (2009), *"la economía estará fuertemente impactada por la incertidumbre política y los cambios constitucionales, que se reflejarán en los mercados cambiario, inmobiliario e hipotecario"* aseguró el economista Francisco Vivancos.

En otro orden de ideas hay que tomar en cuenta que el Gobierno Nacional no ha iniciado políticas de infraestructura para la rehabilitación de calles y carreteras ya que el actual estado de las vías nacionales no son los más favorables para la circulación de vehículos de transporte de alimentos ya que provocan el deterioro de las unidades y posibles accidentes de tránsito, factor que en medida a la empresa objeto de estudio.

En D'Fracos C.A., el cumplimiento de las leyes es uno de los pilares fundamentales dentro de la organización, las cuales se relacionan, directa e indirectamente, con los procesos que componen las actividades propias del sector de servicio. Es imperativo resaltar que la sensibilidad de estos eventos políticos coloca a la organización en una situación de vulnerabilidad. A continuación se enuncian las variables críticas resultantes:

A continuación se enuncian las variables críticas resultantes:

Amenazas:

- ✓ Aumento de impuestos y fiscalización tributaria.
- ✓ Permanente creación y cambios de leyes y políticas de Estado.
- ✓ Mal estado de las vías terrestres.
- ✓ Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.

6.2.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS

Actualmente los avances que han tenido las innovaciones tecnológicas como por ejemplo, la informática, las comunicaciones, la cibernética, el láser, las redes satelitales y las fibras ópticas, traen muchos efectos para todo tipo de organizaciones.

La llegada de Internet a todos los ámbitos del acontecer social, cultural y tecnológico, han dado un giro a la visión de las grandes corporaciones, tanto es así que en muchas empresas en la actualidad sólo realizan sus operaciones comerciales por esta vía. Y no sólo es Internet, la disminución de los costos de las conexiones de redes locales y remotas, las computadoras, etc., hacen que éstas sean más accesibles a las medianas y grandes empresas u organizaciones que pudieran tener por esta vía, información gerencial, de operación, de producción, etc., en tiempo real, de lo que está sucediendo en toda la dependencia de la organización.

Además las nuevas tecnologías en materia de transporte como los Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) que permiten la encontrar la ubicación específica de un lugar y el posicionamiento en que está el vehículo de transporte.

Las organizaciones que tradicionalmente han limitado el gasto para tecnología a la cantidad que pueden financiar después de los requisitos de comercialización y finanzas deben cambiar de forma de pensar sin tardanza. El ritmo del cambio tecnológico va en aumento y está acabando literalmente, con más y más negocios cada día.

En D'Fracos, C.A., los recursos disponibles para la adquisición de nuevos equipos para el manejo de los procesos son escasos y, por consiguiente es evidente que el hecho de la ausencia de los mismos repercute negativamente en este sistema objeto de estudio, dado que no cuenta con las herramientas adecuadas para incorporar a los procesos y a las unidades de carga de aparatos que faciliten las actividades operacionales de la organización, desaprovechando la oportunidad de tener una ventaja competitiva nueva, más potente, que las ventajas existentes.

A continuación se enuncian las variables críticas resultantes:

Oportunidad:

- ✓ Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.

6.2.5. FUERZAS COMPETITIVAS

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades, capacidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las empresas rivales. La recolección y evaluación de la información sobre sus competidores es esencial para realizar una auditoría externa efectiva en las organizaciones, con el propósito de diseñar estrategias que consideren los aspectos más relevantes de la competencia que hay que atacar, ya que la competitividad es la característica que hace a una empresa diferenciarse de las demás a la par de ser difícil de imitar.

En los últimos años la competencia entre las organizaciones ha sido agresiva y ardua, razón por la cual la empresa D'Fracos C.A., ha reconocido e interpretado las necesidades cambiantes de sus clientes para sobresalir y tomar ventajas competitivas ante sus rivales.

D'Fracos C.A., al ser una empresa regional de suministro de alimentos, destinada a satisfacer las necesidades de sus clientes logra competir con otras empresas de su género, quienes se han caracterizado por brindar un excelente servicio a sus clientes, entre estas empresas se puede nombrar: Food Service C.A., Pandock C.A., Cargill C.A., entre otras.

A continuación se enuncian las variables críticas resultantes:

Amenaza:

- ✓ Vulnerabilidad ante los competidores.

6.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Una vez estudiadas las fuerzas externas claves que inciden en el desempeño de la empresa D'Fracos C.A., se determinaron una serie de factores externos positivos (oportunidades) y otros negativos (amenazas), con el propósito de construir una matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), y así determinar cómo se encuentra la organización desde este punto de vista.

En las tablas 6.1 y 6.2 se puede visualizar un resumen de las variables o factores críticos externos resultantes: oportunidades y amenazas.

Tabla 6.1. Resumen de Oportunidades.

Variables Críticas Externas	Oportunidades
Fuerzas Económicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento económico. ✓ Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.
Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas Y Geográficas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación geográfica favorable. ✓ Crecimiento poblacional. ✓ Aumento de la demanda de servicio.
Fuerzas Políticas, Gubernamentales Y Legales.	No Aplica
Fuerzas Tecnológicas.	✓ Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.
Fuerzas Competitivas	No Aplica

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

Tabla 6.2. Resumen de Amenazas.

VARIABLES CRÍTICAS EXTERNAS	AMENAZAS
Fuerzas Económicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos índices inflacionarios. ✓ Control de divisas. ✓ Control de precios de productos.
Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas Y Geográficas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasez de productos alimenticios. ✓ Incremento de la delincuencia. ✓ Protestas que obstaculizan las vías públicas.
Fuerzas Políticas, Gubernamentales Y Legales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de impuestos y fiscalización tributaria. ✓ Permanente creación y cambios de leyes y políticas de Estado. ✓ Mal estado de las vías terrestres. ✓ Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.
Fuerzas Tecnológicas.	No Aplica
Fuerzas Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vulnerabilidad ante los competidores.

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

Seguidamente, se procedió a escoger aquellos factores externos claves que se consideraron de mayor relevancia para la Proveedora D'Fracos C.A., para ello se contó con la participación del Presidente de la Empresa Daniel Marcano, al cual se le proporcionó un formato con la finalidad de que seleccionara aquellos factores que afectan significativamente a la empresa. (Apéndice, Sección A).

6.4. CRITERIO DE SELECCIÓN DE FACTORES

Una vez realizada la encuesta (Apéndice, Sección A.1), se procedió a totalizar las variables que se consideraron más significativas en el entorno de la empresa, como se puede observar en la tabla 6.3. Sin embargo cabe destacar que todos los factores fueron considerados

influyentes ya sea positiva o negativamente para la organización; por lo tanto se tomaron en cuenta para el estudio todas las oportunidades y amenazas identificadas.

Tabla 6.3. Factores Externos Seleccionados.

Nº	Oportunidades
1	Crecimiento económico.
2	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.
3	Ubicación geográfica favorable.
4	Crecimiento poblacional.
5	Aumento de la demanda del servicio.
6	Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.
Nº	Amenazas
1	Altos índices inflacionarios.
2	Control de divisas.
3	Control de precios de productos.
4	Escasez de productos alimenticios
5	Incremento de la delincuencia.
6	Protestas que obstaculizan las vías públicas.
7	Aumento de impuestos y fiscalización tributaria.
8	Permanente creación y cambios de leyes y políticas de Estado.
9	Mal estado de las vías terrestres.
10	Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.
11	Vulnerabilidad ante los competidores.

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

6.5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORÍA EXTERNA

Para poder elaborar las estrategias que permitan contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades, se hace necesario recurrir a una metodología que consiste en buscar relaciones entre las variables claves para lo cual se utiliza la matriz de análisis estructural, para determinar la influencia de cada amenaza y oportunidad. La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, estableciéndose un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0). Asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la Matriz de Análisis Estructural que se observa en la tabla 6.4.

En la tabla 6.4, 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, el “Crecimiento económico” es la variable que tiene mayor influencia sobre el sistema pues su motricidad es de quince (15), e influye en un 12,30 % al total de las variables.

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. Así la variable más subordinada es la “Permanente creación y cambio de leyes y políticas de Estado” con trece (13), lo que representa un 10,56 % del total.

Tabla 6.4. Matriz de Análisis Estructural Externa.

O P O R T U N I D A D E S	Nº	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Mot. Total
	1	Crecimiento económico.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	15
	2	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
	3	Ubicación geográfica favorable.	0	0		0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
	4	Crecimiento poblacional.	1	0	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
	5	Aumento de la demanda del servicio.	1	0	1	1		1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	12
	6	Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.	1	1	0	0	1		1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	8
A M E N A Z A S	7	Altos índices inflacionarios.	1	0	0	0	1	0		1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	8
	8	Control de divisas.	1	0	0	0	1	0	1		0	1	0	0	0	1	0	1	0	6
	9	Control de precios de productos.	1	0	0	0	1	0	1	1		1	0	1	0	1	0	0	1	8
	10	Escasez de productos alimenticios.	0	0	0	0	1	1	0	1	1		0	0	0	1	0	1	1	7
	11	Incremento de la delincuencia.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		0	0	1	0	0	0	2
	12	Protestas que obstaculizan las vías públicas.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1		1	1	1	1	0	7
	13	Aumento de impuestos y fiscalización tributaria.	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0		1	0	0	1	7
	14	Permanente creación y cambio de leyes y políticas.	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	14
	15	Mal estado de las vías terrestres.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		0	0

Tabla 6.4. Continuación. Matriz de Análisis Estructural Externa.

Nº	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Mot. Total
16	Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0		1	8
17	Vulnerabilidad ante los competidores.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1		13
Dependencia Total		11	3	4	5	10	5	10	9	8	8	5	3	8	13	3	7	10	122

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

En la tabla 6.5 se pueden observar los índices de motricidad y dependencia de cada variable con sus respectivos porcentajes.

Tabla 6.5. Valores de Motricidad y Dependencia Directa de Cada Variable Externa.

	Nº	Variables	Valores de Motricidad	% de Motricidad	Valores de Dependencia	% de Dependencia
O P O R T U N I D A D E S	1	Crecimiento económico.	15	12,30	11	9,02
	2	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	2	1,64	3	2,46
	3	Ubicación geográfica favorable.	2	1,64	4	3,28
	4	Crecimiento poblacional.	2	1,64	5	4,10
	5	Aumento de la demanda del servicio.	12	9,84	10	8,20
	6	Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.	8	6,56	5	4,10
A M E N A Z A S	7	Altos índices inflacionarios.	8	6,56	10	8,20
	8	Control de divisas.	6	4,92	9	7,38
	9	Control de precios de productos.	8	6,56	8	6,56
	10	Escasez de productos alimenticios.	7	5,74	8	6,56
	11	Incremento de la delincuencia.	2	1,64	5	4,10
	12	Protestas que obstaculizan las vías públicas.	7	5,74	3	2,46
	13	Aumento de impuestos y fiscalización tributaria.	7	5,74	8	6,56
	14	Permanente creación y cambio de leyes y políticas.	14	11,48	13	10,66
	15	Mal estado de las vías terrestres.	1	0,82	3	2,46
	16	Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.	8	6,56	7	5,74
	17	Vulnerabilidad ante los competidores.	13	10,66	10	8,20
Total			122	100,00	122	100,00

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

La relación entre el índice de motricidad y el de dependencia puede ser estudiada ubicando los factores en una gráfica de barras; en el eje de las abscisas se ubican los números identificadores de cada factor. Las barras color lila representan los valores de motricidad obtenidos en los diferentes factores, mientras que las barras de color vino tinto representan la dependencia. Esta gráfica puede ser apreciada en la figura 6.4.

La relación entre el índice de motricidad y el de dependencia puede ser estudiada; se toma el promedio de cada una por índice, $(100/17) 5,88\%$. En la tabla 6.6 se muestra la ubicación de las amenazas y oportunidades.

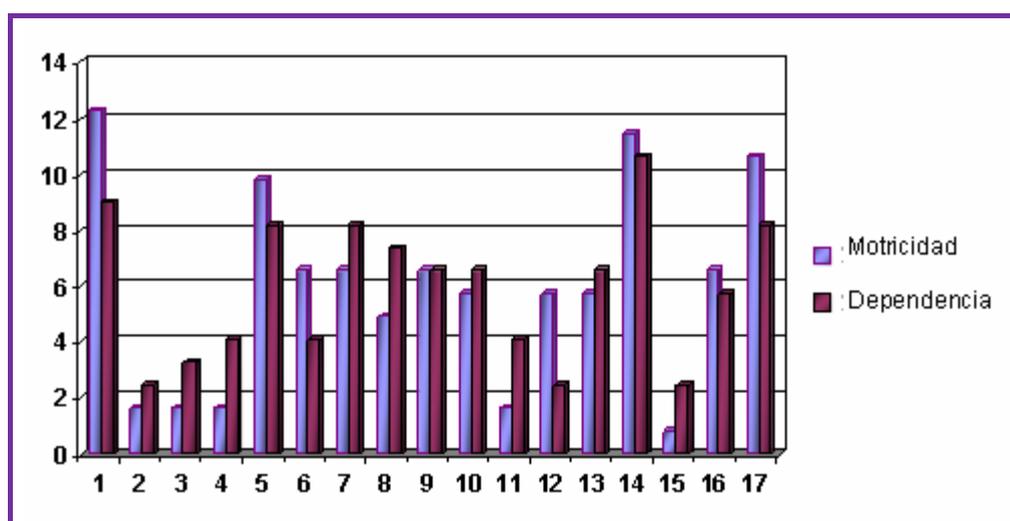


Figura 6.4. Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas.

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

En la zona de poder se encuentran aquellas variables que se caracterizan por tener una motricidad mayor a 5,88% y una dependencia que oscila entre 0% y 5,88%. Estas variables son las más importantes porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Son muy

fuertes y muy poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá repercusión en todo el sistema. Dentro de este grupo se tienen las siguientes variables:

- ✓ Evolución tecnológica en los procesos y transporte.
- ✓ Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.

En la zona de conflicto, se encuentran variables de alta motricidad (más de 5,88%) y alta dependencia (más de 5,88%). En este sector se encuentran ubicadas las siguientes variables:

- ✓ Crecimiento económico.
- ✓ Aumento de la demanda del servicio.
- ✓ Altos índices inflacionarios.
- ✓ Control de precios de productos.
- ✓ Permanente creación y cambio de leyes y políticas de Estado.
- ✓ Vulnerabilidad ante los competidores.

Las variables que aparecen en la zona de problemas autónomos, son independientes con respecto a las demás del sistema, no influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas, razón por la cual tiene poca motricidad (menos 5,88%) y poca dependencia (menos de 5,88 %). En esta zona se encuentran las siguientes variables:

- ✓ Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.
- ✓ Ubicación geográfica favorable.
- ✓ Crecimiento poblacional.

- ✓ Incremento de la delincuencia.
- ✓ Protestas que obstaculizan las vías públicas.
- ✓ Mal estado de las vías terrestres.

Tabla 6.6. Relación Motricidad – Dependencia. (Variables Externas).

		Promedio = 100/17	
		Zona Poder	Zona Conflicto
% MOTRICIDAD	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evolución tecnológica en los procesos y transporte. ✓ Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento económico. ✓ Aumento de la demanda del servicio. ✓ Altos índices inflacionarios. ✓ Control de precios de productos. ✓ Permanente creación y cambio de leyes y políticas de Estado. ✓ Vulnerabilidad ante los competidores.
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disminución de las tasas de interés activas y pasivas. ✓ Ubicación geográfica favorable. ✓ Crecimiento poblacional. ✓ Incremento de la delincuencia. ✓ Protestas que obstaculizan las vías públicas. ✓ Mal estado de las vías terrestres. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de divisas. ✓ Escasez de productos alimenticios. ✓ Aumento de impuestos y fiscalización tributaria.
		Bajo	Alto
		% DEPENDENCIA	

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

En la zona de salida están todas aquellas variables que se caracterizan por tener baja motricidad (menos 5,88%), pero alta dependencia (más de 5,88%). Aquí se ubican las variables:

- ✓ Control de divisas.
- ✓ Escasez de productos alimenticios.
- ✓ Aumento de impuestos y fiscalización tributaria.

6.6. DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LOS FACTORES EXTERNOS

A partir de los porcentajes obtenidos mediante el análisis estructural se pueden obtener las ponderaciones de los factores externos con la ayuda del método de los valores ponderados, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema.

El método consiste en aplicar las siguientes fórmulas:

$$VPE = \% M + \frac{1}{\% D} siD > 0$$

Para calcular el factor ponderado y la ponderación de las variables externas se utiliza:

$$FPE = VPEx \frac{100}{TVP}$$

$$PE = \frac{FPE}{100}$$

Donde:

- ✓ TVP= Sumatoria de los valores ponderados.
- ✓ VPE= Valor ponderado externo.
- ✓ FPE= Factor ponderado externo.
- ✓ PE= Ponderación externa.

Tabla 6.7. Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

	Nº	Variables	% M	% D	VPE	FPE	PE
O P O R T U N I D A D E S	1	Crecimiento económico.	12,30	9,02	12,41	11,97	0,12
	2	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	1,64	2,46	2,05	1,97	0,02
	3	Ubicación geográfica favorable.	1,64	3,28	1,94	1,88	0,02
	4	Crecimiento poblacional.	1,64	4,10	1,88	1,82	0,02
	5	Aumento de la demanda del servicio.	9,84	8,20	9,96	9,61	0,10
	6	Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.	6,56	4,10	6,80	6,56	0,07
A M E N A Z A S	7	Altos índices inflacionarios.	6,56	8,20	6,68	6,45	0,06
	8	Control de divisas.	4,92	7,38	5,05	4,88	0,05
	9	Control de precios de productos.	6,56	6,56	6,71	6,48	0,06
	10	Escasez de productos alimenticios.	5,74	6,56	5,89	5,69	0,06
	11	Incremento de la delincuencia.	1,64	4,10	1,88	1,82	0,02
	12	Protestas que obstaculizan las vías públicas.	5,74	2,46	6,14	5,93	0,06
	13	Aumento de impuestos y fiscalización tributaria	5,74	6,56	5,89	5,69	0,06
	14	Permanente creación y cambio de leyes y políticas.	11,48	10,66	11,57	11,17	0,11
	15	Mal estado de las vías terrestres.	0,82	2,46	1,23	1,18	0,01

16	Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.	6,56	5,74	6,73	6,50	0,06
17	Vulnerabilidad ante los competidores.	10,66	8,20	10,78	10,40	0,10
Total		100,00	100,00	103,61	99,99	1,00

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

6.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Una vez estudiados los factores externos claves que inciden en el desempeño de la empresa D'Fracos C.A., se procedió a realizar la matriz EFE de acuerdo a la información obtenida mediante el análisis estructural.

Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva.

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

a) Se tomaron los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero las oportunidades y luego las amenazas.

b) En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia

relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

c) Posteriormente se otorgó una calificación del 1 al 4 a cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.

Se tomó en consideración para calificar los factores externos, otorgarle al directivo de la organización un formato donde evaluara las variables, según la capacidad de respuesta de la organización ante ellas (Apéndice Sección A.2).

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

A continuación se muestra en la tabla 6.8 la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó cómo es la situación actual de la empresa D'Fracos C.A., en lo que respecta a sus factores externos.

En la tabla 6.8 se observa que el total ponderado fue 2,61 ubicándose por encima del valor promedio (2,50), indicando éste resultado que la empresa posee amenazas, que no permiten el pleno y satisfactorio desarrollo de un sistema completamente adaptable a las situaciones del entorno externo de la organización.

La sumatoria de la ponderación de las amenazas arroja un resultado igual a 1,55 siendo este mayor que la sumatoria de la ponderación de sus oportunidades 1,06; pero a pesar de esta características el resultado de la empresa estuvo un poco por encima del valor promedio.

Tabla 6.8. Matriz de Evaluación de los Factores Externos de D'Fracos C.A.

	Nº	VARIABLES	Peso	Calificación	Resultado ponderado
O P O R T U N I D A D E S	1	Crecimiento económico.	0,12	3	0,36
	2	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	0,02	3	0,06
	3	Ubicación geográfica favorable.	0,02	4	0,08
	4	Crecimiento poblacional.	0,02	3	0,05
	5	Aumento de la demanda del servicio.	0,10	4	0,38
	6	Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.	0,07	2	0,13
A M E N A Z A S	7	Altos índices inflacionarios.	0,06	2	0,13
	8	Control de divisas.	0,05	2	0,10
	9	Control de precios de productos.	0,06	2	0,13
	10	Escasez de productos alimenticios.	0,06	2	0,11
	11	Incremento de la delincuencia.	0,02	2	0,04
	12	Protestas que obstaculizan las vías públicas.	0,06	3	0,18
	13	Aumento de impuestos y fiscalización tributaria	0,06	3	0,17
	14	Permanente creación y cambio de leyes y políticas.	0,11	3	0,33
	15	Mal estado de las vías terrestres.	0,01	2	0,02

16	Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.	0,06	2	0,13
17	Vulnerabilidad ante los competidores.	0,10	2	0,21
Resultado Total Ponderado		1,00	—	2,61
1.- Respuesta Mala 2.- Respuesta Media. 3.- Respuesta Superior a la Media 4.- Respuesta Superior				

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

Tomando en consideración el conjunto de amenazas existentes se observó que la “*Permanente creación y cambio de leyes y políticas de Estado*” es uno de los factores que obtuvo un mayor resultado de 0,33 y una calificación de tres (3); esto significa que la empresa ha tomado medidas de acción favorable que minimice el impacto de dicho factor, pero necesita de mayor acción para que no afecte significativamente a la organización.

En cuanto a las oportunidades el “*Aumento de la demanda del servicio*” cuentan con la máxima calificación de cuatro (4) y el mayor resultado ponderado 0,38; le sigue la variable “*Crecimiento económico*” con un resultado de 0,36; lo que significa que la empresa está aprovechando al máximo estas oportunidades. Se establece que a pesar de la presencia de mayores amenazas con pesos mayores, la empresa pudo superar el valor de la media; lo que demuestra que aprovechan las oportunidades que le brinda el entorno.

Sin embargo, se hace necesaria la formulación de estrategias para mantener y/o superar dicha posición, ya que, sería ideal reducir al mínimo el efecto que ejercen las amenazas externas en la organización.

