



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

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA
ESTRATÉGICA, SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.**

**Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, presentado
como requisito parcial para optar al Título de
Licenciado en Administración**

Presentado por
Br. Arturo Rodríguez
C.I: 21.380.316

Guatamare, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

De conformidad en lo establecido en el artículo 9 del reglamento de Trabajo De Grado de pregrado de la Universidad de Oriente, se hace constar que el Trabajo de Grado modalidad Cursos Especiales de Grado Titulado **“GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL”** presentado por Rodríguez Ferrer, Arturo José, C.I.V-21.380.316, como requisito parcial para optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación.

APROBADO

Licdo. Daniel Salazar

Jurado Principal-Tutor Académico

Licdo. David Díaz

Jurado Principal-Tutor Académico

Licdo. Angel Figueroa

Jurado Principal-Tutor Académico

CURSOS ESPECIALES DE GRADO

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y
SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar

Al título de Licenciado en Administración



Arturo José Rodríguez Ferrer

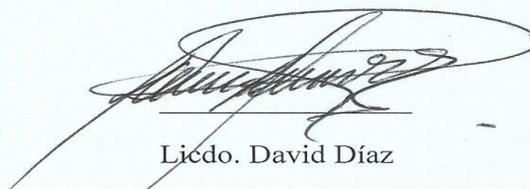
C.I V-21.380.316

Autor



Licdo. Daniel Salazar

Jurado Principal-Tutor Académico



Licdo. David Díaz

Jurado Principal-Tutor Académico



Licdo. Angel Figueroa

Jurado Principal-Tutor Académico

DEDICATORIA

Este triunfo va dedicado a:

DIOS padre todo poderoso por haberme dado la vida ,la fuerza y la convicción de lograr esta meta tan maravillosa y significativa para mi, fueron muchas las barreras a superar pero gracias a ÉL puedo salir siempre en victoria y esto es una prueba. Gracias padre por tus bendiciones y por ser mi guía hoy, mañana y siempre en el logro de cada uno de los objetivos personales propuesto.

A mi MADRE por haber dado la vida y enseñarme su buena costumbre para convertirme en un hombre de bien, sus consejos siempre fueron una prioridad para mí en sus enseñanzas de la vida y siempre apoyarme en mis estudios.

Este trabajo se lo dedico con mucho amor y cariño a mi PADRE, por siempre estar a mi lado en todo momento, tus enseñanzas, consejos, sabiduría fueron una herramienta importantísima para lograr este meta, GRACIAS por tener mucha paciencia conmigo.

Con mucho cariño dedico este triunfo a INDIRA, por también apoyarme en mis estudios y prestarme toda la colaboración necesario para este maravilloso logro, gracias de todo corazón.

Mi esposa Milagros este triunfo también es tuyo mi amor, gracias incondicional por ayudarme siempre que lo necesito y por estar a mi lado en todo momento, esto logro es de los cuatros con mi pequeña Ashley que la esperamos con mucho amor y nuestro angelito Thiago que está en las manos de Dios.

Finalmente quiero dedicar a mi tía IRIS, fuiste una madre para mí y una persona muy importante en mi vida, me enseñaste a luchar para logra lo que se quiere, se que desde el cielo estas feliz por esto, gracias tía.

AGRADECIMIENTO

Nuevamente a DIOS por ser mi motor en esta carrera de la vida, por siempre darme la sabiduría para seguir adelante en cada uno de los obstáculos, sin ti nada de esto sería posible.

A mis padres les agradezco por siempre estar pendiente de mi en todo momento, tanto en mi vida personal como en los estudios, de verdad gracias infinito.

Agradezco a mis hermanos(a), Marley, José, Victoria, Leomar y Mariangela ya que ustedes fueron parte de este objetivo alcanzado y me siguen inspirando para salir adelante siempre con humildad.

Mis familiares que siempre me apoyan en todo lo que hago, por estar pendiente de mi y por supuesto brindándome todo su apoyo y colaboración cuando más lo necesito, espero que así sea siempre con el favor de Dios.

Agradezco a todos aquellos profesores que impartieron sus grandiosos conocimientos teóricos, prácticos y hasta de su vida como profesional desde el inicio de la carrera, siempre brindando una enseñanza de alta calidad para nuestros aprendizaje, mil gracias a todos.