CAPITULO VII

AUDITORIA INTERNA

7.1. AUDITORIA INTERNA

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

Por otra parte, tanto los gerentes como los empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la organización; los encargados de diferentes departamentos y áreas de cualquier empresa, gracias a su participación en la ejecución de una auditoria interna de la administración estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de ciertas decisiones tomadas en otras áreas funcionales de la compañía.

7.2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

Para la realización del estudio y evaluación del ambiente interno de la distribuidora D'Fracos, C.A., se llevaron a cabo una serie de entrevistas y encuestas no estructuradas, con el personal que allí labora. También se encuestó a un conjunto representativo de la población de clientes, esto con el propósito de conocer y estudiar un poco lo referente al servicio y la atención ofrecida por el personal de la empresa.

Dado el tamaño de la empresa, no existen áreas funcionales definidas en forma concreta. Sin embargo, cada empleado sabe cuáles son las funciones que debe cumplir dentro de la organización y hasta qué punto involucrarse a la hora de tomar decisiones.

Cuando se ejecuta la auditoría interna se describen los aspectos relevantes encontrados en la empresa para establecer como están siendo ejecutadas sus actividades internamente a fin de desarrollar la Matriz de Factores Internos (EFI).

En este punto, es importante acotar que para el estudio se tomó en cuenta la totalidad de las personas que conforman la empresa, la cual actualmente está conformada de la siguiente forma:

- ✓ Un (1) Gerente. (Dueño)
- ✓ Un (1) Administrador.
- ✓ Dos (2) Chóferes.
- ✓ Un (1) Gerente de Ventas.
- ✓ Dos (2) Vendedores.
- ✓ Dos (2) Obreros.
- ✓ Un (1) Supervisor de Despacho.
- ✓ Un (1) Ayudante.

Para llevar a cabo el estudio del ambiente interno se realizaron, además de entrevistas informales al gerente y a los empleados, una serie de encuestas (Apéndice Sección B) basadas en el método de escalamiento tipo Likert de forma tal, que pudieran ser identificados los principales focos problemáticos o aspectos críticos de la distribuidora relacionados con cada uno de los factores claves de gestión, tomando en cuenta las áreas propuestas por Fred David en su libro "*La Gerencia Estratégica*", que se estiman de vital importancia en el desempeño de

cualquier empresa estas son: Área gerencial , Área de mandos operativos y Área de consumo.

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

7.3. FUERZAS INTERNAS CLAVES

A continuación se muestra el análisis de las fuerzas claves internas que influyen en la empresa D'Fracos, especificando y justificando las debilidades y fortaleza que presenta la organización.

7.3.1. ÁREA GERENCIAL

El dueño de la empresa es su principal actor, es el encargado de planificar y llevar a cabo la mayoría de las actividades administrativas y de operación del negocio; realiza un sin número de funciones, actividades que van desde la realización de ordenes de compras a proveedores, recepción y revisión de pedidos, almacenamiento, control de inventario, y coordinación de ventas.

Dada la gran cantidad de tareas y actividades que desempeña el gerente de la empresa y al hecho de que no existe delegación de muchas funciones en sus empleados, se estructuró una encuesta detallada (Apéndice Sección B.1) dirigida al dueño del negocio a fin de obtener la mayor cantidad posible de información relevante relacionada con los principales indicadores de gestión (planificación, organización, dirección, control y motivación) de forma tal que pudieran posteriormente plantearse en forma explícita las fortalezas y debilidades de la empresa en base a los resultados obtenidos en la encuesta.

7.3.1.1. Planeación

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

De acuerdo con lo expresado por el gerente de la empresa en su entrevista (Apéndice Sección B.1), en la empresa no hay una adecuada y formal planificación estratégica de las actividades ya que no existe una misión formalmente definida, tampoco hay una clara comunicación de los objetivos, ni existen estrategias, ni políticas escritas que ayuden a encauzar a la organización al éxito. De igual forma se pudo determinar que la empresa no realiza evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados a la hora de entregar pedidos; siendo esta su función principal: distribución de alimentos.

Como consecuencia de lo descrito anteriormente se observó que al aplicar el escalamiento tipo Likert del ítem A correspondiente a

Planificación, analizando las preguntas que se formularon al respecto, el resultado arrojado fue de cero coma ocho (0,8) en la escala de desempeño (Apéndice Sección C). Lo que evidenció en forma clara el hecho de que no existe o está definida en la empresa una planificación formal.

Debilidad:

- ✓ Ausencia de planificación formal en la empresa.

7.3.1.2. Organización

La organización es el proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos.

Conforme a lo expresado por el dueño de la empresa no existe una estructura formalmente definida mediante un organigrama que esté acorde con lo que actualmente se realiza, no se orientan hacia la consecución de los objetivos que pueda fijarse la empresa.

Según el resultado obtenido en el cuestionario del método de escalamiento tipo Likert en la sección de Organización correspondiente a la preguntas del Ítem B el resultado obtenido en la escala de desempeño, en relación a las preguntas formuladas, fue de dos (2) lo que indica que a pesar de las deficiencias que posee la empresa no está tan mal organizada y que por los momentos su desempeño es considerado alto. Sin embargo, para efectos de una excelente organización es necesario el establecimiento formal de una estructura organizativa que pueda definir con exactitud las funciones que debe desarrollar cada empleado. (Apéndice Sección C)

Debilidades:

- ✓ Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.

7.3.1.3. Dirección

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

En la distribuidora no se llevan cabo programas de reclutamiento de personal sino que es éstos procedimientos son ejecutados de forma empírica por el dueño del negocio. El gerente es quien realiza las contrataciones en forma directa cuando en alguna circunstancia se requiere un empleado o existe una vacante disponible.

En cuanto a lo relacionado con planes de capacitación y adiestramiento esta figura no existe en la empresa sino que el gerente proporciona en forma directa un entrenamiento básico al empleado nuevo.

Según el resultado obtenido en la entrevista (Apéndice Sección C) del método de escalamiento tipo Likert para el ítem C correspondiente a Dirección se obtuvo de un número de cuatro (4) preguntas: 0,5 en la escala de desempeño ubicándose este indicador de gestión en un nivel muy bajo; lo que se traduce en falta de programas de adiestramiento, ausencia de mecanismos y políticas de selección y reclutamiento de

personal, contratación de empleados con bajo nivel de instrucción; en líneas generales indica falta de dirección en la empresa.

Debilidades:

- ✓ Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.

- ✓ Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.

7.3.1.4. Control

El control es una de las responsabilidades de la dirección, está estrechamente ligado con la planificación y la organización en una empresa. Su impacto sobre la motivación y la conducta del grupo de trabajo es muy significativo. El control es a su vez, un proceso (trabajar para que este todo de acuerdo con lo programado) y un resultado (el producto ha satisfecho las normas).

Según los resultados de la encuesta realizada al dueño de la empresa se determinó que no existen mecanismos para evaluar periódicamente el desempeño del personal, lo que evidencia la falta de un sistema de control de evaluación laboral y de todas las actividades que son llevadas a cabo diariamente en la organización. De igual forma no existen métodos de control de horarios del personal ni de ausentismo justificado, la única manera de controlar esto es por medio de la observación directa de si asistió o no el trabajador.

De lo expuesto anteriormente el resultado obtenido en la encuesta del método de escalamiento tipo Likert dirigida al dueño de la empresa (Apéndice Sección C) en el ítem D correspondiente a Control con un total de cinco (5) preguntas se obtuvo un resultado de uno (1) en la escala de desempeño, esto es de nivel bajo, lo que evidencia que no hay en la empresa sistemas de control eficientes.

Debilidad:

- ✓ Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal.

7.3.1.5. Motivación

La motivación es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración.

Según los científicos conductistas el rendimiento eficaz del trabajador exige que este motivado y que cuente con un sistema de compensación que fomente el trabajo de calidad.

De acuerdo a los resultados del cuestionario realizado al gerente de la empresa, aunque es evidente su motivación y empeño para impulsar la empresa no se ha diseñado ningún formato o instrumento de trabajo que permita optimizar el cumplimiento de sus funciones, además no se involucra al personal en la realización de actividades sociales. De igual forma no existe una figura definida de un sistema de recompensas para algunos de los empleados (recompensas materiales, aumento de sueldo, bonos, etc.).

Al aplicar el método de escalamiento tipo Likert con respecto al ítem E de la encuesta, correspondiente a Motivación se plantearon un número de siete (7) preguntas al gerente de la empresa (Apéndice Sección C) obteniéndose un nivel alto de 2,43 en la escala de desempeño; todo esto a pesar de que no se maneja en la empresa un adecuado sistema de recompensas.

Debilidades:

- ✓ Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.
- ✓ No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.

7.3.2. ÁREA DE MANDOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA

El área de mandos operativos de la empresa está representada por los nueve (9) empleados que actualmente trabajan en el negocio quienes están encargados de materializar y ejecutar los planes emanados de la gerencia general de la empresa. En la auditoria que se efectuó en esta área se evaluaron igual que en la anterior los aspectos de planeación, organización, dirección, control y motivación. Esta se realizó aplicando entrevistas no estructuradas y un cuestionario a las nueve personas que integran el personal. (Apéndice Sección B.2) Cabe destacar que durante la realización de las entrevistas a los empleados se evidenció el bajo nivel de instrucción académica que poseen algunos de ellos. De esto se derivan muchos de los problemas que actualmente existen en la empresa.

7.3.2.1. Planeación

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la encuesta aplicada (Apéndice Sección D) se evidenció que existe un marcado desconocimiento por parte de los empleados de una planificación formal en la empresa.

Por medio de la formulación de un par de preguntas orientadas a tal fin, identificadas por el ítem A, se indagó con mayor fuerza en este campo. Los resultados obtenidos por medio del método de escalamiento tipo Likert fue de cero coma once (0,11) en la escala de desempeño lo que permitió inferir que en la empresa no se ha establecido un esquema formal de planeación.

Debilidad:

- ✓ Ausencia de planificación formal en la empresa.

7.3.2.2. Organización

En cuanto a la opinión emitida por los empleados sobre la estructura organizativa de la empresa se pudo notar que la respuesta predominante por parte de los empleados fue (puede ser), es decir, existe desconocimiento de una estructura organizativa formal en la empresa. Además se pudo determinar que las funciones realizadas por cada trabajador son implantadas de manera verbal; es decir, no existen establecimientos formales sobre las funciones que debe desarrollar cada uno de ellos dentro de la organización pero saben claramente que pueden y que no pueden hacer dentro de ella. Según los resultados que arrojaron

las entrevistas (Apéndice Sección D) se estimó un nivel de desempeño igual a 1,79: bajo, comprobando así que existen desatinos en la gestión administrativa en la empresa.

Fortaleza:

✓ El personal ejecuta disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.

Debilidad:

✓ Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.

7.3.2.3. Dirección

Con respecto a la dirección se formularon algunas preguntas relacionadas con la existencia de programas de adiestramiento para integrar a los nuevos empleados así como también sobre programas de capacitación los cuales no se llevan a cabo en la empresa.

Además se consideró también, el hecho de conocer si se realizan reuniones periódicas entre el gerente y los empleados, ésto con el propósito de establecer algunas de la directrices en líneas generales de la empresa. El resultado que se consiguió con la encuesta utilizando el método de escalamiento tipo Likert en torno a las 4 preguntas planteadas fue de 0,80; esto es muy bajo, interpretándose de la manera siguiente: no existe una buena relación y cooperación entre algunos de los empleados y no se realizan reuniones periódicas con el personal, en lo referente a la

dirección no existen programas en la empresa de capacitación y adiestramiento y en tal sentido de un adecuado sistema de recompensas para los empleados.

Debilidad:

- ✓ Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.
- ✓ Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.

7.3.2.4. Control

Para llevar a cabo la evaluación de este aspecto se tomaron en cuenta todos los lineamientos en torno a cómo se establecen los controles y evaluación del desempeño de los empleados o del rendimiento general de las actividades que se llevan a cabo en el negocio, se evalúa si la existencia de estos es empírica o si realmente están definidos los métodos de control.

Los resultados en torno a este parámetro se estimaron tomando en cuenta lo siguiente: según el método de escalamiento tipo Likert se obtuvo como resultado en la escala de desempeño 1,26 nivel bajo. (Apéndice Sección D) posicionando a la empresa con una considerable deficiencia en cuanto a sistema de control de personal se refiere.

Debilidad:

- ✓ Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal.

7.3.2.5. Motivación

Finalmente se estudió como es la motivación de los empleados de la empresa y según las preguntas formuladas en la encuesta (Apéndice Sección D) se obtuvo en función de cuatro preguntas el resultado de 1,53 en la escala de desempeño, esto es de nivel bajo. Lo que se resume en lo siguiente: no existe motivación hacia los empleados para que se esfuercen más en su labor, aunque su ambiente de trabajo es relativamente bueno las relaciones no son las más propicias.

Fortaleza:

- ✓ Existe buen ambiente de trabajo.
- ✓ Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.

Debilidades:

- ✓ No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.
- ✓ No existe buena relación entre los trabajadores.

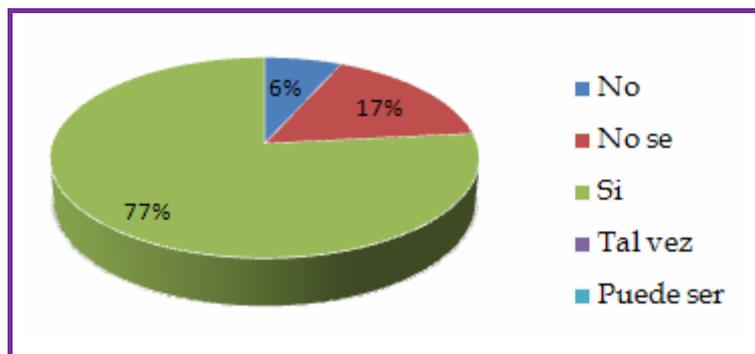
7.3.3. ÁREA DE CONSUMO

Esta área está representada por los clientes que atiende la empresa D'Fracos C.A., en tal sentido se evalúan algunas de las necesidades y requerimientos de los consumidores tomando en cuenta aspectos como: nivel de servicio y atención al cliente. Para ello se formularon una serie de preguntas relacionadas con estos aspectos en el mismo formato de encuesta que ya ha sido explicado (Apéndice Sección B).

Pero para llevar a cabo la aplicación de la misma fue necesario calcular una muestra representativa de los clientes que realizan pedidos a la compañía. El resultado arrojado fue de 30 clientes a quienes se le realizaron las encuestas.

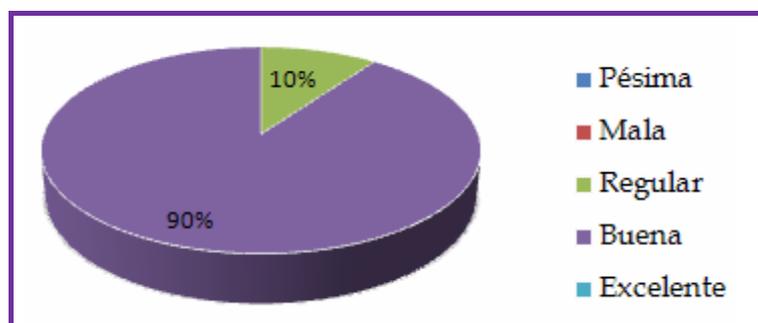
7.3.3.1. Calidad del Servicio

Este aspecto se refiere, en líneas generales, a las características del servicio que ofrece el negocio, es decir, que tipo de atención recibe el cliente, cómo es el trato de los empleados hacia éstos, cómo son las instalaciones y espacio físico de la empresa, si están acorde con las necesidades del negocio y de sus clientes; además si existen adecuados canales de comunicación y promoción (publicidad) de la empresa de forma tal que la empresa de a conocer sus productos y localización. Los resultados que arrojaron la encuesta aplicada (Apéndice Sección E) según el método de escalamiento tipo Likert fué de 2,48 en la escala de desempeño y según las preguntas formuladas el resultado fue el siguiente:



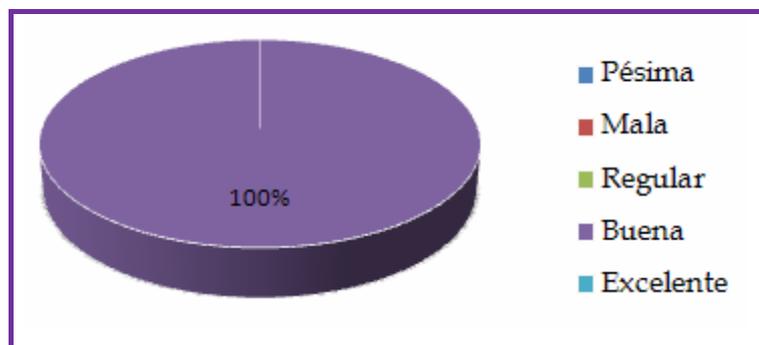
Gráfica 7.1 Pregunta A.1: ¿El trato que usted recibe de los empleados de la empresa es cortés?

En torno a la primera pregunta el 77% del total de entrevistados respondió que Si, el 17% mostró desconocimiento contestando No sé, el 6% respondieron que No y ningún porcentaje indicó las últimas dos opciones: Tal vez y Puede ser, lo que evidencia que el trato a los clientes es satisfactorio.



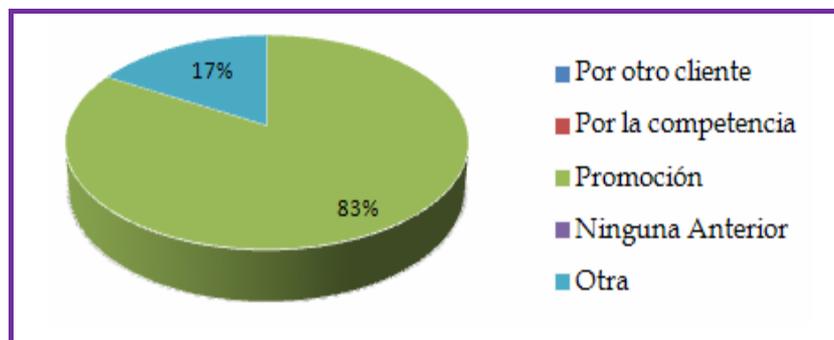
Gráfica 7.2 Pregunta A.2: ¿Calificaría la atención de los empleados como oportuna?

En la segunda pregunta el 90% calificó la atención como buena y el 10% como regular; dejando a las opciones: pésima, mala y excelente con un 0%. Lo que permitió inferir que la atención de los clientes es buena.



Gráfica 7.3 Pregunta A.3: ¿El estado de las instalaciones según su opinión es?

La opinión de los clientes con respecto a las instalaciones fue la siguiente: el 100% considera que el estado de las instalaciones es buena. De lo que se deduce que las instalaciones y adyacencias del local se encuentran en buen estado confirmando lo que se percibió mediante la observación directa



Gráfica 7.4 Pregunta A.4: ¿A través de qué medio conoció de la existencia de la empresa?

En esta pregunta se evaluó como la publicidad y promoción de la empresa, como ésta se da a conocer en el mercado y con sus clientes. El 83% dijo que tuvo conocimiento de la empresa por promoción; esto es porque los vendedores de la distribuidora realizan sus visitas para la

captación de nuevos clientes potenciales. El 17% referencia de otro cliente y el resto de las opciones consiguieron una puntuación de 0%. Los resultados indicaron que la promoción de la empresa está sujeta nada mas a la promoción directa emitida por los vendedores y un poco porcentaje por referencia de la misma clientela. Sin embargo, es aconsejable que se tomen medidas para tener otros medios de cómo promocionar la empresa.

En base a este análisis realizado a la calidad de servicio se arrojó lo siguiente:

Fortaleza:

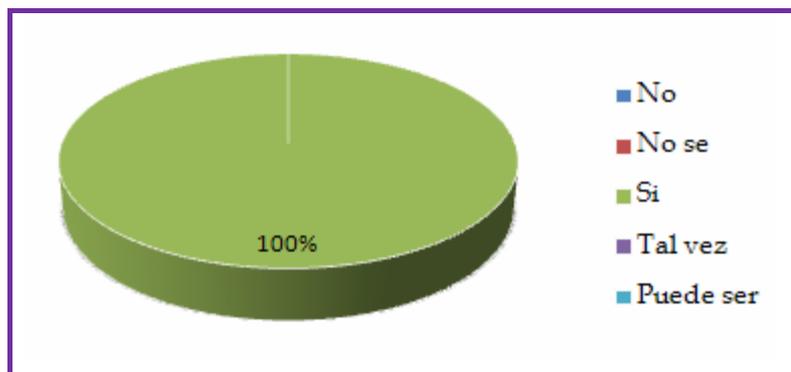
- ✓ Buen nivel de servicio y de atención al cliente.

Debilidad:

- ✓ Falta de publicidad.

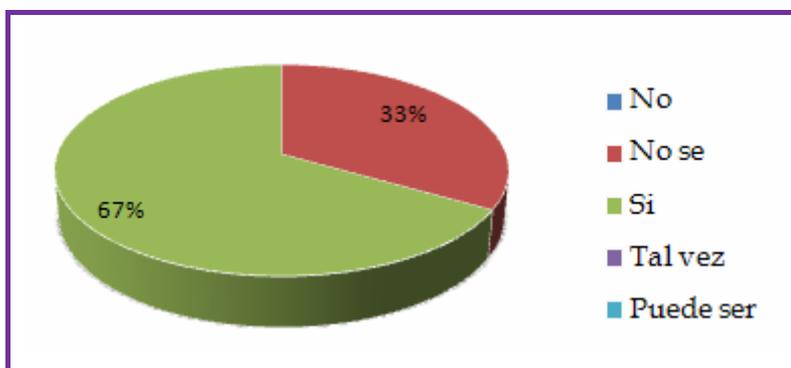
7.3.3.2. Satisfacción del Cliente.

En este punto se toman en consideración especialmente aspectos relacionados con el grado de satisfacción del cliente en torno al precio y calidad de los productos que ofrece la empresa y en lo concerniente a las instalaciones de las que dispone el negocio, su localización, vías de acceso y medios de adquisición del pedido. El resultado de la escala de desempeño considerando estos factores fue de 1,76: nivel bajo (Apéndice Sección E). Lo expuesto anteriormente se detalla en los gráficos siguientes:



Gráfica 7.5 Pregunta B.1: ¿Se siente satisfecho con la calidad de los productos ofrecidos por la empresa?

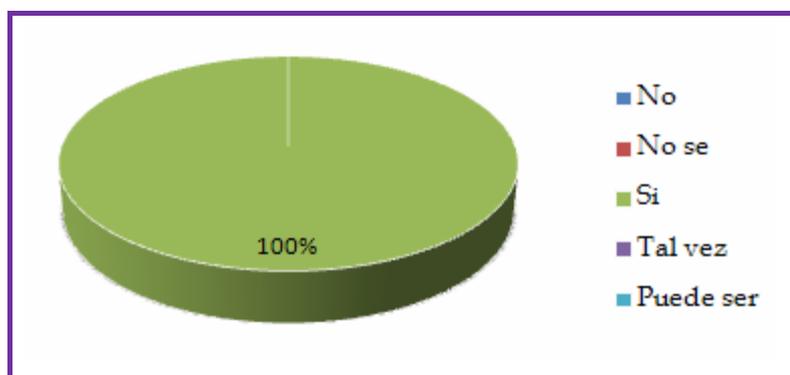
En torno a esta pregunta los encuestados respondieron: 100% que Si. Lo que indica que los productos ofrecidos por la empresa son bastante aceptados en el mercado conforme a su calidad.



Gráfica 7.6 Pregunta B.2: ¿Los precios presentados en los productos que usted va a adquirir son los más adecuados?

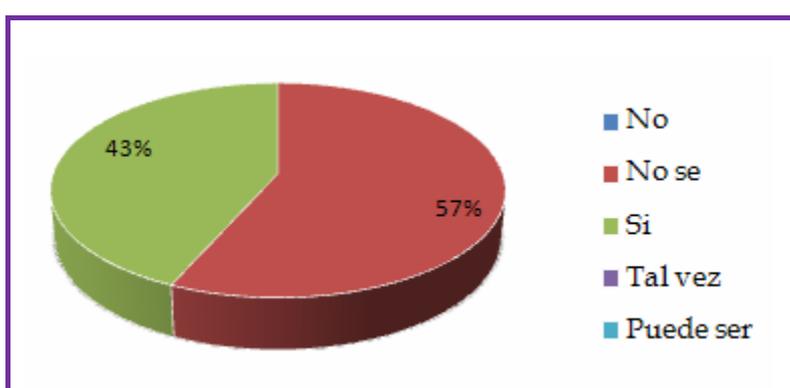
Con respecto a la pregunta B.2 referida a los precios de los productos que ofrece la distribuidora se obtuvo las siguientes respuestas: 67% dijo que Si, el 33% No Se y el resto de las opciones no arrojó ningún porcentaje. Lo que indica que los precios ofrecidos por la empresa en el

mercado, en conformidad con la demanda y competencia, son bastante aceptados



Gráfica 7.7 Pregunta B.3: ¿Es de fácil acceso para usted, la ubicación de las instalaciones y el espacio físico de la empresa?

En relación al ítem B.3 orientada a la ubicación y las instalaciones de la empresa se estimó que: el 100% cree que el lugar donde se localiza la empresa es de fácil acceso. Del resultado obtenido se dedujo que la ubicación del negocio es bastante estratégica ya que se localiza en una zona bastante transitada y de fácil acceso.



Gráfica 7.8 Pregunta B.4: ¿Considera que las instalaciones son apropiadas para atender al cliente?

Finalmente se preguntó sobre las condiciones generales de las instalaciones y si estas son apropiadas o se ajustan a las necesidades del cliente obteniéndose los siguientes resultados: 43% dijo que Si y 57% que No Sabía. Aunque un porcentaje significativo de la muestra respondió que No Sabía, esto se debe a que la mayoría de los clientes encuestados no visitan las instalaciones de la empresa porque sus transacciones son realizadas en 100% vía telefónica; sin embargo una muestra considerable afirma que Si ya que estos si han visitado las instalaciones de la empresa.

Los factores anteriormente mencionados permiten constituir a la organización como una empresa de renombre, permitiéndole a ésta competir activamente en el mercado.

En base a este análisis se dedujo lo siguiente:

Fortalezas:

- ✓ Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.
- ✓ Buenos precios y calidad en los productos.
- ✓ Prestigio de la empresa.

7.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Luego de llevar a cabo el análisis interno, se procedió a identificar las fortalezas y debilidades más importantes de la Distribuidora D' Fracos con el propósito de construir una Matriz de Evaluación de Factores Internos y determinar cómo se encuentra o como es la situación interna de la empresa.

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades encontradas:

Fortalezas:

- ✓ El personal ejecuta disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.
- ✓ Existe buen ambiente de trabajo.
- ✓ Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.
- ✓ Buen nivel de servicio y de atención al cliente.
- ✓ Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.
- ✓ Buenos precios y calidad en los productos.
- ✓ Prestigio de la empresa.

Debilidades:

- ✓ Ausencia de planificación formal en la empresa.
- ✓ Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.
- ✓ Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.
- ✓ Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal
- ✓ Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal.
- ✓ Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.
- ✓ No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.

- ✓ Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.
- ✓ No existe buena relación entre los trabajadores.
- ✓ Falta de publicidad.

7.5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL PARA LA AUDITORIA INTERNA

Luego de haber determinado las variables que representan las debilidades y fortalezas de la Distribuidora D'Fracos C.A, se realizó la Matriz de Análisis Estructural, estableciendo un sistema binario de oposición, donde uno (1) indica una influencia real y cero (0) una influencia nula. (Tabla 7.1).

Tabla 7.1. Matriz de Análisis Estructural Interna.

	Nº	Variables																		Mot. Total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
FORTALEZAS	1	El personal efectúa disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.		1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	10
	2	Existe buen ambiente de trabajo.	1		1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	12
	3	Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.	1	1		1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	10
	4	Buen nivel de servicio y de atención al cliente.	1	1	1		1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	12
	5	Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.	0	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
	6	Buenos precios y calidad en los productos.	0	0	0	1	1		1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5
	7	Prestigio de la empresa.	1	1	0	1	1	1		1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14
DEBILIDADES	8	Ausencia de planificación formal en la empresa.	0	0	0	0	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	9	Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.	0	1	0	0	0	0	0	0		1	1	1	0	0	0	0	0	4
	10	Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.	1	0	1	0	0	0	1	1	1		1	1	0	0	1	1	0	9
	11	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1		1	0	0	1	1	0	11
	12	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño de personal.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1		0	0	0	0	0	4

Tabla 7.1. Continuación. Matriz de Análisis Estructural Interna.

Nº	VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Mot. Total
13	Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
14	No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	6
15	Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	10
16	No existe buena relación entre los trabajadores.	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	6
17	Falta de publicidad.	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Dependencia Total		8	9	6	7	3	4	8	12	7	10	9	10	4	5	9	9	2	122

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

La sumatoria de los números por fila indican las veces que cada una de las variables imantan a las restantes (índice de motricidad), representan la fuerza que tiene cada una sobre las demás. La variable que tiene mayor influencia sobre el sistema es: “Prestigio de la empresa”, es la variable que tiene mayor influencia sobre el sistema pues su motricidad es de catorce (14), e influye en un 11,48 % del total de las variables.

La sumatoria por columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), porque indican el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás. La variable más subordinada es “Ausencia de planificación formal en la empresa” porque su dependencia es de doce (12), lo que representa un 9,84% del total.

En la tabla 7.2 se pueden observar los índices de motricidad y dependencia de cada variable con sus respectivos porcentajes.

La relación entre el índice de motricidad y el de dependencia puede ser estudiada ubicando los factores en una gráfica de barras; en la que el eje de las abscisas ubicamos los números identificadores de cada factor. Las barras color lila representan los valores de motricidad obtenidos en los diferentes factores, mientras que las barras de color vino tinto representan la dependencia. De esta manera cada factor cuenta con dos barras, una lila y otra vino tinto. Esta gráfica puede ser apreciada en la figura 7.1.

Tabla 7.2. Valores de Motricidad y Dependencia Directa de Cada Variable Interna.

	Nº	Variables	Valores de Motricidad	% de Motricidad	Valores de Dep.	% de Dep.
F O R T A L E Z A S	1	El personal efectúa disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.	10	8,20	8	6,56
	2	Existe buen ambiente de trabajo.	12	9,84	9	7,38
	3	Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.	10	8,20	6	4,92
	4	Buen nivel de servicio y de atención al cliente.	12	9,84	7	5,74
	5	Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.	2	1,64	3	2,46
	6	Buenos precios y calidad en los productos.	5	4,10	4	3,28
	7	Prestigio de la empresa.	14	11,48	8	6,56
D E B I L I D A D E S	8	Ausencia de planificación formal en la empresa.	1	0,82	12	9,84
	9	Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.	4	3,28	7	5,74
	10	Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.	9	7,38	10	8,20
	11	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.	11	9,02	9	7,38
	12	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño de personal.	4	3,28	10	8,20
	13	Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.	3	2,46	4	3,28
	14	No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.	6	4,92	5	4,10
	15	Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.	10	8,20	9	7,38
	16	No existe buena relación entre los trabajadores.	6	4,92	9	7,38
	17	Falta de publicidad.	3	2,46	2	1,64
Total			122	100,00	122	100,00

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

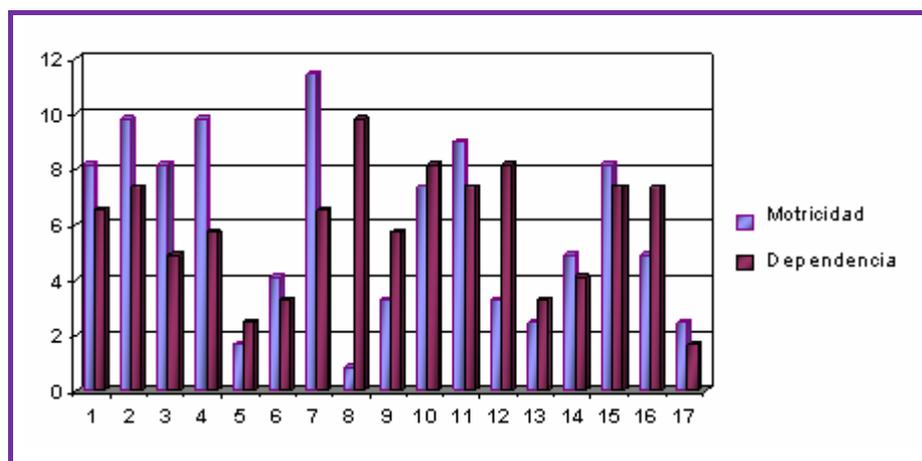


Figura 7.1. Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas.

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

La relación entre el índice de motricidad y el de dependencia puede ser estudiada; se toma el promedio de cada una por índice, $(100/17)$ 5,88%. En la tabla 7.3 se muestra la ubicación de las fortalezas y debilidades.

En la zona de poder se encuentran aquellas variables que se caracterizan por tener una motricidad mayor a 5,88% y una dependencia que oscila entre 0% y 5,88%. Estas variables son las más importantes porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Son muy fuertes y muy poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá repercusión en todo el sistema. Dentro de este grupo se tienen las siguientes variables:

- ✓ Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.
- ✓ Buen nivel de servicio y de atención al cliente.

En la zona de conflicto, se encuentran variables de alta motricidad (más de 5,88%) y alta dependencia (más de 5,88%). En este sector se encuentran ubicadas las siguientes variables:

- ✓ El personal ejecuta disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.
- ✓ Existe buen ambiente de trabajo.
- ✓ Prestigio de la empresa.
- ✓ Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.
- ✓ Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.
- ✓ Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.

Las variables que aparecen en la zona de problemas autónomos, son independientes con respecto a las demás del sistema, no influyen significativamente sobre las otras, ni son influidas por ellas, razón por la cual tiene poca motricidad (menos 5,88%) y poca dependencia (menos de 5,88 %). En esta zona se encuentran las siguientes variables:

- ✓ Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.
- ✓ Buenos precios y calidad en los productos.
- ✓ Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.
- ✓ Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.
- ✓ No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.
- ✓ Falta de publicidad.

En la zona de salida están todas aquellas variables que se caracterizan por tener baja motricidad (menos 5,88%), pero alta dependencia (más de 5,88%). Aquí se ubican las variables:

- ✓ Ausencia de planificación formal en la empresa.
- ✓ Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño de personal.
- ✓ No existe buena relación entre los trabajadores.

Tabla 7.3. Relación Motricidad - Dependencia. (Variables Internas).

		Promedio = 100/17	
		Zona Poder	Zona Conflicto
% MOTRICIDAD	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización. ✓ Buen nivel de servicio y de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El personal ejecuta disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna. ✓ Existe buen ambiente de trabajo. ✓ Prestigio de la empresa. ✓ Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal. ✓ Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal. ✓ Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.
	Bajo	Zona Problemas Autónomos	Zona Salida

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fácil acceso a las instalaciones de la empresa. ✓ Buenos precios y calidad en los productos. ✓ Falta de una estructura organizacional definida en la empresa. ✓ Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados. ✓ No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa. ✓ Falta de publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de planificación formal en la empresa ✓ Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño de personal. ✓ No existe buena relación entre los trabajadores.
		Bajo	Alto
% DEPENDENCIA			

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

7.6. DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LOS FACTORES INTERNOS

A partir de los porcentajes obtenidos mediante el análisis estructural se pueden obtener las ponderaciones de los factores internos con la ayuda del método de los valores ponderados, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema.

El método consiste en aplicar las siguientes formulas:

$$VPI = \%M + \frac{1}{\%D} \text{ si } D > 0$$

Para calcular el factor ponderado y la ponderación de las variables internas se utiliza:

$$FPI = VPI * \frac{100}{TVP}$$

$$PI = \frac{FPI}{100}$$

Donde:

- ✓ TVP= Sumatoria de los valores ponderados.
- ✓ VPI= Valor ponderado interno.
- ✓ FPI= Factor ponderado interno.
- ✓ PI= Ponderación interna.

En la siguiente tabla se muestran los valores ponderados de los factores internos.

Tabla 7.4. Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

FORTALEZAS	Nº	Variable	% M	% D	VPI	FPI	PI
	1	El personal efectúa disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.	8,20	6,56	8,35	8,06	0,08
	2	Existe buen ambiente de trabajo.	9,84	7,38	9,98	9,62	0,10
	3	Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.	8,20	4,92	8,40	8,11	0,08
	4	Buen nivel de servicio y de atención al cliente.	9,84	5,74	10,01	9,66	0,10
	5	Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.	1,64	2,46	2,05	1,97	0,02
	6	Buenos precios y calidad en los productos.	4,10	3,28	4,40	4,25	0,04
	7	Prestigio de la empresa.	11,48	6,56	1,63	11,22	0,11
	8	Ausencia de planificación formal en la empresa.	0,82	9,84	0,92	0,89	0,01
9	Falta de una estructura organizacional definida en la	3,28	5,74	3,45	3,33	0,03	

D E B I L I D A D E S		empresa.					
	10	Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.	7,38	8,20	7,50	7,24	0,07
	11	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.	9,02	7,38	9,16	8,83	0,09
	12	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño de personal.	3,28	8,20	3,40	3,28	0,03
	13	Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.	2,46	3,28	2,76	2,67	0,03
	14	No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.	4,92	4,10	5,16	4,98	0,05
	15	Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.	8,20	7,38	8,34	8,04	0,08
	16	No existe buena relación entre los trabajadores.	4,92	7,38	5,06	4,88	0,05
	17	Falta de publicidad.	2,46	1,64	3,07	2,96	0,03
Total			100,00	100,00	103,65	100,00	1,00

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

7.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

El paso final en el análisis del ambiente interno consiste en construir una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Esta es una herramienta analítica de formulación de estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes existentes en la empresa, tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado con la finalidad de dilucidar como es la situación interna de la empresa.

Para llevar a cabo la asignación de la calificación de cada una de las variables o factores determinantes del éxito se considero además del peso ponderado un rango desde 1 a 4. Cuya significación es: 1=Debilidad Mayor, 2=Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor y 4= Fortaleza Mayor. En la siguiente tabla 7.5 se indica lo anteriormente expuesto.

Tomando en consideración el conjunto de debilidades se observó que la " *Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.*", es uno de los factores que obtuvo un resultado elevado de 0,18 y una calificación de uno (1), indicando que es una debilidad mayor; esto significa que la empresa debe tomar medidas. Cabe destacar que dicho factor es fundamental para la organización ya que ésta permite constituir una estructura sólida en lo que se refiere a la fuerza laboral de la empresa.

Analizando el segundo factor de valor más elevado en cuanto a las debilidades que presenta la empresa está la " *Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal*"; con una ponderación de 0,14; estos datos nos arrojan que la distribuidora debe minimizar el impacto de este factor ya que lo está afectando significativamente, por lo que es importante que la misma tome las medidas pertinentes a lo que recurso humano se refiere.

En cuanto a las fortalezas el " *Buen nivel de servicio y de atención al cliente*", " *Fácil acceso a las instalaciones de la empresa*" y los " *Buenos precios y calidad en los productos*", cuentan con la máxima calificación de cuatro (4) lo que significa que la empresa está aprovechando al máximo estas fortalezas.

Luego de analizar los valores más determinantes que arrojó la auditoría interna podemos observar que la empresa obtuvo un total ponderado de 2,33 ubicándose por debajo del promedio normal de 2,5, donde la sumatoria de la ponderación de las debilidades arroja un resultado igual a 0,69 y la sumatoria de la ponderación de sus fortalezas 1,64. Se establece que a pesar de la presencia de mas debilidades la ponderación total de estas es menor en comparación a la ponderación de las fortalezas.

Sin embargo, debe ser necesaria la formulación de estrategias para superar dicha posición, ya que, es necesaria la reducción al mínimo el efecto que ejercen las amenazas internas a la organización.

Tabla 7.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos de D'Fracos C.A.

	Nº	Variable	Peso	Calif.	Result. Pond.
FORTALEZAS	1	El personal efectúa disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.	0,08	3	0,24
	2	Existe buen ambiente de trabajo.	0,10	3	0,30
	3	Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.	0,08	3	0,24
	4	Buen nivel de servicio y de atención al cliente.	0,10	4	0,40
	5	Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.	0,02	4	0,08
	6	Buenos precios y calidad en los productos.	0,04	4	0,16
	7	Prestigio de la empresa.	0,11	2	0,22
DEBILIDADES	8	Ausencia de planificación formal en la empresa.	0,01	1	0,01
	9	Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.	0,03	1	0,03
	10	Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.	0,07	2	0,14
	11	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.	0,09	2	0,18
	12	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño de personal.	0,03	1	0,03
	13	Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.	0,03	2	0,06
	14	No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.	0,05	1	0,05
	15	Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.	0,08	1	0,08
	16	No existe buena relación entre los trabajadores.	0,05	1	0,05
	17	Falta de publicidad.	0,03	2	0,06
Resultado Total Ponderado			1,00	-	2,33
1.- Respuesta Mala 2.- Respuesta Media. 3.- Respuesta Superior a la Media 4.- Respuesta Superior					

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

CAPITULO VIII

BENCHMARKING

En el presente capítulo se describe la técnica de benchmarking aplicado al estudio de las experiencias realizadas en la empresa objeto de estudio y a la empresa que posee la mejor práctica. Como se sabe el benchmarking tiene como finalidad la identificación de las mejoras prácticas que se puedan hallar en lo interno y externo de la empresa, que luego de ser adecuadas y aplicadas pueden mejorar los procesos de una organización permitiendo su eficiencia y alta competitividad. A continuación se muestra la metodología de benchmarking propuesto por Spendolini y usando la adaptación de herramientas para la captación y análisis de información de Mindreau (2005) se procedió con esta parte de la investigación.

8.1. DETERMINAR A QUE SE LE VA HACER BENCHMARKING

En esta actividad se propone para realizar benchmarking el análisis de los procesos claves de la empresa, la cual considera todos los procesos que se gestionan en la organización, analizarlos en función del valor añadido que generan para el usuario (interno y externo), y luego medir el nivel de desempeño alcanzado en función de los objetivos previstos. La priorización de los procesos ayudará a la selección del proceso clave que la empresa desea evaluar.

Se debe tener en consideración el procedimiento siguiente:

- ✓ Listar todos los procesos que se gestionan en la empresa.
- ✓ Puntuar en cada uno de ellos el nivel de impacto que ejerce sobre el usuario (interno o externo) en función del valor añadido que genera.
- ✓ Puntuar en cada uno de ellos el nivel de desempeño que ejerce en la empresa.
- ✓ Elaborar las conclusiones a las que se ha llegado a partir del análisis de la información.

Para esto se contó con la participación de los directivos de la empresa.

Los procesos definidos por D'Fracos C.A. son:

- ✓ Formular estrategias
- ✓ Captar nuevos clientes
- ✓ Ordenar pedidos
- ✓ Almacenar productos
- ✓ Vender productos
- ✓ Distribuir productos
- ✓ Controlar ventas
- ✓ Desarrollar personal

Unos de los resultados del trabajo realizado fueron la selección y la calificación de los procesos básicos sobre los que se debía trabajar:

En la tabla 8.1., se presenta de manera global la calificación final que se otorgó a cada uno de los procesos en cuanto a nivel de valor añadido y nivel de desempeño.

En la figura 8.1., se grafican los datos recogidos de la tabla anterior visualizándose los cuatro (4) campos formados por la intersección del valor añadido con el desempeño: en el cuadrante superior izquierdo: alto nivel de valor añadido y bajo desempeño; en el cuadrante superior derecho: alto nivel de valor añadido y alto desempeño; en el cuadrante inferior izquierdo: bajo nivel de valor añadido y bajo desempeño; y en el cuadrante inferior derecho: bajo nivel valor añadido y alto desempeño. (Gráfico de consolidación de procesos adaptados de Mindreau (2005). Con el análisis de la gráfica se considera lo siguiente:

Consideraciones al nivel de valor añadido: La empresa envuelve el desempeño de todos los procesos y por lo tanto el valor agregado que produce al interior de la misma y frente a las demás fuerzas competitivas es alto.

Consideraciones al nivel de desempeño: El nivel de desempeño alcanzado para procesos importantes en la empresa es bajo para el nivel de valor añadido; no existe un buen planteamiento que sustente los procesos de la empresa.