Finalmente estoy muy agradecido con la casa más alta, **UNIVERSIDAD DE ORIENTE**, por abrir sus puertas y brindarme todas las herramientas necesarias durante mi carrera y formarme como un profesional, fue una experiencia de aprendizaje muy bonita con todos los compañeros(as) que hacíamos vida en ella, de verdad MUCHISIMAS GRACIAS.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
RESUMEN	x
GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: ANALIZAR LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE ESTÍMULO PARA CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE TAXI ESPARTANOS C.A.	iv
INTRODUCCION	1
1.1.- Planteamiento del Problema	3
1.2.- Objetivos del Estudio	7
1.2.1.- Objetivo General:.....	7
1.2.2.- Objetivos Específicos:.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1.- Cambio Organizacional.....	8
2.2.- Tipos de Cambio	10
2.2.1.- Metas y Estrategias	10
2.2.2.- La Estructura.....	11
2.2.3.- El Cambio de las Personas	11
2.2.4.- Productos y Servicios.....	11
2.2.5.- Tecnología	12
2.2.6.- Cambio del Ambiente Físico	12
2.2.7.-Cambio de cultura.....	13
2.3.- Fuerzas que generan el cambio.....	14
2.4.- Modelos de Cambio	18
2.4.1.- Modelo de Cambio de Kurt Lewin	18
CAPITULO III. MARCO METODOLÒGICO	23
3.1.- Tipo de investigación.....	23
3.2.- Diseño de investigación	23

3.3.- Técnicas de Recolección de Información y Datos.....	24
3.4.- Técnicas de Análisis de Datos.....	24
CAPITULO IV. DESARROLLO	26
4.1.- Descripción de los procedimientos que incluye la función administrativa de Taxi Espartanos c.a.	26
4.2.- Evaluación del cambio organizacional en Taxi Espartano c.a. En función de las Tendencias actuales en el negocio del servicio de taxis.	29
4.2.1.- Contextualización del estudio.....	30
4.2.1.- Empresas objetos del estudio.....	31
4.3.1.- Gestión del Cambio Empresarial: Vinculación Teórica-Práctica del Caso en Estudio	34
4.3.2.- Tipo de Cambio	34
4.3.3.- Fuerzas que Generan Cambio	35
4.3.4.- Modelo de Cambio.....	37
CONCLUSIÓN	39
BIBLIOGRAFIA	40
GERENCIA ESTRATÉGICA.....	41
INTRODUCCIÓN	42
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO Y ASPECTOS FILOSÓFICOS	46
1.1.- La gerencia.	46
1.2.- Las estrategias	46
1.3.- La Gerencia Estratégica	47
1.4.- La Estrategia y la Resistencia al Cambio	50
1.5.- La cultura organizacional y la estrategia.....	51
CAPÍTULO II: PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA.....	53
2.1.- Planteamiento de la Investigación para la Gestión Estratégica	53
2.2.- Planteamiento del Problema para la Gestión Estratégica.....	54
2.3.- Análisis Ambiental	55
2.4.- Análisis Interno.....	56

2.5.- Análisis Externo	59
2.6.- Formulación de la Estrategia	62
2.7.- Implantación de la Estrategia	64
2.8.- Evaluación de la Estrategia	66
CAPITULO III: MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA	68
CAPITULO IV: MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA.....	77
CONCLUSIÓN	85
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFIA	88
SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE TAXI ESPARTANOS C.A.....	89
INTRODUCCIÓN	90
CAPÍTULO I.....	91
1.1.- Planteamiento del Problema.....	91
1.2.- Objetivo General.....	93
1.3.- Objetivos Específicos.....	93
1.4.- Justificación.....	93
CAPÍTULO II.....	96
2.1.- Bases Teóricas	96
2.2.- Sistemas de Información	97
2.3.- Características de los Sistemas de Información	97
2.5.- Los Sistemas de Información Gerencial	99
2.8.- Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial	102
2.2.- Definición de Términos Básicos.....	106
CAPITULO III	111
3.1.- Marco Metodológico.....	111
3.2.- Tipo de Investigación.....	111
3.3.- Nivel de Investigación	111
3.4.- Población o Universo de Estudio.....	112

3.5.- Técnicas para la Recolección de Datos.....	112
3.5.- Las Variables y su Operacionalización.....	114
3.6.- Variable Real.....	114
3.7.- Limitaciones de la Investigación.....	116
CAPITULO IV.....	118
4.1.- Análisis de la Información Recopilada en la Entrevista no Estructurada.....	118
4.2.- Para el Registro Afiliación de Nuevas Unidades:.....	119
4.3.- Análisis de la Información Recopilada en el Cuestionario.....	120
4.3.- Presentación y Discusión de Resultados.....	122
4.4.- Correlación de los indicadores de la variable organizacional con las preguntas	123
CAPITULO III.....	138
CONCLUSIÓN.....	141
RECOMENDACIONES.....	142
BIBLIOGRAFIA.....	143