El proceso que se pretende mejorar es el de “Controlar ventas” ya que posee un alto valor añadido para la empresa pero su desempeño es bajo, y además es el de mayor preocupación por los directivos de la empresa, debido a que este proceso genera conflictos en los demás. Este aspecto es mencionado como crítico en el Capítulo IV.

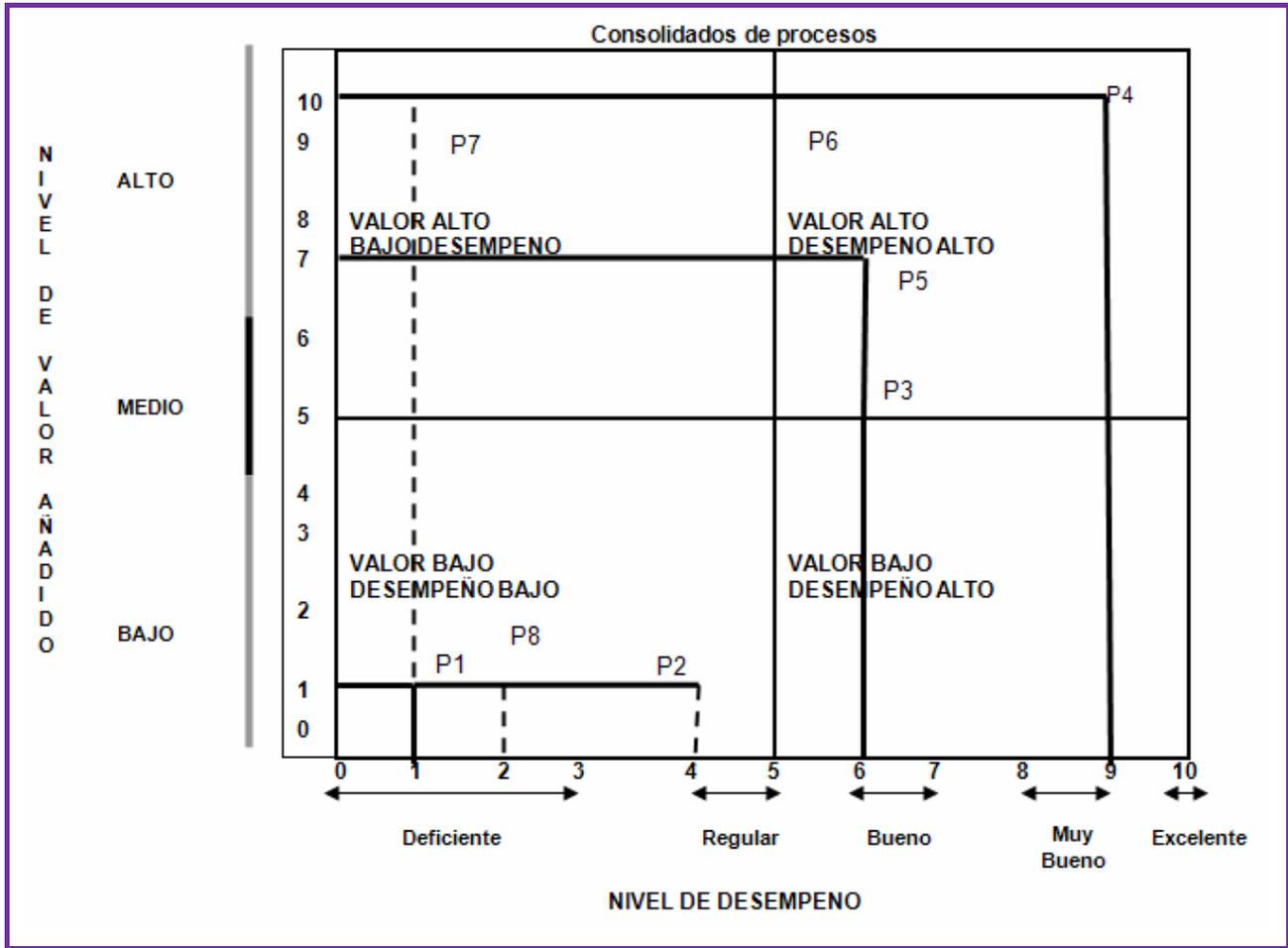


Figura 8.1. Consolidados de Procesos.

Fuente: Adaptación de Mindreau (2005)

Tabla .8.1. Comportamiento de Procesos Claves.

NIVELES PROCESOS	VALOR AÑADIDO										DESEMPEÑO									
	ALTO				MEDIO			BAJO			EXCELENTE	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
ESTRATÉGICO																				
1. Formular estrategias										X										X
2. Captar nuevos clientes										X							X			
CENTRALES																				
3. Ordenar pedidos						X									X					
4. Almacenar productos	X											X								
5. Vender productos				X											X					
6. Distribuir productos	X															X				
APOYO																				
7. Controlar ventas	X																			X
8. Desarrollar personal										X									X	

Fuente: Adaptación de Mindreau (2005)

A continuación se escogen los factores críticos de éxito que producen el mayor impacto en el proceso “Controlar ventas”:

Fortalezas

- ✓ El personal efectúa disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.

Debilidades

- ✓ Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.
- ✓ Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño del personal.
- ✓ Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.

Oportunidades

- ✓ Aumento de la demanda de servicio.
- ✓ Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.

Amenazas

- ✓ Escasez de productos alimenticios.
- ✓ Aumento de impuestos y fiscalización tributaria.
- ✓ Permanente creación y cambios de leyes y políticas de Estado.

8.2. IDENTIFICAR LAS EMPRESAS QUE POSEAN LAS MEJORAS PRACTICAS

La identificación de la empresa es tan importante como la determinación del objeto de estudio: saber acerca de la empresa y de sus experiencias exitosas se convierte en el centro de la comparación que puede producir un valor añadido a la empresa bajo estudio.

Para contar con la información necesaria para la selección de la empresa se propone:

Tener como criterios nivel de innovación, búsqueda de liderazgo, desempeño excelente, imagen de calidad y prestigio reconocido.

También se debe precisar las siguientes condiciones para la selección de la empresa a comparar: que los valores de la empresa sean compatibles, que la información que se proporciona sea de más provecho que el costo de conseguirla, que la información que se recoja sea adaptable. (Apéndice Sección F).

Analizado lo anterior se procedió a seleccionar la empresa con las mejor práctica, para ello se recopiló como información una breve historia de la empresa y organigrama de la estructura organizativa.

La información estudiada y analizada permitió tener una idea general de la empresa a comparar.

La empresa con la mejor práctica seleccionada para la comparación fue Pandock C.A., una organización con larga trayectoria y galardona con premios, la misma compite paralelamente con la empresa objeto de estudio; por lo tanto se realizó un benchmarking competitivo.

8.3. RECOPILAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN DE BENCHMARKING

En este apartado se procedió a utilizar las técnicas e instrumentos de recolección de datos definidos en el Capítulo II; para ello se realizaron entrevistas y cuestionarios a los directivos de las empresas para tener los datos suficientes para comparar y concluir acerca de las diferencias que posean ambas empresas. Las características de la empresa objeto de estudio está contenida en el Capítulo IV de este proyecto.

A continuación se presenta las principales características de la empresa a comparar:

Sobre Pandock C.A. (Apéndice Sección G).

Pandock C.A. es una empresa del sector privado; es una distribuidora nacional de materias primas para la industria de alimentos, especialmente en el ramo de panaderías y pastelerías.

Pandock C. A. fue creada en el año 1951. El nombre de la compañía surge de la combinación de los términos Pan -derivado del griego y quiere decir universal- y Dock -que en inglés se refiere a los antiguos depósitos en los puertos.

Durante los primeros 55 años, su responsabilidad primordial ha sido atender a sus clientes, prestando el mejor servicio, suministrando insumos y una excelente asistencia técnica; además de una amplia distribución en todo el país. Hoy en día, Pandock atiende la gran mayoría de las panaderías, pastelerías, panificadoras, galleteras, restaurantes, industrias de alimentos y otros expendios a nivel nacional.

Actualmente, Pandock cuenta con 23 centros de distribución y 7 puntos de venta en Venezuela, y un punto de venta en Aruba; donde laboran 675 empleados. Estos depósitos cuentan con una flota de vehículos constituida por 186 unidades; lo que permite la comercialización de aproximadamente 1200 productos provenientes de 250 proveedores. Adicionalmente cuenta con PANDOCK REPRESENTACIONES C. A., que tiene como principal objetivo servir de representante de firmas internacionales que deseen introducir sus productos en el mercado venezolano y extranjero.

Pandock es el distribuidor exclusivo de un conjunto de compañías productoras de materias primas específicas como son INDUSTRIAS LAVITAL C.A, LEVAPAN VENEZOLANA S.A, P.I.P C.A, PURATOS DE VENEZUELA S.A, QUEST INTERNACIONAL DE VENEZUELA C.A; además de tener alianzas estratégicas con otras empresas existentes en el mercado.

Su principal crisis la enfrentó en el año 2002-2003 con el “Paro petrolero” debido a los bajos índices de demanda y la paralización de las operaciones de la empresa. Pero a pesar de esto, su direccionamiento estratégico permitió que ésta se recuperara.

En el año 2006 Pandock, C.A. fue distinguida como “Empresa del Año” por el comité calificador de La Cámara Nacional Venezolana de la Industria de Alimentos, CAVIDEA, obteniendo este reconocimiento por su importante contribución con el sector de alimentos en Venezuela.

Su misión es:

“Prestar el mejor servicio a nuestros clientes para facilitar su labor en búsqueda de un desarrollo mutuo y armonioso, beneficiando a la sociedad”.

Sus objetivos son: tener empleados comprometidos, clientes satisfechos, que las comunidades prosperen y un crecimiento rentable.

Su filosofía corporativa es estimular las relaciones derivadas del trabajo facilitando la participación y colaboración en equipo, permitiendo alcanzar el éxito en los retos y desafíos que enfrenta continuamente la organización.

En cuanto a su estructura organizativa, en Caracas cuenta con los siguientes departamentos: Administración, Recursos Humanos, Mercadeo, Logística, Almacén, Relaciones laborables, Sistemas, Compras, Ventas y Contraloría. En el interior del país tiene: Administración, Ventas, Distribución y Almacén.

Pandock C.A. es una empresa innovadora y sólida que cada día afianza su compromiso con el crecimiento económico del país y es una empresa importante debido a que atiende a los sectores de consumo masivo, micro industrias y panaderías en toda la nación. Sus principales procesos son el mercadeo, la logística, el almacenamiento de los productos, las ventas y distribución.

El factor más importante del éxito de Pandock C.A. se debe al resultado de un equipo de profesionales con un alto desempeño que trabajan de forma directa con la empresa y que suman sus esfuerzos a un grupo de personas que trabajan indirectamente con la misma, entre los

que se destacan los proveedores. También se destaca el cumplimiento del código de ética de la empresa, la conducta en la conducta en los negocios, el cumplimiento de la palabra empeñada y de las leyes, todos factores clave del comportamiento esperado de cada empleado, cualquiera sea su nivel dentro de la organización.

La empresa también proporciona oportunidades laborales, forma a su personal e implementa sus conocimientos en tecnología de punta en cada uno de sus procedimientos, tanto en la distribución de productos como de atención a sus clientes de los sectores de consumo masivo e industrial.

Consideraciones:

Ya que se tiene seleccionada la empresa con la mejor práctica y se cuenta con la información de ésta, lo primero que se debe hacer es identificar las diferencias. Es muy probable que la actuación de la empresa bajo estudio esté por debajo de la actuación de la empresa comparada, y eso es bueno porque permite saber no sólo donde se está sino porque también ofrece un reto grande que es eliminar esa diferencia.

Para esto se quiere averiguar cuales son las fuerzas impulsoras que han actuado en la consecución de los resultados de la empresa y la empresa con la mejor práctica. Esta información proporcionó contenido suficiente e importante para determinar las causas responsables de las diferencias. Para este análisis un *“Cuadro comparativo de nivel de actuación de factores claves”* (Apéndice Sección H) en el que se señalan las fuerzas (de forma general) que intervienen en las practicas seleccionadas, por cada empresa, con indicación del nivel de impacto en la *“práctica”*, también se utilizó la información arrojada por la Matriz EFI y

la Matriz EFE para comparar los resultados ponderados de las variables escogidas que influye en el proceso de la empresa objeto de estudio y la empresa a comparar; con el análisis de la información de las herramientas antes mencionadas se señalan las características y las similitudes y diferencias que presentan.

Como se observó en el Apéndice Sección I las dos empresas calificaron las variables que afectan el proceso “Controlar ventas”, y se determina que la empresa Pandock C.A. responde bien ante los factores internos que interviene en ellas, no siendo el caso de la empresa objeto de estudio, interpretando que es importante la dirección y control del recurso humano para poder operativizar de manera eficiente los procesos que interviene en la empresa.

Junto con esta herramienta se analizó el cuadro comparativo de nivel de actuación de factores claves (Apéndice Sección J), en donde ambas empresas tenían que escoger el nivel de impacto de los factores claves. Con estas dos herramientas se procedió a formular las fuerzas impulsoras que intervenían en el proceso para luego comparar las actividades asociadas a ellas entre las empresas. Como resultado se obtuvo un cuadro comparativo de nivel de actuación de impulsores, en donde se desatacan las diferencias y semejanzas de la práctica de la empresa objeto de estudio y la empresa a comparar.

A continuación se plantea, fundamentalmente el análisis, la comparación y la interpretación de las diferencias entre las dos empresas.

Tabla 8.2. Cuadro Comparativo de Nivel de Actuación de Impulsores.

FUERZAS IMPULSORAS	D'FRACOS C.A.	PANDOCK C.A.
	COMENTARIOS	COMENTARIOS
Voluntad política clara explícita para iniciar y conducir el control de las ventas.	Existe un decidido apoyo para llevar adelante este proceso, pero actualmente no se aplica en la organización. Habría que insistir en esta fuerza si se quiere mejorar el proceso.	Existe una política clara por parte del nivel estratégico de la empresa para controlar todos sus procesos.
Liderazgo para conducir el proceso	Los responsables de este departamento y los asociados a éste no asumen el liderazgo, ni se comprometen.	El gerente general y los responsables de los departamentos asumen el compromiso de liderazgo de las unidades que representan.
Política de comunicación interna y atención al cliente	Este aspecto no ocurre debido a que los departamentos trabajan de forma individualizada y no existe retroalimentación en las transacciones de compra, venta y pedidos de los clientes.	El flujo de comunicación permite crear un clima de transparencia, de intercambio y confianza, estableciendo mejoras y consistencias de los procesos en conjunto.
Detección de las necesidades del cliente	No existe preocupación de cuáles son las tendencias en el mercado, demanda, gusto del cliente.	Regularmente realizan mercadeo para conocer las necesidades de sus clientes y satisfacerlos.
Análisis de riesgo por escasez de productos, aumento de impuestos, políticas, etc.	No se utilizan métodos, técnicas o herramientas que permitan inferir datos cuya información permita contrarrestar diferentes escenarios que conllevaría a una baja rentabilidad.	Se cuenta con el personal que toma previsiones de posibles imprevistos por factores externos.

Tabla 8.2. Continuación. Cuadro Comparativo de Nivel de Actuación de Impulsores.

FUERZAS IMPULSORAS	D'FRACOS C.A.	PANDOCK C.A.
	COMENTARIOS	COMENTARIOS
Tecnologías para poner en práctica, controlar y seguir el proceso.	En el uso de tecnologías su funcionamiento es bueno, pero no existe un seguimiento o interpretación de la información.	Cuenta con la tecnología de información adecuada y adaptable a su negocio para poder controlar y supervisar los procesos. Es una fuerza importante que agiliza el proceso.
Formación y desarrollo de habilidades para favorecer la implicación de las personas en el proceso.	Este aspecto no ocurre debido a que los departamentos trabajan de forma individualizada y no existe retroalimentación en las transacciones de compra, venta y pedidos de los clientes.	El flujo de comunicación permite crear un clima de transparencia, de intercambio y confianza, estableciendo mejoras y consistencias de los procesos en conjunto.

Fuente: *García, Y. y Rosas, R.*

Después de analizar cada uno de los procesos de las dos empresas las diferencias entre ellas son evidentes. Y como se dijo en el inicio, en eso radica el aporte del benchmarking: en buscar una empresa que se destaque por haber realizado una experiencia exitosa en el conjunto de la organización o en un proceso o actividad determinada. También la comparación puede surgir el desánimo al evidenciar la brecha y observar que los factores claves que han dado soporte y dinamismo al proceso exitoso son bastante difíciles de incorporar. Pero quizás, todo ello se convierte en el reto de una organización que quiere ser competitiva y busca el mejoramiento continuo.

El logro mas significativo de la empresa con la mejor práctica es el haber creado una cultura de gestión que implica no sólo haberle dado una direccionalidad estratégica al proceso de “Controlar ventas”, sino haber incorporado en esta tarea a los responsables de departamentos generalmente renuentes a este tipo de actividades y el uso de tecnologías de información que permitiera agilizar y controlar los procesos asociados al proceso clave. Se podría llamar la atención sobre una fuerza que se manifiesta sutilmente: el respeto a las personas, la confianza en ellas y el reconocimiento de sus capacidades en la construcción de nuevas realidades.

Aunque las características de las dos empresas que se han comparado son bastante distintas y a pesar de que las condiciones de los entornos en los que se desarrollan generan amenazas y ofrecen oportunidades diversas, es posible que D’Fracos C.A. adopte, adapte y actúe a partir del benchmarking realizado a Pandock C.A. Los factores claves que han jugado un papel determinante en la realización del benchmarking a Pandock C.A. pueden ser asumidas en su totalidad por D’Fracos C.A. Las dos primeras fuerzas impulsoras “Voluntad política clara explícita para iniciar y conducir el control de la ventas de los productos” y el “Liderazgo para

conducir el proceso” se convierte en las únicas condiciones para poder imitar las experiencias de Pandock C.A. y poderla superar.

Sin lugar a duda el tamaño de D'Fracos C.A. y su diseño organizativo favorece la puesta en práctica de este proyecto. La mejora del proceso “Controlar ventas” significaría para la empresa un reto importante, una respuesta emprendedora a los nuevos objetivos de futuro que van apareciendo y una excelente oportunidad para lograr mejores niveles de desempeño y obtener el camino de excelencia y liderazgo que la caracterice, además de evitar los problemas de inventarios y la insatisfacción de los clientes.

8.4. ACTUAR

El objetivo primario del benchmarking es ponerse en acción. Aunque el benchmarking es un proceso de investigación, en primer lugar, es estimular y apoyar el cambio.

La aplicación de la mejora plantea unas condiciones previas que no sólo van a permitir que el proceso “Controlar ventas” se pueda realizar sino que la ausencia de cualquiera de ellas haría peligrar su adecuada implantación:

- ✓ Que la gerencia general tenga una clara y explícita voluntad para formular estrategias que permitan conducir el proceso, más allá de la forma como se ha venido conduciendo hasta ahora.

✓ Que todos los representantes de cada departamento asuman el liderazgo de los procesos de manera que se sumen esfuerzos y se involucren al máximo a los diversos estamentos de la estructura de la empresa y permita un alto desempeño del proceso clave.

El objetivo central de este apartado es proponer un plan de acción a partir de la adaptación y adecuación del benchmarking.

Las actuaciones y planes de acción van a ser sustentados en el siguiente capítulo a través de la formulación de estrategias por medio de la matriz FODA y los planes de acción apoyados en la matriz MEOPE en el Capítulo X.

Cabe decir que, para que el estudio del bechmarking sea eficiente, se debe actualizar y evaluar continuamente los resultados arrojados. Un estudio de benchmarking debe readaptarse aproximadamente cada año, debido a los continuos cambios de las fuerzas externas e internas que repercuten en el sistema.

CAPÍTULO IX

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Luego de la realización previa del análisis interno y externo para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se procede a la formulación y selección de estrategias utilizando la herramienta de la matriz FODA, para dar origen a estrategias factibles que luego serán desarrolladas en actividades específicas.

9.1. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

- ✓ Incrementar en un 30% la participación de la empresa en el mercado regional para el primer trimestre del año 2010.

- ✓ Aumentar en un 15% las inversiones en equipos, técnica y capacitación de personal, que logren la mejora continua de la calidad del servicio.

- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 100% en el plazo de un año.

- ✓ Incrementar en un 15% los niveles de rentabilidad y competitividad de la empresa para finales del año 2011.

9.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez realizada la declaración de la misión-visión así como los objetivos estratégicos, se procedió a formular un conjunto de estrategias que le permitirán a D'Fracos C.A., lograr de una manera 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.

9.2.1. ETAPA DE INSUMOS

En esta etapa se procedió a elaborar una matriz de evaluación de los factores externos y una matriz de evaluación de factores internos para la empresa D'Fracos C.A., las cuales sirvieron de base para la identificación y

evaluación de las estrategias alternativas factibles, la información obtenida de estas matrices proporciona los insumos básicos necesarios para las matrices de adecuación y decisión.

9.2.2. ETAPA DE ADECUACIÓN

En esta etapa se procedió a analizar los factores externos e internos claves, 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.

9.2.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

La matriz de la fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que permitió desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, estrategias de debilidades y oportunidades y estrategias de debilidades y amenazas. El propósito de esta matriz, fue el de generar un conjunto de estrategias alternativas viables y no el de seleccionar ni determinar que estrategias son mejores. Razón por la cual no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA fueron seleccionadas para su aplicación. (Tabla 9.1).

Debido a lo extensa que es la matriz, esta se dividió en varias tablas; donde cada tabla representa un tipo de estrategia. A continuación se presenta la matriz FODA.

Tabla 9.1.A. Representación de la matriz FODA. Estrategias FO.

FORTALEZAS	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento económico. 2. Disminución de las tasas de interés activas y pasivas. 3. Ubicación geográfica favorable. 4. Crecimiento poblacional. 5. Aumento de la demanda del servicio. 6. Evolución tecnológica en los procesos y el transporte. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal ejecuta disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna. 2. Existe buen ambiente de trabajo. 3. Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización. 4. Buen nivel de servicio y de atención al cliente. 5. Fácil acceso a las instalaciones de la empresa. 6. Buenos precios y calidad en los productos. 7. Prestigio de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar planes de mercadotecnia y promociones de venta. (F5, F6, O3) ✓ Crear planes de capacitación y adiestramiento de personal. (F1, F2, F3, F7, O6) ✓ Captar la atención de nuevos clientes y consolidar los patrones de consumo. (F4, F5, F6, O1, O4, O5) ✓ Promover la expansión de la empresa. (F4, F6, F7, O1, O2, O3)

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

Tabla 9.1.B. Representación de la matriz FODA. Estrategias FA.

		FORTALEZAS	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal ejecuta disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna. 2. Existe buen ambiente de trabajo. 3. Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización. 4. Buen nivel de servicio y de atención al cliente. 5. Fácil acceso a las instalaciones de la empresa. 6. Buenos precios y calidad en los productos. 7. Prestigio de la empresa. 	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos índices inflacionarios. 2. Control de divisas. 3. Control de precios de productos. 4. Escasez de productos alimenticios. 5. Incremento de la delincuencia. 6. Protestas que obstaculizan las vías públicas. 7. Aumento de impuestos y fiscalización tributaria. 8. Permanente creación y cambios de leyes y políticas de Estado. 9. Mal estado de las vías terrestres. 10. Expropiación y nacionalización de la empresa privada. 11. Vulnerabilidad ante los competidores. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar ventaja competitiva en base a prestigio, precio y calidad. (F3, F4, F6, F7, A3, A11) ✓ Desarrollar políticas de precios. (F6, F7, A1, A11) ✓ Implementar políticas de inventarios. (F1, A2, A4, A10) ✓ Optimizar los procesos de traslado y entrega de mercancías. (F1, F3, F4, F5, F7, A6, A9) ✓ Implementar sistemas de monitoreo y seguridad. (F2, F4, F7, A5, A6) ✓ Supervisar los procesos contables de la empresa. (F1, A3, A7, A8) 	

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

Tabla 9.1.C. Representación de la matriz FODA. Estrategias DO.

DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de planificación formal en la empresa. 2. Falta de una estructura organizacional definida en la empresa. 3. Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal. 4. Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal. 5. Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal. 6. Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados. 7. No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa. 8. Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical. 9. No existe buena relación entre los trabajadores. 10. Falta de publicidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento económico. 2. Disminución de las tasas de interés activas y pasivas. 3. Ubicación geográfica favorable. 4. Crecimiento poblacional. 5. Aumento de la demanda del servicio. 6. Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquirir software actualizado que maneje inventario, costos, ventas, compras, proveedores, clientes y desempeño laboral. (D5, D6, O6) ✓ Generar planes de motivación para los empleados. (D1, D7, D8, D9, D10, O1) ✓ Promocionar a la empresa a través de publicidad que se destaque de la competencia. (D10, O3) ✓ Controlar los procesos de negocio de la empresa. (D1, D3, D5, O1, O2, O5) ✓ Evaluar el cumplimiento de los valores de la empresa y la calidad del servicio. (D2, D3, D4, O4)

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

Tabla 9.1.D. Representación de la matriz FODA. Estrategias DA.

DEBILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de planificación formal en la empresa. 2. Falta de una estructura organizacional definida en la empresa. 3. Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal. 4. Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal. 5. Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación del desempeño del personal. 6. Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados. 7. No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa. 8. Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical. 9. No existe buena relación entre los trabajadores. 10. Falta de publicidad. 	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Altos índices inflacionarios. 2. Control de divisas. 3. Control de precios de productos. 4. Escasez de productos alimenticios. 5. Incremento de la delincuencia. 6. Protestas que obstaculizan las vías públicas. 7. Aumento de impuestos y fiscalización tributaria. 8. Permanente creación y cambios de leyes y políticas de Estado. 9. Mal estado de las vías terrestres. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dotar a las unidades de carga con equipos de comunicación y sistemas de seguridad. (D5, A5, A6, A9) ✓ Iniciar y promover políticas de atención del recurso humano que labora en la empresa. (D3, D5, D6, D7, D8, D9, A3, A4, A11) ✓ Fomentar la comunicación y cooperación interna. (D8, D9, A7)

<p>10. Expropiación y nacionalización de la empresa privada.</p> <p>11. Vulnerabilidad ante los competidores.</p>	
---	--

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

9.2.2.2. Estrategias Según los Objetivos

Del proceso anterior se obtuvieron una serie de estrategias, del cual se procede a adecuarlas en relación a los objetivos estratégico. Siendo estas estrategias, las alternativas viables para cumplir con dichos objetivos planteados. A continuación se muestra las estrategias seleccionadas según los objetivos (Tabla 9.2)

Tabla 9.2. Estrategias Según Objetivos.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>1. Incrementar en un 30% la participación de la empresa en el mercado regional para el primer trimestre del año 2010.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar planes de mercadotecnia y promociones de venta. (F5, F6, O3) ✓ Captar la atención de nuevos clientes y consolidar los patrones de consumo. (F4, F5, F6, O1, O4, O5) ✓ Promover la expansión de la empresa. (F4, F6, F7, O1, O2, O3) ✓ Promocionar a la empresa a través de publicidad que se destaque de la competencia. (D10, O3)
<p>2. Aumentar en un 15% las inversiones en equipos, técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear planes de capacitación y adiestramiento de personal (F1, F2,

<p>y capacitación de personal, que logren la mejora continua de la calidad del servicio.</p>	<p>F3, F7, O6) ✓ Optimizar los procesos de traslado y entrega de mercancías. (F1, F3, F4, F5, F7, A6, A9) ✓ Implementar sistemas de monitoreo y seguridad. (F2, F4, F7, A5, A6) ✓ Adquirir software actualizado que maneje inventario, costos, ventas, compras, proveedores, clientes y desempeño laboral. (D5, D6, O6) ✓ Generar planes de motivación para los empleados. (D1, D7, D8, D9, D10, O1) ✓ Dotar a las unidades de carga con equipos de comunicación y sistemas de seguridad.(D5, A5, A6, A9)</p>
<p>3. Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 100% en el plazo de un año.</p>	<p>✓ Desarrollar políticas de precios. (F6, F7, A1, A11) ✓ Controlar los procesos de negocio de la empresa. (D1, D3, D5, O1, O2, O5) ✓ Evaluar el cumplimiento de los valores de la empresa y la calidad del servicio. (D2, D3, D4, O4) ✓ Fomentar la comunicación y cooperación interna. (D8, D9, A7)</p>
<p>4. Incrementar en un 15% los niveles de rentabilidad y competitividad de la empresa para finales del año 2011.</p>	<p>✓ Desarrollar ventaja competitiva en base a prestigio, precio y calidad. (F3, F4, F6, F7, A3, A11) ✓ Implementar políticas de inventarios. (F1, A2, A4, A10) ✓ Supervisar los procesos contables de la empresa. (F1, A3, A7, A8) ✓ Iniciar y promover políticas de atención del recurso humano que labora en la empresa. (D3, D5, D6,</p>

	D7, D8, D9, A3, A4, A11)
--	---------------------------------

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

9.2.3. ETAPA DE DECISIÓN

Una vez realizada la formulación de las estrategias alternativas, se procedió a elegir las mejores estrategias utilizándose la Matriz de Evaluación de Oportunidades de Planificación Estratégica (MEOPE).

➤ **Descarte de las Estrategias de Análisis de Prioridad y de Simultaneidad**

La relación de enlace entre los objetivos y las estrategias establece el proceso de selección de las últimas. En este caso cada objetivo posee una serie de estrategias las cuales serán evaluadas aplicando el análisis de la matriz MEOPE; se utiliza esta herramienta ya que permite la no exclusión de alguna estrategia, si no que determina el orden de prioridad para su ejecución y así cumplir el objetivo planteado. Para el análisis y la selección se tomo en cuenta la capacidad económica de la empresa, la disposición de la alta gerencia, la disponibilidad del recurso humano, material y tiempo.

A continuación se realiza el análisis para cada objetivo:

Objetivo N° 1: Incrementar en un 30% la participación de la empresa en el mercado regional para el primer trimestre del año 2010.

Para alcanzar este objetivo se tienen las siguientes estrategias:

- ✓ Desarrollar planes de mercadotecnia y promociones de venta. **(FO1)**
- ✓ Captar la atención de nuevos clientes y consolidar los patrones de consumo. **(FO3)**
- ✓ Promover la expansión de la empresa. **(FO4)**
- ✓ Promocionar a la empresa a través de publicidad que se destaque de la competencia. **(DO3)**

Tabla 9.3. Continuación. Matriz MEOPE del Objetivo: Incrementar en un 30% la Participación de la Empresa en el Mercado Regional para el Primer Trimestre del Año 2010.

Factor Critico	Peso	FO1		FO3		FO4		DO3	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
Fortalezas									
Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0
Buen nivel de servicio y de atención al cliente.	0,10	2	0,2	2	0,2	1	0,10	2	0,2
Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.	0,02	0	0	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Buenos precios y calidad en los productos.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Prestigio de la empresa.	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Debilidades									
Ausencia de planificación formal en la empresa.	0,01	2	0,02	1	0,01	2	0,02	1	0,01
Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,14
Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño de personal.	0,03	0	0	1	0,03	0	0	1	0,03
Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.	0,03	0	0	1	0,03	0	0	1	0,03
No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.	0,05	0	0	0	0	0	0	1	0,05
Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08
No existe buena relación entre los trabajadores.	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	0	0
Falta de publicidad.	0,03	2	0,06	2	0,06	0	0	2	0,06
			2,56		2,4		2,33		1,73

De los resultados obtenidos se concluye que la primera estrategia que se debería implantar es el “*Desarrollar Planes de Mercadotecnia y Promociones de Venta*” para el cumplimiento del objetivo estratégico; ya que esta arroja una puntuación total de 2,56; seguida a esta si el objetivo no es cumplido a cabalidad se propone el desarrollo de la segunda estrategia “*Desarrollar Políticas de Precios*” ya que, arroja un resultado de 2,4 siendo este el segundo puntaje más alto. Las otras dos estrategias restantes son propuestas como alternativas 3 y 4 para el cumplimiento del objetivo.

Objetivo N° 2: Aumentar en un 15% las inversiones en equipos, técnica y capacitación de personal, que logren la mejora continua de la calidad del servicio.

Para el alcance de este objetivo se propusieron las siguientes estrategias:

- ✓ Crear planes de capacitación y adiestramiento de personal. **(FO2)**
- ✓ Optimizar los procesos de traslado y entrega de mercancías. **(FA4)**
- ✓ Implementar sistemas de monitoreo y seguridad. **(FA5)**
- ✓ Adquirir software actualizado que maneje inventario, costos, ventas, compras, proveedores, clientes y desempeño laboral. **(DO1)**
- ✓ Generar planes de motivación para los empleados. **(DO2)**

✓ Dotar a las unidades de carga con equipos de comunicación y sistemas de seguridad. **(DA1)**

Tabla 9.4. Matriz MEOPE del Objetivo: Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.

Factor Crítico	Peso	FO2		FA4		FA5		DO1		DO2		DA1	
		CP	CTP										
Oportunidades													
Crecimiento económico.	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12	2	0,24
Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	0,02	0	0	0	0	0	0	1	0,02	0	0	0	0
Ubicación geográfica favorable.	0,02	0	0	2	0,04	1	0,02	1	0,02	0	0	1	0,02
Crecimiento poblacional.	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	0	0	1	0,02	0	0
Aumento de la demanda del servicio.	0,10	2	0,2	2	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,14	2	0,14
Amenazas													
Altos índices inflacionarios.	0,06	0	0	0	0	1	0,06	1	0,06	0	0	0	0
Control de divisas.	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Control de precios de productos.	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	0	0	1	0,06
Escasez de productos alimenticios.	0,06	2	0,12	2	0,12	0	0	1	0,06	1	0,06	2	0,12
Incremento de la delincuencia.	0,02	0	0	1	0,02	1	0,04	0	0	0	0	1	0,02
Protestas que obstaculizan las vías públicas.	0,06	0	0	1	0,06	1	0,12	0	0	0	0	1	0,06
Aumento de impuestos y fiscalización tributaria	0,06	0	0	1	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0
Permanente creación y cambio de leyes y políticas.	0,11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mal estado de las vías terrestres.	0,01	0	0	2	0,02	1	0,01	0	0	0	0	1	0,01

Tabla 9.4. Continuación. Matriz MEOPE del Objetivo: Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.

Factor Crítico	Peso	FO2		FA4		FA5		DO1		DO2		DA1	
		CP	CTP										
Amenazas													
Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vulnerabilidad ante los competidores.	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	0	0	1	0,10
Fortalezas													
El personal efectúa disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16
Existe buen ambiente de trabajo.	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	0	0	2	0,20	1	0,10
Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.	0,08	2	0,16	1	0,08	0	0	0	0	2	0,16	2	0,16
Buen nivel de servicio y de atención al cliente.	0,10	2	0,20	1	0,10	0	0	0	0	1	0,10	1	0,10
Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.	0,02	0	0	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	0	0
Buenos precios y calidad en los productos.	0,04	0	0	1	0,04	0	0	1	0,04	2	0,08	0	0
Prestigio de la empresa.	0,11	1	0,11	2	0,22	1	0,11	1	0,11	2	0,22	1	0,11
Debilidades													
Ausencia de planificación formal en la empresa.	0,01	2	0,02	2	0,02	1	0,01	1	0,1	2	0,02	0	0
Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03

Tabla 9.4. Continuación. Matriz MEOPE del Objetivo: Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.

Factor Crítico	Peso	FO2		FA4		FA5		DO1		DO2		DA1	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
Debilidades													
Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09
Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño de personal.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.	0,03	0	0	1	0,03	0	0	0	0	2	0,06	0	0
No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,10	0	0
Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16
No existe buena relación entre los trabajadores.	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05
Falta de publicidad.	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			2,17		2,2		1,86		1,73		2,36		2,1

De acuerdo a los resultados obtenidos en la creación de la matriz MEOPE para el objetivo número dos (2) se concluyo que para su cumplimiento se propone iniciar con la ejecución de la estrategia número cinco (5) la cual es *“Generar Planes de Motivación para los Empleados”* ya que posee la puntuación más alta del análisis con un 2,36 puntos.

Seguida a esta se propone la puesta en marcha de la estrategia numero dos (2) la cual seria *“Optimizar los Procesos de Traslado y Entrega de Mercancía”*; ya que obtuvo la segunda máxima puntuación de 2,2.

Seguidamente se proponen la puesta en marcha de las siguientes estrategias propuestas en el siguiente orden de prioridad como alternativas para el cumplimiento del objetivo planteado: *“Adquirir Software Actualizado que Maneje Inventario, Costos, Ventas, Compras, Proveedores, Clientes y Desempeño Laboral”*; *“Dotar a las Unidades de Carga con Equipo de Comunicación y Sistemas de Seguridad”*; *Implementar Sistemas de Monitoreo y Seguridad”*; y *“Dotar a las Unidades de Carga con Equipos de Comunicación y Sistemas de Seguridad.”*

Objetivo N° 3: Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes en un 100% en el plazo de un año.

Para este objetivo se propusieron las siguientes estrategias:

- ✓ Desarrollar políticas de precios. **(FA2)**
- ✓ Controlar los procesos de negocio de la empresa.

(DO4)

- ✓ Evaluar el cumplimiento de los valores de la empresa y la calidad del servicio. **(DO5)**
- ✓ Fomentar la comunicación y cooperación interna. **(DA3)**

Para el objetivo numero tres (3) se propone la implantación de la estrategia de “*Fomentar la Comunicación y Cooperación Interna*” como prioridad ya que arrojo una puntuación máxima de 2,17; seguida a esta se propone ejecutar la estrategia numero uno (1) que es “*Desarrollar Políticas de Precio*”; ya que arrojo la segunda puntuación más alta de 2,12.

Para finalizar y garantizar en cumplimiento del objetivo se propone ejecutar las siguientes estrategias en orden de prioridad: “*Controlar los Procesos de Negocio de la Empresa*” y “*Evaluar el Cumplimiento de las Valore de la Empresa y la Calidad del Servicio*”, con puntuaciones de 1,82 y 1,56 respectivamente.

Tabla 9.5. Matriz MEOPE del Objetivo: Incrementar el Nivel de Satisfacción de Nuestros Clientes en un 100% en el Plazo de un Año.

Factor Critico	Peso	FA2		DO4		DO5		DA3	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
Oportunidades									
Crecimiento económico.	0,12	1	0,12	1	0,12	0	0	0	0
Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	0,02	0	0	0	0,	0	0	0	0
Ubicación geográfica favorable.	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0
Crecimiento poblacional.	0,02	1	0,04	0	0	0	0	0	0
Aumento de la demanda del servicio.	0,10	2	0,2	2	0,20	1	0,10	2	0,20
Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.	0,07	1	0,07	0	0	0	0	1	0,07
Amenazas									
Altos índices inflacionarios.	0,06	2	0,12	0	0	0	0	0	0
Control de divisas.	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0
Control de precios de productos.	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	0	0
Escasez de productos alimenticios.	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Incremento de la delincuencia.	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0
Protestas que obstaculizan las vías públicas.	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumento de impuestos y fiscalización tributaria	0,06	1	0,06	1	0,06	0	0	0	0
Permanente creación y cambio de leyes y políticas.	0,11	1	0,06	1	0,11	0	0	1	0,11
Mal estado de las vías terrestres.	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0
Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0
Vulnerabilidad ante los competidores.	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10
Fortalezas									
El personal efectúa disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16
Existe buen ambiente de trabajo.	0,10	0	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20

Tabla 9.5. Continuación. Matriz MEOPE del Objetivo: Incrementar el Nivel de Satisfacción de Nuestros Clientes en un 100% en el Plazo de un Año.

Factor Critico	Peso	FA2		DO4		DO5		DA3	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
Fortalezas									
Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.	0,08	0	0	0	0	0	0	1	0,08
Buen nivel de servicio y de atención al cliente.	0,10	2	0,2	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0
Buenos precios y calidad en los productos.	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Prestigio de la empresa.	0,11	2	0,22	1	0,11	2	0,22	1	0,11
Debilidades									
Ausencia de planificación formal en la empresa.	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02	1	0,01
Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	2	0,06
Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14
Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18
Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño de personal.	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.	0,03	0	0	1	0,03	0	0	1	0,03
No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.	0,05	0	0	0	0	1	0,05	2	0,10
Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16
No existe buena relación entre los trabajadores.	0,05	0	0	1	0,05	1	0,05	2	0,10
Falta de publicidad.	0,03	0	0	0	0,03	0	0	0	0
			2,12		1,82		1,56		2,17

Objetivo N° 4: Incrementar en un 15% los niveles de rentabilidad y competitividad de la empresa para finales del año 2011.

Para mencionado objetivo se crearon las siguientes estrategias:

- ✓ Desarrollar ventaja competitiva en base a prestigio, precio y calidad. **(FA1)**
- ✓ Implementar políticas de inventarios. **(FA3)**
- ✓ Supervisar los procesos contables de la empresa. **(FA6)**
- ✓ Iniciar y promover políticas de atención del recurso humano que labora en la empresa. **(DA2)**

Según los resultados obtenidos en la matriz MEOPE se selecciono la estrategia numero dos (2) la cual es "*Implementar Políticas de Inventario*" con una puntuación de 2,47; seguidamente se propone la estrategia numero uno (1) con una puntuación de 2,25 "*Desarrollar Ventaja Competitiva en Base a Prestigio, Precio y Calidad.*"

Tabla 9.6. Matriz MEOPE del Objetivo: Incrementar en un 15% los Niveles de Rentabilidad y Competitividad de la Empresa para Finales del Año 2011.

Factor Critico	Peso	FA1		FA3		FA6		DA2	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
Oportunidades									
Crecimiento económico.	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	0	0
Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0
Ubicación geográfica favorable.	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0
Crecimiento poblacional.	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	0	0
Aumento de la demanda del servicio.	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.	0,07	0	0	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Amenazas									
Altos índices inflacionarios.	0,06	0	0	0	0	1	0,06	0	0
Control de divisas.	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0
Control de precios de productos.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Escasez de productos alimenticios.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Incremento de la delincuencia.	0,02	0	0	0	0	0	0	1	0,02
Protestas que obstaculizan las vías públicas.	0,06	0	0	1	0,06	0	0	0	0
Aumento de impuestos y fiscalización tributaria	0,06	0	0	1	0,06	1	0,06	0	0
Permanente creación y cambio de leyes y políticas.	0,11	1	0,11	1	0,11	1	0,11	0	0
Mal estado de las vías terrestres.	0,01	0	0	1	0,01	0	0	0	0
Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0
Vulnerabilidad ante los competidores.	0,10	2	0,20	1	0,10	0	0	1	0,10
Fortalezas									
El personal efectúa disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
Existe buen ambiente de trabajo.	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20

Tabla 9.6. Continuación. Matriz MEOPE del Objetivo: Incrementar en un 15% los Niveles de Rentabilidad y Competitividad de la Empresa para Finales del Año 2011.

Factor Critico	Peso	FA1		FA3		FA6		DA2	
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP
Fortalezas									
Se brindan oportunidades de ser promovido dentro de la organización.	0,08	0	0	0	0	0	0	2	0,16
Buen nivel de servicio y de atención al cliente.	0,10	2	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10
Fácil acceso a las instalaciones de la empresa.	0,02	0	0	1	0,02	0	0	0	0
Buenos precios y calidad en los productos.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Prestigio de la empresa.	0,11	2	0,22	2	0,22	1	0,11	1	0,11
Debilidades									
Ausencia de planificación formal en la empresa.	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02	1	0,01
Falta de una estructura organizacional definida en la empresa.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Ausencia de programas de adiestramiento y capacitación de personal.	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento de personal.	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	2	0,18
Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño de personal.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Ausencia de un adecuado sistema de recompensa para los empleados.	0,03	0	0	0	0	1	0,03	1	0,03
No se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.	0,05	0	0	0	0	0	0	2	0,05
Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16
No existe buena relación entre los trabajadores.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10
Falta de publicidad.	0,03	2	0,06	0	0	0	0	0	0
			2,25		2,47		1,93		1,97

Luego del desarrollo y análisis de la matriz de evaluación de orden de prioridad de las estrategias (MEOPE) se concluye en la siguiente tabla el orden de prioridad de ejecución de las estrategias propuestas para cada objetivo de la organización. (Tabla 9.7)

Tabla 9.7. Resumen de las Estrategias Seleccionadas.