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERIA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TUTORES:

Daniel Salazar

David Díaz

Angel Figueroa

AUTOR:

Arturo Rodríguez

RESUMEN

Gestionar un cambio organizacional implica a transición actual de la empresa a una futura, visualizada como una mejora para la organización, es necesario que el gerente conozca e identifique cuales son los tipos de cambio, fuerza de cambio y modelos de cambios que impulsan a la compañía a lograr su crecimiento empresarial, para que esto suceda se debe gerenciar estratégicamente a la organización, es muy importante que el gerente realice el planteamiento del problema para investigar las posibles fallas que se generan en la institución, haciendo un estudio del proceso administrativo, identificando los factores ambientes, formulando la estrategias más acorde con la situación que se presente, implantando un plan de acción con los recursos disponibles y evaluando a través de los resultados, para esto la gerencia debe contar con un sistema de información gerencial que le permita recopilar y procesar la información más correspondiente e idónea para tomar decisiones en relación a los objetivos y metas planteadas por la organización.



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

**GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL: ANALIZAR LA
GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO
HERRAMIENTA DE ESTÍMULO PARA CRECIMIENTO
EMPRESARIAL DE TAXI ESPARTANOS C.A.**

**Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, presentado
como requisito parcial para optar al Título de
Licenciado en Administración**

Tutor Académico
Lcdo. Daniel Salazar

Presentado por
Br. Arturo Rodríguez
C.I: 21.380.316

Guatamare, Abril de 2016

INTRODUCCION

Como toda institución social, las organizaciones empresariales deben ajustar sus estructuras, objetivos y estrategias en función de la cambiante dinámica de las sociedades, sus exigencias, aspiraciones y, por supuesto, de sus propios intereses en función de garantizar su sano crecimiento o desarrollo institucional.

No contar con mecanismos, herramientas o recursos gerenciales, que apoyen científicamente las reorientaciones o ajustes requeridos por las constantes exigencias de los cambios a que son sometidas las empresas en los momentos actuales, implica la pérdida de capacidades vitales para cualquier institución como lo son: el posicionamiento, consolidación y dominio del mercado, la eficiencia productiva, y su consecuente rentabilidad financiera. Además de su aporte en cuanto a responsabilidad social: generación de empleos, producción de bienes y servicios y mejores condiciones de calidad de vida.

Toda empresa necesita apoyar su éxito en factores de adaptabilidad y optimización de sus fortalezas, proponiéndose la superación de sus debilidades y afrontando las amenazas para aprovechar, de la manera más eficiente posible, las oportunidades que brinda su entorno socioeconómico. Esto es, la evaluación permanente de sus procesos, tanto internos como externos, para asumir los retos que trae consigo todo cambio.

Sin embargo, es oportuno señalar que gerente estratégico no sucumbe a la tentación del cambio solo por cambiar, sino que genera alternativas de cambio en función del análisis de datos, informaciones y tendencias aportadas por indicadores claramente establecidos por la cultura empresarial. Entre los factores que conllevan al estudio e implementación de cambios en las organizaciones empresariales podemos mencionar: variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de

nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, la implementación de nuevos procesos; así como el surgimiento de necesidades del mercado de nuevos productos y servicios o mejores estándares de calidad.

Entonces, la pertinencia en la gestión del cambio en la organización empresarial está directamente asociada a dinámica del sector de la economía donde hace vida la empresa. El cambio oportuno, como respuesta inmediata al surgimiento de condiciones con rápido crecimiento, es factor de primer orden en el crecimiento o permanencia en el mercado de una institución, de sus servicios o de sus productos.

En el estudio que nos ocupa, gestión del cambio organizacional para el crecimiento empresarial de Taxi Espartanos c.a., el cambio pertinente y oportuno pareciera ser un recurso gerencial inminente y necesario para generar un servicio competitivo, de alta calidad, en función de lograr el desarrollo de la empresa mediante la transformación de los usuarios en clientes fieles a la empresa.

El sector de transporte público, específicamente el prestado por las líneas de taxis, en Nueva Esparta es altamente competitivo. Dicha competitividad se deriva de las condiciones de las unidades, la atención brindada por parte de los conductores y confiabilidad que brindan las empresas en función de sus zonas de paradas.