Objetivos	Estrategias por Orden de Prioridad
Incrementar en un 30% la Participación de la Empresa en el Mercado Regional para el Primer Trimestre del Año 2010.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar planes de mercadotecnia y promociones de venta. ✓ Captar la atención de nuevos clientes y consolidar los patrones de consumo. ✓ Promover la expansión de la empresa. ✓ Promocionar a la empresa a través de publicidad que se destaque de la competencia.
Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar planes de motivación para los empleados. ✓ Optimizar los procesos de traslado y entrega de mercancías. ✓ Crear planes de capacitación y adiestramiento de personal. ✓ Dotar a las unidades de carga con equipos de comunicación y sistemas de seguridad. ✓ Implementar sistemas de monitoreo y seguridad. ✓ Adquirir software actualizado que maneje inventario, costos, ventas, compras, proveedores, clientes y desempeño laboral.
Incrementar el Nivel de Satisfacción de Nuestros Clientes en un 100% en el Plazo de un Año.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fomentar la comunicación y cooperación interna. ✓ Desarrollar políticas de precios. ✓ Controlar los procesos de negocio de la empresa. ✓ Evaluar el cumplimiento de los valores de la empresa y la calidad del servicio.

Incrementar en un 15% los Niveles de Rentabilidad y Competitividad de la Empresa para Finales del Año 2011.	<ul style="list-style-type: none">✓ Implementar políticas de inventarios.✓ Desarrollar ventaja competitiva en base a prestigio, precio y calidad.✓ Iniciar y promover políticas de atención del recurso humano que labora en la empresa.✓ Supervisar los procesos contables de la empresa.
---	---

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

CAPITULO X

PLANES DE ACCIÓN

En este capítulo se presentan los planes de acción para la consecución de las estrategias y por ende el logro de los objetivos de la empresa.

10.1. PLANES DE ACCIÓN

Una vez realizada la selección de las estrategias se procedió a formular los planes de acción para la empresa D´Fracos C.A., los cuales son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. De igual forma, estos planes comprenden una herramienta esencial en los procesos de planeación, puesto que en ellos se ven reflejados los responsables de implantar dichas acciones y quienes participaran de manera activa en los mismos.

Se formuló el grupo de acciones que permitirá el logro de cada estrategia resultante, además se determinaron los cursos de acción necesarios, las responsabilidades y la duración o frecuencia de cada acción.

Para cada objetivo establecido se incluyeron estrategias, las cuales serán trabajadas en primera instancia, además de estrategias de contingencia que podrán ser aplicadas en caso de que la seleccionada como prioridad no dé los resultados deseados.

A continuación se presentan los planes de acción formulados con el propósito de alcanzar los objetivos planteados a través del proceso de planificación en la empresa D'Fracos C.A.

Objetivo:	Incrementar en un 30% la Participación de la Empresa en el Mercado Regional para el Primer Trimestre del Año 2010.			
Estrategia:	<i>Desarrollar Planes de Mercadotecnia y Promociones de Venta.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Analizar las oportunidades del mercado.	Gerencia General	1 semana	Gerente general, tiempo, documento.	Documentos
Determinar las necesidades y deseos del cliente.	Gerencia General	1 semana	Gerente general, tiempo, consultores	Informes
Ofrecer los productos que satisfagan las necesidades y deseos del cliente.	Gerencia General	Siempre	Gerente general, tiempo	Documentos, informes
Fijar precio a cada producto de acuerdo a la capacidad para satisfacer y necesidades.	Gerencia General	Cada mes	Gerente general, tiempo,	Documentos
Establecer relaciones sociales y económicas sólidos con los clientes que se establecen, prometiéndolo y entregando siempre productos de gran calidad, buen servicio y precios justos.	Gerencia General	Siempre	Gerente general, clientes tiempo,	Reuniones
Promocionar y publicitar a la empresa en cuanto a la calidad, precio y buen servicio	Gerencia General, Gerencia de ventas	Siempre	Gerente general, gerente de ventas, vendedores, tiempo, publicidad	Reuniones

Objetivo:	Incrementar en un 30% la Participación de la Empresa en el Mercado Regional para el Primer Trimestre del Año 2010.			
Estrategia:	<i>Captar la Atención de Nuevos Clientes y Consolidar los Patrones de Consumo.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Obtener información sobre tendencias del mercado	Gerencia General	2 semanas	Gerente General periódicos, cámaras de comercio, tiempo	Informes
Realizar análisis de clientes: preferencias, demanda; análisis de costos, estructurales	Gerencia General	1 semana	Gerente General, encuestas, tiempo, computador	Informes, tablas y gráficos
Identificar los nuevos clientes potenciales	Gerencia General	1 semana	Gerente General, documentos tiempo, computador	Informes
Impulsar ofertas atractivas para captar la atención de nuevos clientes	Gerencia General	2 semanas	Gerente General, administrador	Minutas de reunión
Consolidar la fidelidad de los clientes	Gerencia General	2 meses	Gerente General, Gerente de ventas, vendedores	Minutas de reunión

Objetivo:	Incrementar en un 30% la Participación de la Empresa en el Mercado Regional para el Primer Trimestre del Año 2010.			
Estrategia:	<i>Promover la Expansión de la Empresa.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Promover la captación de nuevos clientes, a través de campañas publicitarias innovadoras y atractivas	Gerencia General	3 semanas	Gerente General, agencia de publicidad, tiempo.	Minutas de reunión, bocetos de publicidad
Identificar las áreas cercanas prioritarias para la promoción de la empresa, bien sea del sector público o privado	Gerencia General	2 semanas	Director, tiempo, consultas.	Informes
Evaluar las tendencias de la demanda y prestación de servicios de distribución de alimentos a nivel regional	Gerencia General	3 semanas	Documentos, cámaras de comercio, datos.	Informes, documentos
Desarrollar mecanismos para la asesoría y consultoría en el departamento de ventas para que promocionen y logren incorporar a nuevos clientes	Gerencia General, Gerente de ventas	4 semanas	Gerente general, gerente de ventas, vendedores, Consultores.	Minuta de reuniones

Objetivo:	Incrementar en un 30% la Participación de la Empresa en el Mercado Regional para el Primer Trimestre del Año 2010.			
Estrategia:	<i>Promocionar a la empresa a través de publicidad que se destaque de la competencia.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Promover la captación de nuevos clientes, a través de campañas publicitarias innovadoras y atractivas	Gerencia General	3 semanas	Gerente General, agencia de publicidad, tiempo	Minutas de reunión, bocetos de publicidad
Identificar las áreas cercanas prioritarias para la promoción de la empresa, bien sea del sector público o privado	Gerencia General	2 semanas	Director, tiempo, consultas	Informes
Evaluar las tendencias de la demanda y prestación de servicios de distribución de alimentos a nivel regional	Gerencia General	3 semanas	Documentos cámaras de comercio, datos	Informes, documentos
Desarrollar mecanismos para la asesoría y consultoría en el departamento de ventas para que promocionen y logren incorporar a nuevos clientes	Gerencia General, Gerente de ventas	4 semanas	Gerente general, gerente de ventas, vendedores Consultores	Minuta de reuniones

Objetivo:	Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.			
Estrategia:	Generar Planes de Motivación para los Empleados.			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Desarrollar cultura gerencial de liderazgo y trabajo en equipo	Gerencia General	4 semanas	Gerente General, tiempo	Minutas de reuniones
Iniciar proceso de comunicación interna y cooperación interdepartamental	Gerencia General	4 semanas	Gerente General, tiempo, dinámicas	Reunión: Gerente General y todo el Personal
Programa de difusión de la empresa y sus valores (sensibilización a los recursos humanos)	Gerencia General	2 semanas	Gerente General, recurso audiovisual	Reunión: Gerente General y todo el Personal
Promover actividades de integración sociales, culturales, y deportivas	Gerencia General	4 semanas	Gerente General, tiempo, cronograma	Documentos y cronogramas de actividades
Garantizar apoyo general y de los recursos humanos para una infraestructura adecuada	Gerencia General	Siempre	Gerente General, tiempo	Reuniones

Objetivo:	Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.			
Estrategia:	<i>Optimizar los Procesos de Traslado y Entrega de Mercancías.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Elaborar una planeación del trasporte de los productos (requisición de cargue, asignación de vehículo, orden de cargue, cargue, despacho, transporte, descargue entrega)	Gerencia General	2 semanas	Gerente general, supervisor de despacho, hoja, lápices	Documentos, reuniones
Establecer los horarios de despacho de productos	Supervisor de despacho	Cada 3 días	Supervisor de despacho, hoja, lápices, documentos	Documentos de pedidos de productos
Seguir y controlar el proceso de transporte para asegurar la carga	Supervisor de despacho	Siempre	Supervisor, obreros, reportes	Informes, reportes, documentos
Determinar los costos de los camiones en cada ruta, según tipo de camión	Administración	Cada semana	Administrador, documentos	Documentos contables (facturas, etc.)
Asegurar la entrega de productos al cliente y reducir los tiempos de servicio	Supervisor de despacho	Siempre	Supervisor de despacho, obreros, chóferes	Reuniones

Objetivo:	Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.			
Estrategia:	<i>Crear Planes de Capacitación y Adiestramiento del Personal.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Desarrollar y mantener plan de formación de el área de ventas y administrativa, en el uso y aplicación de las TIC en el manejo de libros contables automatizados	Gerencia General	4 semana	Gerente General Tiempo, TIC	Informes
Captar y capacitar el recurso humano en técnicas de venta	Departamento de ventas	4 semanas	Gerente de ventas, documento	Documentos
Establecer un plan de capacitación y adiestramiento para el personal obrero y administrativo, incluyendo aspectos para sensibilizar al capital humano.	Gerencia General	Cada 6 meses	Gerente General, tiempo, recursos audiovisual	Informes
Capacitar al personal obrero en cuanto a los pasos que se deben llevar a cabo en la logística de la empresa.	Gerencia General	Cada 5 meses	Gerente General, tiempo, recursos audiovisual	Documentos
Evaluar los planes de capacitación y adiestramiento	Gerencia General	8 semanas	Gerente General, hoja de evaluación	Informe, resultado de evaluación

Objetivo:	Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.			
Estrategia:	<i>Dotar a las Unidades de Carga con Equipos de Comunicación y Sistemas de Seguridad.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Obtener información sobre productos de comunicación de seguridad en el mercado	Administrador	2 semana	Revistas, asesorías	Presupuestos
Determinar el tipo de tecnología de comunicación y seguridad a incorporar a las unidades de carga	Gerencia General	1 semana	Gerente General, consultas	Informes, minutas de reunión
Realizar análisis de costos y presupuesto	Administración Gerencia General	2 semanas	Documentos, computador, datos	Informes
Adquirir e implantar equipos para la comunicación y seguridad para las unidades de carga y procesos	Gerencia General	1 semana	Documentos contador, Director	Documentos
Realizar revisiones para comprobar eficacia de los equipos	Supervisor de despacho	Cada 3 meses	Supervisor de despacho, equipos, personal	Resultados de supervisión.

Objetivo:	Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.			
Estrategia:	Implementar Sistemas de Monitoreo y Seguridad.			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Determinar los riesgos que pueda tener el negocio en cuanto a seguridad	Gerencia General	1 semana	Gerente General, tiempo	Observación directa, informes, reuniones
Definir los requisitos y expectativas para la implementación del sistema de seguridad	Gerencia General	1 semana	Gerente General, tiempo	Documentos, reuniones
Evaluar el costo para la adquisición de un sistema de monitoreo y seguridad	Administración	1 semana	Administrador tiempo, presupuesto	Presupuesto
Adquirir e implantar el sistema de seguridad	Gerencia General	3 días	Gerente General, empresa de seguridad	Reuniones
Desarrollar un sistema de gestión de incidentes que permita centralizar el registro y seguimiento de los eventos e incidentes de seguridad	Gerencia General	2 semanas	Gerente General, tiempo	Documentos, informes, reuniones

Objetivo:	Aumentar en un 15% las Inversiones en Equipos, Técnica y Capacitación de Personal, que Logren la Mejora Continua de la Calidad del Servicio.			
Estrategia:	Adquirir Software Actualizado que Maneje Inventario, Costos, Ventas, Compras, Proveedores, Clientes, y Desempeño Laboral.			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Evaluar los requerimientos de información de la empresa: entradas, procesos, de transformación, salidas.	Gerencia General	2 Semana	Registros	Investigación (Observación Directa, Entrevistas)
Estudiar el tiempo y personal involucrado en las operaciones realizadas en la empresa para determinar las actividades que serán automatizadas.	Gerencia General, gerentes dptos., supervisores	2 semanas	Tiempo, hoja, lápices	Investigación (Observación Directa, Entrevistas)
Instalar y aplicar software que permita darle apoyo a los procesos que realiza la empresa en su interacción con el entorno.	Gerencia General	4 semanas	Software, computadora, impresoras, técnicos	Informes de instalación y puesta en marcha
Elaborar manuales de procedimientos para todos los usuarios con la finalidad de garantizar una adecuada utilización del software y equipos computacionales.	Técnicos de sistemas	3 Semanas	Tiempo, computadora, impresora, hojas, material de adecuación.	Documentación impresa
Realizar auditorías de los procesos	Gerencia General, gerentes de departamentos	Cada 3 Meses	Gerente General, Gerentes de departamento	Supervisión

Objetivo:	Incrementar el Nivel de Satisfacción de Nuestros Clientes en un 100% en el Plazo de un Año.			
Estrategia:	<i>Fomentar la Comunicación y Cooperación Interna.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Proporcionar información continua de los planes de la organización a los empleados	Gerencia General, gerentes de departamentos	Siempre	Gerente General, gerentes de departamento, comunicados	Reuniones
Propiciar la comunicación cara a cara de los empleados con su supervisor o jefe directo	Gerencia General	Siempre	Gerente General, tiempo	Reuniones
Iniciar y promover que los empleados expresen sus ideas al directivo y que éste le de seguimiento a las mismas	Gerencia General, gerentes de departamentos	Siempre	Gerentes de departamento, tiempo, empleados	Reuniones
Realizar dinámicas de grupos para incentivar la comunicación, el compañerismo, la cordialidad y la cooperación	Gerentes de departamentos	Cada mes	Empleados	Reuniones

Objetivo:	Incrementar el Nivel de Satisfacción de Nuestros Clientes en un 100% en el Plazo de un Año.			
Estrategia:	Desarrollar Políticas de Precios.			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Analizar los precios que le puede otorgar a los productos no regulados en cuanto a la demanda del mismo	Gerencia General	2 semanas	Gerente General, tiempo, periódicos	Documentos, informes
Utilizar métodos para la fijación de precios de los productos no regulados.	Administrador	1 semana	administrador, tiempo, documentos	Documentos
Evaluar la política a seguir: precios fijos, flexibles, múltiples, por paquetes, cautivos, etc.	Gerencia General	2 semanas	Gerente General, tiempo, documentos	Informes, documentos
Ofrecer descuentos especiales a clientes fieles a la empresa	Gerencia General	Cada tres meses	Gerente General, tiempo,	Reuniones

Objetivo:	Incrementar el Nivel de Satisfacción de Nuestros Clientes en un 100% en el Plazo de un Año.			
Estrategia:	<i>Evaluar el Cumplimiento de los Valores de la Empresa y la Calidad del Servicio.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Crear equipo responsable de evaluar la carga de trabajo y verificar el cumplimiento de los procesos de la empresa	Gerencia General	1 Semana	Gerente General, personal involucrado	Investigación (observación directa, entrevistas)
Diseñar formatos para recopilar y analizar la información respecto a la evaluación de desempeño, cumplimiento de políticas de la empresa, recomendaciones y sugerencias	Gerencia General	1 Semana	Personal involucrado, tiempo, hoja, lápices, computadora, impresora	Formatos de evaluación
Evaluar a cada empleado según lo establecidos en el paso anterior, analizando en lo que a desempeño, eficiencia y calidad de servicio se refiere	Gerencia General, gerentes de departamentos	Cada semana	Personal involucrado, tiempo, papel, lápiz	Investigación (observación directa, entrevistas)
Elaborar un informe donde se describa la situación real de la empresa, de acuerdo a los resultados obtenidos.	Gerentes de departamentos	2 Semanas	Personal involucrado, tiempo, hoja, lápices, computadora, impresora	Resultados obtenidos en el paso anterior
Realizar recomendaciones y sugerencias en cuanto a los cambios que son necesarios para mejorar el funcionamiento operativo y organizacional de la empresa.	Gerentes de departamentos	2 semanas	Personal involucrado, tiempo, hoja, lápices, computadora, impresora	Reuniones, informe

Objetivo:	Incrementar en un 15% los Niveles de Rentabilidad y Competitividad de la Empresa para Finales del Año 2011.			
Estrategia:	Implementar Políticas de Inventarios.			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Recabar información necesaria sobre los productos en stock	Supervisor de despacho	1 semana	Supervisor de despacho, tiempo, documentos	Documentos
Evaluar las características y restricciones de la empresa	Gerencia General	1 semana	Gerente general, documentos	Documentos, informes
Identificar el volumen de referencia (inventario) que maneja la empresa	Administración	1 semana	Administrador, documentos, facturas	Documentos, informes
Revisar los sistemas de registro y control	Administración	1 semana	Administrador, tiempo, documentos	Documentos, informes, reportes
Realizar análisis de escenarios que permitan evaluar el desempeño de la política ante eventualidades: escasez de materia prima, picos de demanda no pronosticados, pedidos especiales, aumento de precios, entre otros	Gerencia General, administración	Cada mes	Administrador, simulación, estadísticas, documentos, periódicos,, cámaras de comercio	Documentos, informes
Implantar el modelo de inventario adecuado de acuerdo a los análisis realizados	Gerencia General	1 mes	Gerente general, documentos	Informes, reuniones

Objetivo:	Incrementar en un 15% los Niveles de Rentabilidad y Competitividad de la Empresa para Finales del Año 2011.			
Estrategia:	<i>Desarrollar Ventaja Competitiva en Base a Prestigio, Precio y Calidad.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Dar a conocer la visión y misión de la empresa a los empleados	Gerencia General	1 semana	Gerente general, gerentes de dptos.	Reuniones
Crear un modelo de eficiencia y calidad de las actividades llevada a cabo en la empresa	Gerencia General	1 mes	Gerente general, tiempo, documentos	Informes
Establecer buenas relaciones con los proveedores y los clientes	Gerencia General	Siempre	Gerente general, tiempo,	Reuniones
Promover una imagen corporativa de responsabilidad, puntualidad y calidad de los productos	Gerencia General	1 mes	Gerente general, empleados	Reuniones

Objetivo:	Incrementar en un 15% los Niveles de Rentabilidad y Competitividad de la Empresa para Finales del Año 2011.			
Estrategia:	<i>Iniciar y Promover Políticas de Atención del Recurso Humano que Labora en la Empresa.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Asignar en forma precisa las responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo de cada uno de los empleados	Gerencia General	1 Semana	Gerente General, tiempo	Documentos
Establecer conversaciones referentes a normas, procedimientos, misión, cambios	Gerencia General	Cada mes	Gerente General, tiempo	Reuniones
Incentivar al personal dar sugerencias para la mejora de los procesos de la empresa	Gerencia General, gerentes de departamentos	Cada día	Gerente General, jefes dpto, tiempo	Reuniones
Atender en lo posible las necesidades de los empleados	Gerencia General	Cada día	Departamento s	Reuniones

Objetivo:	Incrementar en un 15% los Niveles de Rentabilidad y Competitividad de la Empresa para Finales del Año 2011.			
Estrategia:	<i>Supervisar los Procesos Contables de la Empresa.</i>			
Pasos de Acción	Responsables	Duración/ Frecuencia	Recursos	Mecanismos de Retroalimentación
Evaluar globalmente y hacer un seguimiento de los aspectos fundamentales que determinan la realidad financiera y económica de la empresa	Gerencia General	Cada 2 meses	Gerente general, tiempo, documentos	Documentos
Establecer un sistema de indicadores que permita realizar un seguimiento y la valuación de las acciones y operaciones de la empresa	Administración	1 mes	Administrador, registros contables, balance general	Documentos
Mantener actualizado los datos de las transacciones comerciales y libros contables	Administración	Siempre	Administrador, libros contables, computador	Libros contables
Cumplir con los requisitos legales en materia comercial y tributaria	Administrador	Siempre	Administrador, libros contables	Documentos, libros contables

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan a continuación tienen en cuenta los tres ámbitos del trabajo de investigación: la planificación estratégica y el bechmarking.

Con relación a la planificación estratégica

✓ En el estudio del sistema actual se detectaron una serie de aspectos críticos, donde la ausencia de una planificación es el foco principal de una serie de irregularidades.

✓ Se realizó una descripción previa del sistema incluyendo los elementos estructurales más relevantes y significativos que participan e interactúan en la empresa D'Fracos C.A., así como los aspectos relacionados con su origen y funcionamiento, lo que permitió comprobar la carencia de misión, visión y de objetivos estratégicos definidos, elementos que son considerados como determinantes para el éxito de toda organización y parte fundamental en el desarrollo de cualquier plan estratégico.

✓ En cuanto a la auditoría externa que se realizó en la empresa D'Fracos C.A., se identificaron las amenazas y oportunidades más importantes, las cuales después de su análisis arrojaron como resultado un valor de 2,75, encontrándose este índice por encima de una posición estratégica normal (2,5), esto

debido a la diferencia entre las ponderaciones de las amenazas y oportunidades.

✓ Con respecto al análisis de los factores internos se obtuvo un resultado ponderado de 2,47, lo que coloca a la entidad objeto de estudio un poco por debajo del promedio de una posición estratégica normal. Por lo tanto la empresa D'Fracos C.A. se encuentra en una situación de debilidad con respecto a su contexto interno, esto debido a que el peso de las debilidades contrarresta al de las fortalezas, en tal sentido la organización debe coordinar sus esfuerzos a reducir las debilidades, ya que estas influyen sobre su desempeño.

✓ Tomando en cuenta los objetivos estratégicos y los factores internos y externos, se formuló un grupo de estrategias factibles a través del empleo de la Matriz FODA. Tales estrategias de ser puestas en práctica, pueden contribuir al mejoramiento del desempeño del sistema estudiado.

✓ Una vez formuladas las estrategias alternativas viables, se procedió a la construcción de la matriz MEOPE para realizar la comparación entre las estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos N° 1, 2, 3 y 4, obteniendo como resultado más factible la implantación de las estrategias: *Desarrollar Planes de Mercadotecnia y Promociones de Venta; Generar Planes de Motivación para los Empleados; Fomentar la Comunicación y Cooperación Interna; Implementar Políticas de Inventario* respectivamente.

✓ Contando con la lista de estrategias seleccionadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se elaboraron los planes de acción para su implantación, los cuales representan los medios específicos mediante los cuales se alcanzan las metas de la organización.

Con relación al benchmarking

✓ El benchmarking es un instrumento que se sustenta en un proceso continuo, sistemático, que permite el aprendizaje de las organizaciones y la mejora de su desempeño.

✓ Los resultados del proyecto realizado pone de manifiesto que el benchmarking es un proceso proactivo que mira a los cambios que se deben introducir en la empresa como una oportunidad de mejora.

✓ El benchmarking no proporciona soluciones, ni indica prioridades, sólo facilita información útil sobre las mejores prácticas y ayuda a descubrir las causas de los problemas o los caminos para aprovechar las oportunidades.

✓ Sólo aquellas empresas que enfrenten el cambio serán las que sobrevivan. Las empresas que no lo afronten, lo nieguen o simplemente lo ignoren están condenadas a desaparecer.

✓ El seguimiento y la evaluación de los procesos son dos elementos claves para asegurar el éxito del estudio.

RECOMENDACIONES

- ✓ Evaluar el grado de motivación del personal a fin de constatar que el capital humano de la organización se encuentra comprometido e identificado con los valores y objetivos que persigue la empresa.
- ✓ Difundir y formalizar la misión formulada a todo el personal que labora en la empresa D'Fracos C.A, a fin de que pueda ser comprendida e internalizada y de esta manera procurar la integración de sus miembros en la consecución de un fin en común.
- ✓ Para lograr que D'Fracos C.A., cumpla sus objetivos, visión y misión dentro del mercado, se recomienda como prioridad la necesidad de implantar y ejecutar un sistema de gestión que controle las actividades de inventario, costos, ventas, proveedores y ordenes de pedidos.
- ✓ Aplicar técnicas de mercadotecnia para fortalecer la imagen de la empresa.
- ✓ Implantar éste plan estratégico para promover una gestión eficaz, fortalecer su imagen e incrementar sus ventas
- ✓ Una vez implantado el plan estratégico se recomienda hacer evaluaciones periódicas de las actividades que

se realizan en los departamentos que logren detectar anomalías o fallas y que permitan corregirlas de forma oportuna.

✓ Debido a que todas las acciones previas están sujetas a cambios de las condiciones del entorno externo y modificaciones internas, se recomienda evaluar periódicamente el resultado de las estrategias implantadas.

✓ Realizar reuniones periódicas que permitan coordinar las actividades que contemplan los planes acción y que garanticen su ejecución.

✓ Que la empresa modifique su enfoque de tal manera que no vean el cambio como una amenaza a su supervivencia sino como una oportunidad para mejorar y obtener ventaja competitiva. Ver el cambio de esta forma les ayudará a caminar hacia el futuro sin caer en el pánico sino por el contrario ir con optimismo.

✓ Que la alta gerencia tenga una clara y explícita voluntad política para iniciar y conducir los procesos de la empresa.

✓ Que exista un liderazgo alto y compartido por los responsables de cada departamento.

✓ Crear una política de comportamiento organizacional basado en el respeto a las ideas de los demás, en altos niveles de confianza y en un dialogo abierto.

- ✓ Crear una política de comunicación interna adecuada que informe sobre los procesos y el desarrollo de los mismos.

- ✓ Implementar una estructura tecnológica eficaz que permita conducir y apoyar el control y seguimiento de los procesos de la empresa.

- ✓ Prestar una especial atención al desarrollo de los recursos humanos para favorecer la implicación del desempeño eficiente de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

[1] **EL HALABI, G. y FEBRES, I.** (2009). *Diseño de un Plan Estratégico para el Área de Seguridad del Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui*. Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero de Sistemas, Departamento de Computación y Sistemas, Universidad de Oriente, Puerto La Cruz, Venezuela.

[2] **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 para optar al título de Ingeniero de Sistemas, Departamento de Computación y Sistemas, Universidad de Oriente, Puerto La Cruz, Venezuela.

[3] **DÍAZ, Y.** (2008). *Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Distribución y Comercialización de Embutidos*. Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero de Sistemas, Departamento de Computación y Sistemas, Universidad de Oriente, Puerto La Cruz, Venezuela.

[4] **LEDEZMA, I. y MARVAL, Y.** (2008). *Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa de Producción y Comercialización de Alimentos*. Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero de Sistemas, Departamento de Computación y Sistemas, Universidad de Oriente, Puerto La Cruz, Venezuela.

[5] **ÁVILA BARAY, H.** (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Recuperado el 10 de Junio de 2009, desde <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/index.htm>

[6] **SPENDOLINI, M.** (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.

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

[8] **SALAZAR, M. y PASTRANA, R.** (2004). *Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Funcionamiento del Departamento de Ingeniería Civil de la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui*. Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero de Sistemas, Departamento de Computación y Sistemas, Universidad de Oriente, Puerto La Cruz, Venezuela.

[9] **RAE.** (2001). "Población" / "Muestra" [en línea]. Diccionario de la Lengua Española, 22ª Edición. Recuperado el 1 de Julio de 2009, desde <http://www.rae.es/>

[10] **MINDREAU, J.** (2000). *Sistema de Benchmarking de Competencias Nucleares en Universidades*. Tesis de Doctorado, Departament d'Organizació d'Empreses. Programa de Doctorat. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España. Recuperado el 6 de Mayo de 2009, desde www.tdr.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0204103-080356//TESIS.pdf

[11] **STRICKLAND, A. J. y THOMPSON, A.** (1999). *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*. México: McGraw-Hill.

[12] **DAVID, F.** (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

[13] **DONELLY, J.H., GIBSON J. L. e IVANCEVICH, J. M.** (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Bogotá: McGraw Hill/Irwin.

[14] **MORRISEY, G.L.** (1996). *Planeación Táctica: Produciendo Resultados en Corto Plazo*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

[15] **DAVID, F.** (1994). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Fondo Editorial Legis.

[16] **SABINO, C.** (1978). *El Proceso de Investigación*. Buenos Aires: El Cid Editor.

[17] **ANDER, E.** (1972). *Introducción a la Investigación Social*. Buenos Aires: Humanitas.

APÉNDICE

SECCIÓN A

Encuestas realizadas para la auditoría externa de la empresa D'Fracos, C.A.

A.1. Formato de encuesta realizada al Presidente de la empresa para la identificación y determinación de los factores externos (Oportunidades y Amenazas).

 <i>Distribuidora Francos</i> RIF.: J-29746270-8			
Formato de Selección de Variables Críticas para la Matriz EFE			
De la siguiente lista, marque con una X las variables críticas que usted considera afectan más a la Comercializadora D'Fracos, C.A, (Entendiéndose por variables críticas, aquellos elementos que influyen negativamente o positivamente en el buen funcionamiento de la empresa)			
Nº	Variable	Marque "X"	
		SI	NO
1	Crecimiento económico.		
2	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.		
3	Ubicación geográfica favorable.		
4	Crecimiento poblacional.		
5	Aumento de la demanda del servicio.		
6	Evolución tecnológica en los procesos y el		

	transporte.		
7	Altos índices inflacionarios.		
8	Control de divisas.		
9	Control de precios de productos.		
10	Escasez de productos alimenticios.		
11	Incremento de la delincuencia.		
12	Protestas que obstaculizan las vías públicas.		
13	Aumento de impuestos y fiscalización tributaria.		
14	Permanente creación y cambio de leyes y políticas.		
15	Mal estado de las vías terrestres.		
16	Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.		
17	Vulnerabilidad ante los competidores.		

A.2. Formato de encuesta realizada al Presidente de la empresa para la calificación de los factores externos.

 <i>Distribuidora Francos</i>		RIF.: J-29746270-8
De la lista con los siguientes factores califique, según la respuesta de su organización antes ellos. 1.- Respuesta mala. 2.- Respuesta media. 3.- Respuesta superior a la media. 4.- Respuesta superior.		Calificación
1	Crecimiento económico.	
2	Disminución de las tasas de interés activas y pasivas.	
3	Ubicación geográfica favorable.	
4	Crecimiento poblacional.	

5	Aumento de la demanda del servicio.	
6	Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.	
7	Altos índices inflacionarios.	
8	Control de divisas.	
9	Control de precios de productos.	
10	Escasez de productos alimenticios.	
11	Incremento de la delincuencia.	
12	Protestas que obstaculizan las vías públicas.	
13	Aumento de impuestos y fiscalización tributaria.	
14	Permanente creación y cambio de leyes y políticas.	
15	Mal estado de las vías terrestres.	
16	Expropiación y nacionalizaciones de empresas privadas.	
17	Vulnerabilidad ante los competidores.	

SECCIÓN B

Encuestas realizadas para la auditoría interna de la empresa D'Fracos, C.A.

B.1 Formato de la encuesta realizada al presidente de la empresa.
Gerencia General

 Distribuidora Francos		RIF.: J-29746270-8				
Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta marque con una "X" la respuesta más apropiada para usted de acuerdo con ítem correspondiente. Cada número en las columnas a la derecha y en el primer renglón de la tabla está referido a cada uno de los ítems que se indican en la parte izquierda en la misma fila. De esta forma a cada número le corresponde un ítem según el orden en el que se presenta, esto es de izquierda a derecha. Así por ejemplo, si su respuesta es No deberá marcar con una X la columna donde se encuentra el numero 0						
A. Planeación B. Organización C. Dirección D. Control E. Motivación						
ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez, Puede ser)	0	1	2	3	4
A.1	¿Tiene la empresa una misión formalmente definida?					
A.2	¿La empresa cuenta con una visión definida, Usted la conoce?					
A.3	¿Tiene ésta empresa objetivos claros y metas formalmente definidas?					
B.1	¿Posee la empresa una estructura organizativa?					
D.1	¿Existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de los					

B.2 Formato de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa. Mandos Operativos.

 D' Fracos, c.a. <i>Distribuidora Francos</i>									
RIF.: J-29746270-8									
Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta marque con una "X" la respuesta más apropiada para usted de acuerdo al ítem correspondiente. Cada número en las columnas a la derecha y en el primer renglón de la tabla está referido a cada uno de los ítems que se indican en la parte izquierda en la misma fila. De esta forma a cada número le corresponde un ítem según el orden en el que se presenta, esto es de izquierda a derecha. Así por ejemplo, si su respuesta es No deberá marcar con una X la columna donde se encuentra el numero 0.									
A. Planeación B. Organización C. Dirección D. Control E. Motivación									
ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez , puede ser)	0	1	2	3	4			
A.1	¿Tiene la empresa una misión formalmente definida?								
A.2	¿Tiene ésta empresa objetivos claros y metas formalmente definidas?								
B.1	¿Usted conoce la estructura organizativa de la empresa?								
B.2	¿A cuál departamento (área de trabajo) de la empresa pertenece usted? _____								
B.3	¿En su departamento (área de trabajo) están definidas claramente las funciones que debe desempeñar?								
B.4	¿Existen manuales de procedimientos, manuales de normas o de descripción de cargos en su área de trabajo?								
C.1	¿Existen programas de adiestramiento para integrar a nuevos empleados?								
C.2	¿En la empresa se llevan a cabo programas de capacitación?								

C.3	¿Se realizan reuniones entre el gerente y el personal de la empresa?								
D.1	¿La empresa cuenta con sistemas de evaluación del personal?								
D.2	¿Se sancionan las inasistencias y/o retardos injustificados?								
E.1	¿La empresa aplica algún sistema de recompensa o bonificación para los empleados?								
E.2	¿El personal tiene oportunidad de ser promovido dentro de la empresa?								
ID	ÍTEM (Ninguno, Educación Primaria, Educación Secundaria, Educación Universitaria, Otra)	0	1	2	3	4			
D.3	¿Cuál es su nivel de instrucción?								
ID	ÍTEM (Pésimo, Malo, Regular, Bueno, Excelente)	0	1	2	3	4			
C.4	¿Cómo es el grado de cooperación entre los empleados al llevar a cabo la realización de sus tareas?								
E.3	¿Cómo catalogaría las relaciones entre el personal con el que usted trabaja?								
ID	ÍTEM (Nunca, Rara vez, A veces, Frecuentemente, Siempre)	0	1	2	3	4			
E.4	¿Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta?								

B.3 Formato de la encuesta realizada a los clientes de la empresa. Área de Consumo.

						
D' Francos, c.a. Distribuidora Francos						
RIF.: J-29746270-8						
<p>Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta marque con una "X" la respuesta más apropiada para usted de acuerdo al ítem correspondiente. Cada número en las columnas a la derecha y en el primer renglón de la tabla está referido a cada uno de los ítems que se indican en la parte izquierda en la misma fila. De esta forma a cada número le corresponde un ítem según el orden en el que se presenta, esto es de izquierda a derecha. Así por ejemplo, si su respuesta es No deberá marcar con una X la columna donde se encuentra el numero 0.</p>						
A. Calidad del Servicio B. Satisfacción del Cliente						
ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez, Puede ser)	0	1	2	3	4
A.1	¿El trato que usted recibe de los empleados de la empresa es cortés?					
B.1	¿Se siente satisfecho con la calidad de los productos ofrecidos por la empresa?					
B.2	¿Los precios presentados en los productos que usted va a adquirir son los más adecuados?					
B.3	¿Es de fácil acceso para usted, la ubicación de la empresa?					
B.4	¿Considera que las instalaciones son apropiadas para atender al cliente?					
ID	ÍTEM (Pésima, Mala, Regular, Buena, Excelente)	0	1	2	3	4
A.2	¿Calificaría la atención de los empleados como oportuna?					

A.3	¿El estado de las instalaciones según su opinión es?							
ID	ÍTEM (Recomendación de otro cliente, Recomendación de la Competencia, Publicación y/o Promoción, Ninguna de las Anteriores, Otro)	0	1	2	3	4		
A.4	¿A través de qué medio conoció de la existencia de la empresa?							

SECCIÓN C

Resultado de la Aplicación del Método de Escalamiento Tipo Likert para Medir el Nivel de Desempeño de la Gerencia General de la Empresa D'fracos, C.A.

A. Planificación

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez, Puede ser)	0	1	2	3	4
A.1	¿Tiene la empresa una misión formalmente definida?	X				
A.2	¿La empresa cuenta con una visión definida, Usted la conoce?	X				
A.3	¿Tiene ésta empresa objetivos claros y metas formalmente definidas?	X				
A.4	¿Cuenta la empresa con un programa de actividades (Plan Táctico) formal?	X				
A.5	¿La empresa dispone de un plan de contingencia para eventualidades que se le puedan presentar?					X

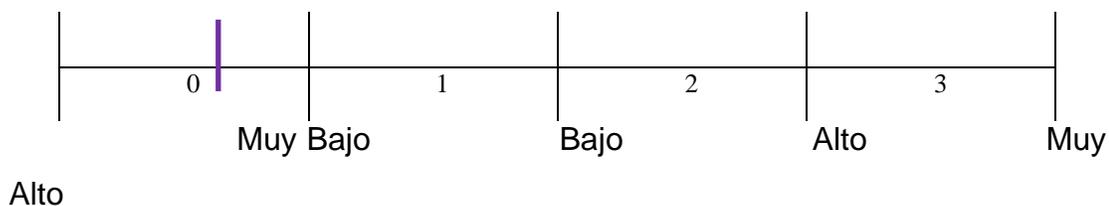
$$PF = \frac{PT}{NT}$$

Donde:

- ✓ PT: Puntuación Total
- ✓ NT: Número Total de Preguntas
- ✓ PF: Puntuación Final

$$PF = \frac{0+0+0+0+4}{5} = 0,8$$

Escala de Desempeño

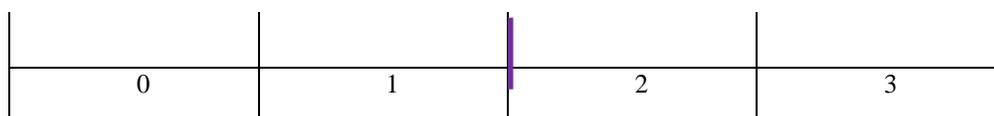


B. Organización

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez, Puede ser)	0	1	2	3	4
B.1	¿Posee la empresa una estructura organizativa?			X		
B.2	¿La empresa dispone de un manual de descripción de cargos, manual de normas y manual de procedimientos?	X				
B.3	¿El número de empleados y los puestos de trabajos son los adecuados para cumplir con las funciones encomendadas?					X

$$PF = \frac{2+0+4}{3} = 2$$

Escala de Desempeño



Muy Bajo

Bajo

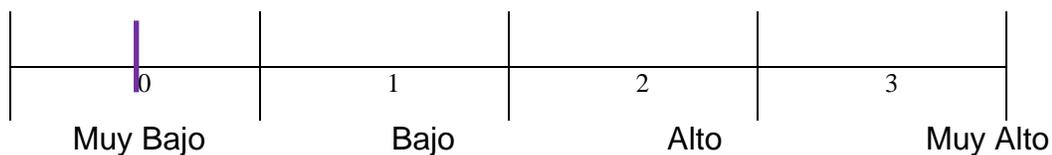
Alto

Muy Alto

C. Dirección

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez, Puede ser)							
		0	1	2	3	4		
C.1	¿En la empresa se llevan a cabo actividades de reclutamiento de personal?	X						
C.2	¿Qué técnicas de selección de personal se emplean? ___ Ninguna ___ Entrevistas de Selección ___ Pruebas de Conocimiento ___ Pruebas Psicométricas ___ Pruebas de Personalidad Otras (Especifique) _____ (Puntuación: 2 ptos.)							
C.3	¿Existe algún programa de adiestramiento para integrar a los nuevos empleados al ambiente interno de la empresa?	X						
ID	ÍTEM (No se evalúa, Malo, Regular, Bueno, Excelente)	0	1	2	3	4		
C.4	¿Cómo es el nivel de capacitación del personal de la empresa?	X						

$$PF = \frac{0 + 2 + 0 + 0}{4} = 0,5$$

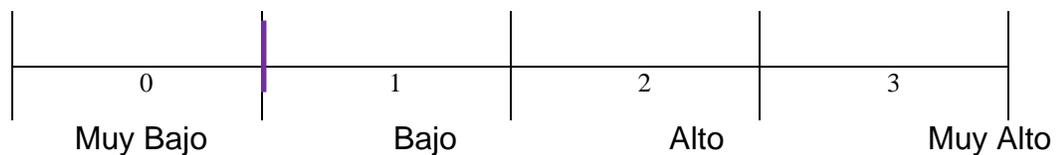
Escala de Desempeño

D. Control

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez, Puede ser)	0	1	2	3	4
D.1	¿Existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?	X				
D.2	¿Se elaboran reportes sobre el cumplimiento de los objetivos?	X				
ID	ÍTEM (Nunca, Rara vez, A veces, Frecuentemente, Siempre)	0	1	2	3	4
D.3	¿Se realizan evaluaciones periódicas para determinar el desempeño del personal?	X				
D.4	¿Usa la empresa instrumentos o métodos de control de horario del personal?		X			
D.5	¿Se sancionan las inasistencias o retardos injustificados?					X

$$PF = \frac{0 + 0 + 0 + 1 + 4}{5} = 1$$

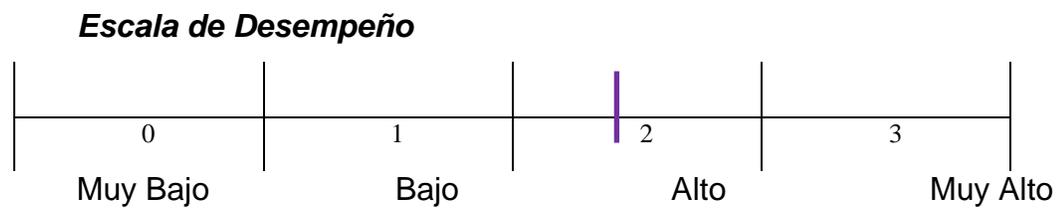
Escala de Desempeño



D. Motivación

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez, Puede ser)	0	1	2	3	4
E.1	¿Ha diseñado usted algún formato o instrumento de trabajo para mejorar el cumplimiento de sus funciones y la de sus empleados?	X				
ID	ÍTEM (Nunca, Rara vez, A veces, Frecuentemente, Siempre)	0	1	2	3	4
E.2	¿Cumple el personal con las funciones que le son encomendadas?					X
ID	ÍTEM (Pésima, Mala, Regular, Buena, Excelente)	0	1	2	3	4
E.3	¿Cómo catalogaría usted su relación con el personal?				X	
ID	ÍTEM (Definitivamente No, Probablemente No, No sé, Probablemente Si, Definitivamente Si)	0	1	2	3	4
E.4	¿Posee la empresa un sistema de recompensas para sus empleados?				X	
E.5	¿Fomenta usted actividades sociales entre el personal?	X				
E.6	¿Considera que la remuneración del trabajo es acorde con las funciones que desempeña cada empleado?					X
E.7	¿Es el ambiente de trabajo propicio para un mejor desempeño para usted y sus empleados?				X	

$$PF = \frac{0 + 4 + 3 + 3 + 0 + 4 + 3}{7} = 2,43$$



SECCIÓN D

Resultado de la Aplicación del Método de Escalamiento Tipo Likert para Medir el Nivel de Desempeño de los Mandos Operativos de la Empresa D'fracos, C.A.