1.1.- Planteamiento del Problema

Como principal destino turístico nacional e internacional de Venezuela, la Isla de Margarita representa una excelente opción para el desarrollo de negocios relacionados con las actividades de apoyo logístico a turistas y visitantes.

Además de infraestructuras de alojamiento, servicios de alimentos y bebidas y entretenimiento, los turistas y visitantes necesitan el servicio de transporte interno para sus traslados a los distintos sitios de interés turísticos; servicio que, además, es del provecho de un gran sector de la población en virtud de satisfacer necesidades tanto cotidianas como eventuales de transporte hacen uso del sistema de transporte. En consecuencia, tanto los habitantes como los turistas y visitantes de la Isla de Margarita conforman un gran mercado con una creciente y dinámica necesidad de un servicio de transporte seguro, confiable, y satisfactorio.

Tales condiciones generan la demanda de un servicio con altos estándares de calidad; lo que origina, a su vez, factores de competitividad entre los distintos prestadores del servicio. Como resultado de la conjunción de tales factores ambientales, las empresas del sector transporte necesitan hacer uso de herramientas gerenciales que garanticen conocer sus debilidades, potencialidades para su desarrollo, crecimiento y posicionamiento en el mercado con el fin de desarrollar gestiones de cambio: ajustes, orientaciones o reorientaciones, para la mejora constante de sus servicios.

El grado de éxito de una empresa del sector transporte en la Isla de Margarita; su desarrollo, crecimiento, liderazgo en el mercado, dependerá de la capacidad con que cuente su dirigencia gerencial para comprender, analizar las exigencias y condiciones que impone el público consumidor en función de establecer estrategias para gestionar cambios en distintos ámbitos de la empresa que mejoren las condiciones actuales permitiendo el avance hacia el logro de la lealtad del usuario

hasta el punto de alcanzar que se convierta en cliente habitual de la empresa. Es la visión prospectiva de la gestión de cambio como estrategia de crecimiento.

Los cambios, asumidos como decisiones en procesos, derivan su pertinencia del grado de asertividad de los gerentes para la correcta interpretación de los datos logrados por medio de los sistemas informativos y de la oportuna aplicación de las estrategias, así como de la toma de decisiones, a tiempo, en favor del éxito de la empresa. Esto es, gestionar cambios en la organización para lograr su máxima eficiencia financiera en función del manejo adecuado de los recursos con que se cuenta.

Una gestión de cambio organizacional se inicia desde la base, mediante acciones informales tendentes a solucionar problemas en una institución. Para tener éxito en la gestión de cambio se debe modificar el modo de cambiar, y aportan los resultados de estudio de diversas organizaciones sujetas a cambio que indican la necesidad de aplicar las siguientes acciones: generación de compromisos; desarrollo de una visión compartida; obtener consenso sobre la visión, misión, objetivo y otros aspectos de la administración; lograr la competencia y cohesión grupal necesarias; no imponer los cambios, más bien generarlos a nivel departamental, con el apoyo de la alta gerencia; formalizar el cambio mediante el diseño e implantación de políticas, sistemas y estructura; controlar los avances y tendencias del proceso de cambio, para corregir las desviaciones.

De lo anteriormente expuesto se deriva la importancia del rol protagónico y del peso específico del gerente como agente promotor o impulsor de la gestión de cambios administrativos, al potenciar la adaptabilidad de la empresa a la cambiante dinámica de las exigencias del mercado y afrontando de manera estratégica los retos planteados por la competitividad de otras organizaciones en un entorno empresarial global.

En este marco de referencia, ubicaremos las necesidades de cambio institucional para el crecimiento, desarrollo y liderazgo de la empresa Taxi Espartanos c.a. Esta empresa neoespartana, entre otras 100 líneas de taxis afiliadas al Sindicato Único de Trabajadores del Transporte del estado Nueva Esparta (Suttene), participa y compite en el sector de servicios de taxi en la Isla de Margarita.

La empresa objeto de este estudio, Taxi Espartanos c.a., cuenta con una base operacional que mantiene su comunicación con un sistema de radio frecuencia con las unidades afiliadas. Actualmente tiene como nichos de servicio un nightclub y un supermercado y centro comercial ubicado en el municipio Maneiro. Además de prestar servicios a una clínica privada del municipio García.

Esta organización cumple con los requisitos legales establecidos en cuanto a su constitución organizacional y administrativa. Sus estatutos contemplan como mecanismo de afiliación, la incorporación de vehículos particulares que, bajo el pago semanal de un canon de afiliación, permite el uso de la marca comercial en el rotulado de los vehículos, la frecuencia de radio y el acceso a las paradas de la línea.