A. Planificación

Pregunta	No	No se	Si	Tal vez	Puede ser	Total de Encuestados
A.1	7	2	0	0	0	9
A.2	0	9	0	0	0	9

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez , Puede ser)	0	1	2	3	4	PT
A.1	¿Tiene la empresa una misión formalmente definida?	7	2	0	0	0	0,22
A.2	¿Tiene ésta empresa objetivos claros y metas formalmente definidas?	9	0	0	0	0	0

$$PF = \frac{0,22 + 0}{2} = 0,11$$

Escala de Desempeño

0	1	2	3
Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto

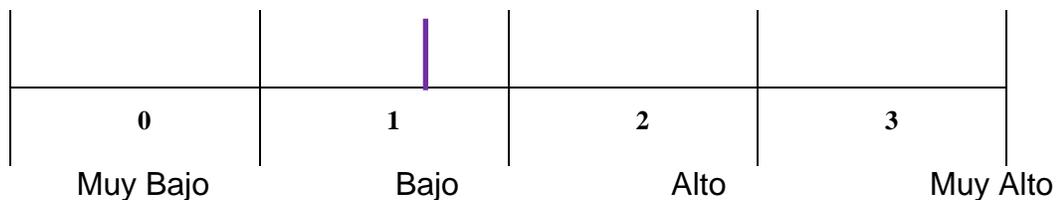
B. Organización

Pregunta	No	No se	Si	Tal vez	Puede ser	Total de Encuestados
B.1	0	0	3	0	5	9
B.2	-	-	-	-	-	9
B.3	0	0	7	1	1	9
B.4	9	0	0	0	0	9

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez , puede ser)	0	1	2	3	4	PT
B.1	¿Usted conoce la estructura organizativa de la empresa?	0	0	3	0	5	2,88
B.2	¿A cuál departamento (área de trabajo) de la empresa pertenece usted? <hr/> Puntuación 2 ptos.						2
B.3	¿En su departamento (área de trabajo) están definidas claramente las funciones que debe desempeñar?	0	0	7	1	1	2.3
B.4	¿Existen manuales de procedimientos, manuales de normas o de descripción de cargos en su área de trabajo?	9	0	0	0	0	0

$$PF = \frac{2,88 + 2 + 2.3 + 0}{4} = 1,79$$

Escala de Desempeño



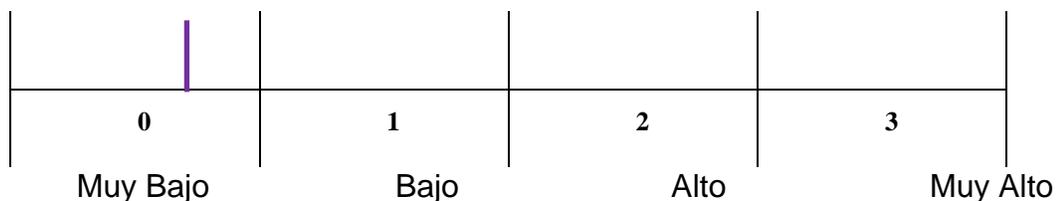
C. Dirección

Pregunta	No	No se	Si	Tal vez	Puede ser	Total de Encuestados
C.1	9	0	0	0	0	9
C.2	9	0	0	0	0	9
C.3	6	0	0	3	0	9
Pregunta	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total de Encuestados
C.4	0	0	7	2	0	9

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez , puede ser)	0	1	2	3	4	PT
C.1	¿Existen programas de adiestramiento para integrar a nuevos empleados?	9	0	0	0	0	0
C.2	¿En la empresa se llevan a cabo programas de capacitación?	9	0	0	0	0	0
C.3	¿Se realizan reuniones entre el gerente y el personal de la empresa?	6	0	0	3		1
ID	ÍTEM (Pésimo, Malo, Regular, Bueno, Excelente)	0	1	2	3	4	PT
C.4	¿Cómo es el grado de cooperación entre los empleados al llevar a cabo la realización de sus tareas?	0	0	7	2	0	2,22

$$PF = \frac{0 + 0 + 1 + 2,22}{4} = 0,80$$

Escala de Desempeño



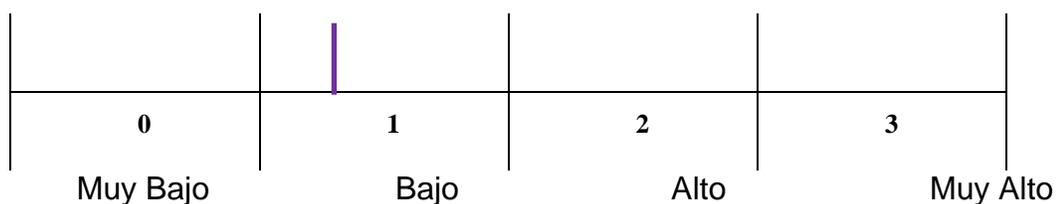
D. Control

Pregunta	No	No se	Si	Tal vez	Puede ser	Total de Encuestados
D.1	9	0	0	0	0	9
D.2	0	0	9	0	0	9
Pregunta	Ninguno	Primaria	Secundaria	Universitaria	Otra	Total de Encuestados
D.3	0	4	3	2	0	9

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez , puede ser)	0	1	2	3	4	PT
D.1	¿La empresa cuenta con sistemas de evaluación del personal?	9	0	0	0	0	0
D.2	¿Se sancionan las inasistencias y/o retardos injustificados?	0	0	9	0	0	2
ID	ÍTEM (Ninguno, Educación Primaria, Educación Secundaria, Educación Universitaria, Otra)	0	1	2	3	4	PT
D.3	¿Cuál es su nivel de instrucción?	0	4	3	2	0	1,78

$$PF = \frac{0 + 2 + 1,78}{3} = 1,26$$

Escala de Desempeño



E. Motivación

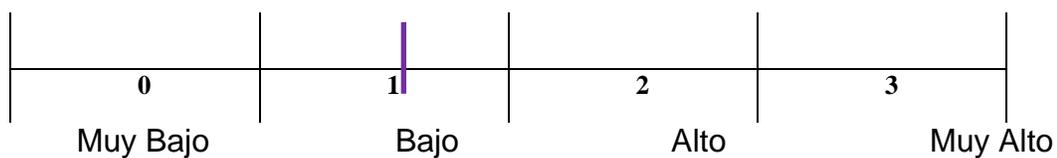
Pregunta	No	No se	Si	Tal vez	Puede ser	Total de Encuestados
E.1	6	0	0	3	0	9
E.2	0	4	3	0	2	9
Pregunta	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total de Encuestados
E.3	0	0	0	9	0	9
Pregunta	Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente		Total de Encuestados
E.4	0	6	3	0	0	9

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez , puede ser)	0	1	2	3	4	PT
E.1	¿La empresa aplica algún sistema de recompensa o bonificación para los empleados?	6	0	3	0	0	0,66
E.2	¿El personal tiene oportunidad de ser promovido dentro de la empresa?	0	4	3	0	2	2,22

ID	ÍTEM (Pésimo, Malo, Regular, Bueno, Excelente)	0	1	2	3	4	PT
E.3	¿Cómo catalogaría las relaciones entre el personal con el que usted trabaja?	0	0	9	0	0	2
ID	ÍTEM (Nunca, Rara vez, A veces, Frecuentemente, Siempre)	0	1	2	3	4	PT
E.4	¿Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta?	0	6	3	0	0	1,33

$$PF = \frac{0,66 + 2,22 + 2 + 1,33}{4} = 1,53$$

Escala de Desempeño



SECCIÓN E

Resultado de la Aplicación del Método de Escalamiento Tipo Likert para Medir el Nivel de Servicio y Atención de la Empresa D'fracos, C.A

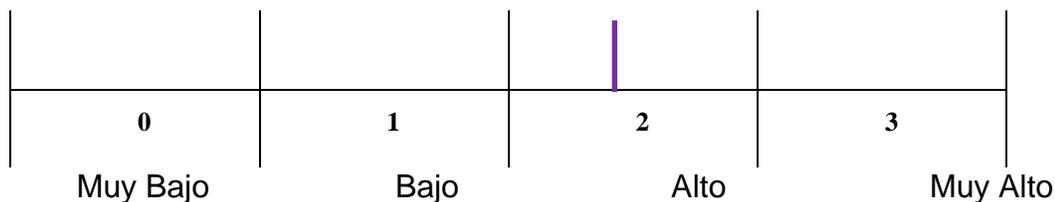
A. Calidad del Servicio

Pregunta	No	No se	Si	Tal vez	Puede ser	Total de Encuestados
A.1	2	5	23	0	0	30
Pregunta	Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente	Total de Encuestados
A.2	0	0	3	27	0	30
A.3	0	0	0	30	0	30
Pregunta	Por otro cliente	Por la competencia	Promoción	Ninguna Anterior	Otra	Total de Encuestados
A.4	0	0	25	0	5	30

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez, Puede ser)	0	1	2	3	4	PT
A.1	¿El trato que usted recibe de los empleados de la empresa es cortés?	2	5	23	0	0	1,7
ID	ÍTEM (Pésima, Mala, Regular, Buena, Excelente)	0	1	2	3	4	PT
A.2	¿Calificaría la atención de los empleados como oportuna?	0	0	3	27	0	2,9
A.3	¿El estado de las instalaciones según su opinión es?	0	0	0	30	0	3
ID	ÍTEM (Recomendación de otro cliente, Recomendación de la Competencia, Publicación y/o Promoción, Ninguna de las Anteriores, Otro)	0	1	2	3	4	PT
A.4	¿A través de qué medio conoció de la existencia de la empresa?	0	0	25	0	5	2,33

$$PF = \frac{1,7 + 2,9 + 3 + 2,33}{4} = 2,48$$

Escala de Desempeño

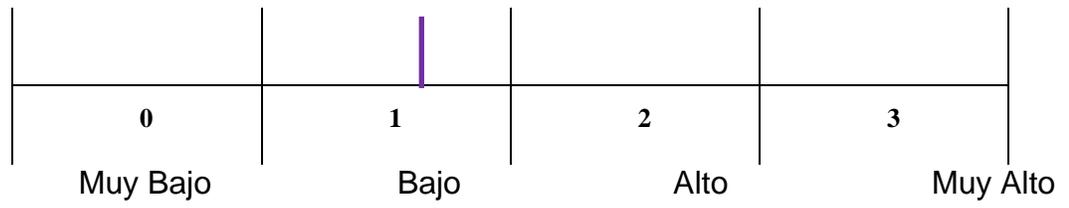


B. Satisfacción del Cliente

Pregunta	No	No se	Si	Tal vez	Puede ser	Total de Encuestados
B.1	0	0	30	0	0	30
B.2	0	10	20	0	0	30
B.3	0	0	30	0	0	30
B.4	0	17	13	0	0	30

ID	ÍTEM (No, No Sé, Si, Tal vez, Puede ser)	0	1	2	3	4	PT
B.1	¿Se siente satisfecho con la calidad de los productos ofrecidos por la empresa?	0	0	30	0	0	2
B.2	¿Los precios presentados en los productos que usted va a adquirir son los más adecuados?	0	10	20	0	0	1,67
B.3	¿Es de fácil acceso para usted, la ubicación de de la empresa?	0	0	30	0	0	2
B.4	¿Considera que las instalaciones son apropiadas para atender al cliente?	0	17	13	0	0	1,43

$$PF = \frac{2 + 1,67 + 2 + 1,43}{4} = 1,76$$

Escala de Desempeño

SECCIÓN F

Selección de la Empresa con Mejor Practica y Definición de los Conceptos del Nivel de Desarrollo y/o Desempeño.

EMPRESAS	"Cargill de Venezuela C.A."					"Pandock C.A."				
	Muy alto (100%)	Alto (75%)	Medio (50%)	Bajo (25%)	Nulo (0%)	Muy alto (100%)	Alto (75%)	Medio (50%)	Bajo (25%)	Nulo (0%)
1.CRITERIOS										
1.1. Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2. Gestión estratégica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3. Gestión de recursos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4. Desarrollo de personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5. Satisfacción de clientes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6. Capacidad de innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7. Imagen de calidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. CONDICIONANTES										
2.1. Valores compatibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Desarrollo de prácticas excelentes en área de mejora seleccionada	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Disponibilidad de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Pertinencia de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		SELECCION DE EMPRESA CON LA MEJOR PRACTICA DEFINICIÓN DE CONCEPTOS
1.	Criterios	
1.1	Liderazgo:	Como los líderes desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores de la excelencia necesarios para el éxito a largo plazo
1.2	Gestión Estratégica	La empresa desarrolla su misión y visión y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada a los usuarios y agentes.
1.3	Gestión de Recursos:	La empresa gestiona sus recursos internos y externos
1.4	Desarrollo de Personal:	La empresa organiza, desarrolla, conduce y hace aflorar el pleno potencial de las personas, en forma individual o en equipos.
1.5	Satisfacción de Clientes:	La empresa diseña, desarrolla y ofrece servicios con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de los clientes actuales y futuros.
1.6	Capacidad de Innovación:	La empresa está orientada, estimula y alienta la innovación y la creatividad
1.7	Imagen de Calidad:	La empresa proyecta una imagen coherente con su misión y su visión
2.	Condicionantes	
2.1	Valores Compatibles:	Que los valores de la empresa con la mejor práctica sean "compatibles" con la empresa bajo estudio
2.2	Desarrollo de Prácticas	Que la empresa con la mejor práctica tenga experiencias excelentes en especial en el área de mejora de la empresa bajo estudio.
2.3	Disponibilidad de Información:	Que el acceso a la información de la empresa con la mejor práctica sea fácil.
2.4	Pertinencia de la Información:	Que la información de la empresa con la mejor práctica sea aplicable a la empresa bajo estudio

Fuente: Adaptado de Mindreau (2005).

SECCIÓN G

Encuesta Realizada para la Evaluación e Identificación de la Empresa a Comparar con D'Fracos.

DATOS DE LA EMPRESA			
NOMBRE _____			
SECTOR AL QUE PERTENECE:	Público <input type="checkbox"/>	Privado <input type="checkbox"/>	
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS _____ _____			
TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:	Grande <input type="checkbox"/>	Mediana <input type="checkbox"/>	Pequeña <input type="checkbox"/>
PRINCIPALES ACTIVIDADES _____ _____			
PERSONA DE CONTACTO _____			
DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA			
FECHA DE FUNDACIÓN _____			
PRINCIPALES ETAPAS (DESDE SU FUNDACIÓN HASTA AHORA) _____ _____ _____ _____			

PRINCIPALES CRISIS _____

VISION DE FUTURO _____

VISIÓN COMPARTIDA: Alta Media Baja

MISIÓN _____

CONCIENCIA DE LA MISIÓN: Alta Media Baja

CAMBIO RECIENTES EN LA MISIÓN _____

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES _____

CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN: Total En parte No se da

PRINCIPALES ESTRATEGIAS _____

PRINCIPALES PROCESOS _____

PRINCIPALES CLIENTES _____		

TIPO DE LIDERAZGO:	Compartido <input type="checkbox"/>	Autocrático <input type="checkbox"/>
		Visionario <input type="checkbox"/>
DECISIONES:	Centralizadas <input type="checkbox"/>	Descentralizadas <input type="checkbox"/>

Fuente: Adaptación de Mindreau (2005)

SECCIÓN H

Cuadro Comparativo de Nivel de Factores Claves y Definición de Conceptos.

FACTORES CLAVES	D'FRACOS C.A.					PANDOCK C.A.				
	Nivel de Impacto					Nivel de Impacto				
	Alto	Medio	Bajo	Nulo	Perjudicial	Alto	Medio	Bajo	Nulo	Perjudicial
INTERNOS										
Cultura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estructura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. EXTERNOS										
Sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legislación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. AUTORIDAD DELEGADA										
A las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A los equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ESTÍMULO- MOTIVACIÓN										
A las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A lo equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NIVEL DE ACTUACION DE FACTORES CLAVES DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	
Cultura:	Valores, normas y expectativas de la empresa.
Crecimiento:	Dimensión, rentabilidad de la empresa.
Servicios:	Tipo, número y combinación de servicios.
Recursos:	Personal, instalaciones, materiales.
Estructura:	Tipo de estructura, relaciones, sistemas y subsistemas de la empresa.
Visión:	Propósito estratégico, políticas y planes de la empresa.
Liderazgo:	Estilo de liderazgo que predomina en la empresa.
Sector:	Tendencias y condiciones generales.
Información:	Disponibilidad de los datos requeridos.
Ubicación:	Condiciones y características geográficas.
Mercado:	Condiciones económicas y sociales, locales y regionales.
Legislación:	Leyes y reglamentos locales y nacionales que rigen para las empresas o sus productos y servicios.
Tecnología:	Disponibilidad y aplicación de equipamientos avanzados.
Autoridad delegada:	Poder transferido a las personas o equipos para su actuación.
Estímulo y motivación:	Grado de apoyo que se ofrece a las personas o equipos para el desempeño de su trabajo.

Fuente: Adaptación de Mindreau (2005)

SECCIÓN I

Comparación de las Calificaciones a las Variables Internas y Externas que Afectan el Proceso Clave “Controlar Ventas”.

	Nº	Variable	Calificación D'Fracos C.A.	Calificación Pandock C.A.
I N T E R N A S	1	El personal ejecuta disciplinada y eficientemente la tarea que se le asigna.	3	4
	2	Ausencia de manuales procedimientos y perfiles de cargo.	2	4
	3	Ausencia de programas de adiestramiento.	2	4
	4	Ausencia de mecanismos de control de procesos y evaluación de desempeño del personal.	1	4
	5	Falta de comunicación interna y cooperación horizontal y vertical.	1	4
E X T E R N A S	6	Aumento de la demanda del servicio.	4	4
	7	Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.	2	4
	8	Escasez de productos alimenticios.	2	2
	9	Aumento de impuestos y fiscalización tributaria	3	3
	10	Permanente creación y cambio de leyes y políticas.	3	3

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

SECCIÓN J

Formato de Comentarios de Cuadro Comparativo de Nivel de Actuación de Factores Claves.

FACTORES CLAVES	EMPRESA					COMENTARIOS
	Nivel de Impacto					
	Alto	Medio	Bajo	Nulo	Perjudicial	
1. INTERNOS						
Cultura	<input type="checkbox"/>					
Crecimiento	<input type="checkbox"/>					
Servicios	<input type="checkbox"/>					
Recursos	<input type="checkbox"/>					
Estructura	<input type="checkbox"/>					
Visión	<input type="checkbox"/>					
Liderazgo	<input type="checkbox"/>					
2. EXTERNOS						
Sector	<input type="checkbox"/>					
Información	<input type="checkbox"/>					
Ubicación	<input type="checkbox"/>					
Mercado	<input type="checkbox"/>					
Legislación	<input type="checkbox"/>					
Tecnología	<input type="checkbox"/>					
3. AUTORIDAD DELEGADA						
A las personas	<input type="checkbox"/>					
A los equipos	<input type="checkbox"/>					
4. ESTÍMULO-MOTIVACIÓN						
A las personas	<input type="checkbox"/>					
A lo equipos	<input type="checkbox"/>					

Fuente: Adaptado de Mindreau (2005)

SECCIÓN K

Formato de Encuesta Realizada al Representante de la Empresa a Comparar para la Calificación de los Factores Críticos de Éxito.

 Distribución de materia primas para la industria de alimentos.		
De la lista con los siguientes factores califique, según la respuesta de su organización antes ellos. 1.- Respuesta mala. 2.- Respuesta media. 3.- Respuesta superior a la media. 4.- Respuesta superior.		Calificación
1	Aumento de la demanda del servicio.	
2	Evolución tecnológica en los procesos y el transporte.	
3	Escasez de productos alimenticios.	
4	Aumento de impuestos y fiscalización tributaria	
5	Permanente creación y cambio de leyes y políticas.	

Fuente: García, Y. y Rosas, R.

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

TÍTULO	“Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Proveedorora de Alimentos Ubicada en la Ciudad de Puerto la Cruz – Estado Anzoátegui”
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
García S., Yesire R.	CVLAC: 17.237.740 EMAIL: ruth.yesi@gmail.com
Rosas G., Rosana J.	CVLAC: 17.163.885 E MAIL: rrosas17@gmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Planificación Estratégica

Misión

Visión

Objetivos

Auditoria Interna

Auditoria Externa

Benchmarking

Formulación de Estrategias

Planes de Acción

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

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicada	Ingeniería de Sistemas

RESUMEN (ABSTRACT):

La empresa D'Fracos C.A., es una organización dedicada a la distribución al mayor de productos alimenticios. Esta posicionada en un mercado bastante competitivo, donde la eficiencia, el precio, la calidad del producto y la atención al cliente desempeñan un papel fundamental en la satisfacción de los consumidores. El negocio no cuenta con una planificación estratégica formalmente establecida; por tal motivo se recurre a las técnicas de planificación con el fin de diseñar un plan estratégico que le permita aumentar su nivel competitivo y organización interna. El conocimiento de la situación actual del sistema permitió la realización de las distintas tareas inmersas en el análisis estratégico, las cuales fueron: formulación de la misión-visión y de los objetivos estratégicos. Se realizaron auditorías: interna y externa, donde se identificaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del sistema. Posteriormente se aplicó un Benchmarking para comparar la empresa objeto de estudio con una que tiene la mejor práctica; Seguidamente se formularon un conjunto de estrategias orientadas hacia el alcance de los objetivos, las cuales fueron clasificadas por orden de prioridad y por último, se elaboraron los

planes de acción, donde se detallaron las actividades específicas para la consecución de las estrategias.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Guevara, María			X		
	CVLAC:	8.853.210			
	E_MAIL	Mariagf45@hotmail.com			
Benítez, Lenin					X
	CVLAC:	14.765.389			
	E_MAIL	Leninbenitez@hotmail.com			
Rodríguez, Rhonald					X
	CVLAC:	14.077.185			
	E_MAIL	Rhoen2003@hotmail.com			

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_GS.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: _____

(OPCIONAL)

TEMPORAL: _____

(OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniería de Sistemas

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pre-Grado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Computación y Sistemas

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui.

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

DERECHOS

De acuerdo con el Artículo 44 del Reglamento del Trabajo de
Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la
Universidad y solo podrán ser utilizados para otros fines con el
consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quien lo participará al
Consejo Universitario

Rosana José Rosas
Gómez
AUTOR

Yesire Ruth García
Sabino
AUTOR

María Guevara
ASESOR

Lenin Benítez
JURADO

Rhonaldd Rodríguez
JURADO

Por La Subcomisión de Tesis