Como problemática a la efectividad de su organización administrativa, los choferes afiliados a la empresa Taxi Espartanos c.a. señalan que la rentabilidad de la inversión del pago semanal que hacen por afiliación no satisface sus expectativas, por cuanto la concentración de muchas unidades de taxi en tan pocos nichos de servicio (paradas), disminuye la frecuencia de sus viajes. Además, al ser limitada la diversidad de servicio, solo dependen del flujo de pasajeros en sus paradas; las cuales, a la vez, no brindan un ritmo constante de pasajeros y presentan limitaciones en sus horarios de servicio. La situación observada evidencia la necesidad de gestionar un cambio organizacional que haga más dinámico el servicio de traslados de pasajeros para incrementar la rentabilidad del negocio.

De acuerdo a las opiniones de los taxistas afiliados a la empresa Taxi Espartanos c.a., se hace necesaria la creación de nuevos productos o servicios y gestiones que promuevan el crecimiento de la empresa en cuanto a espacios geográficos, además de apoyo logístico como financiamiento para mantenimiento y reparaciones de las unidades, servicios de grúas, seguros de accidentes y representación legal como incentivos para apoyar el éxito y desarrollo empresarial.

Cabe destacar que, de acuerdo a la información aportada por los choferes afiliados a la empresa Taxi Espartanos c.a., no existe una política comunicacional por parte de la gerencia de la empresa que permita canalizar las ideas, aspiraciones y necesidades de participación en el desarrollo de la empresa. Así como tampoco, un mecanismo que aporte información sobre las opiniones y sugerencias de los usuarios en cuanto la calidad del servicio.

En función de aportar propuestas de soluciones a la problemática planteada, y valorada la importancia que revisten hoy en día el crecimiento empresarial como generador recursos financieros, de empleos, y de bienes y servicios para el desarrollo económico del país, se plantea este estudio para analizar la gestión del cambio organizacional en función del crecimiento empresarial de Taxi Espartanos c.a.

1.2.- Objetivos del Estudio

1.2.1.- Objetivo General:

Analizar la gestión del cambio organizacional como herramienta de estímulo para crecimiento empresarial de Taxi Espartanos c.a.

1.2.2.- Objetivos Específicos:

1. Definir bases teóricas del gestión del cambio organizacional relacionados con la empresa Taxi Espartanos c.a
2. Describir los procedimientos que incluyen las actividades administrativas de Taxi Espartanos c.a.
3. Presentar situación o caso práctico local y regional vinculado con el sector transporte en Taxi Espartanos c.a
4. Presentar situación o caso práctico nacional o internacional vinculado con el sector transporte en Taxi Espartanos c.a
5. Elaborar propuestas para el estímulo del crecimiento empresarial de Taxi Espartanos c.a

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1.- Cambio Organizacional

En los últimos años el término cambio en el entorno empresarial ha sido muy discutido. Principalmente, por una parte, se debate sobre la visión del cambio como una política permanente, orientada a la apertura hacia la innovación y, por la otra, como un mecanismo para resolver situaciones coyunturales que afecten los intereses de la empresa. Ambas perspectivas, parecieran conformar una especie de clasificación de la concepción del cambio como recurso o mecanismo de adaptabilidad y optimización de los procesos tanto internos como externos que afectan a las organizaciones empresariales.

En tal sentido, el cambio puede conceptualizarse como una evolución en los ámbitos económico, tecnológico, social, político, científico, administrativo y, sobre todo, en las expectativas del hombre. Las organizaciones empresariales deben estar sintonía con los requerimientos del medio o entorno, para no volverse obsoletas y evitar caer en procesos inadecuados que conduzcan a su desaparición.

Hoy en día es frecuente en el mundo empresarial realizar reorganizaciones, replanteamiento de estrategias, objetivos y metas en distintos niveles de las organizaciones con el fin de mantenerse a la par con los adelantos tecnológicos y de esta manera permanecer operativas en el tiempo.

Para establecer un marco teórico que apoye el desarrollo del presente estudio, se apoyara en diversos autores cuyos trabajos de investigación han ganado prestigio en el ámbito empresarial. Para Chiavenato (2004) el concepto de cambio se entiende como pasar de un estado a otro; es transitar de una situación a otra distinta, lo cual implica una transformación, perturbación, interrupción y ruptura de un estado dado. Por su parte, Keith y Newstrom (2003) señalan que un cambio es toda modificación

que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados. Robbins (2004) radicaliza su conceptualización al señalar que “cambio es hacer las cosas de otra manera”. Tales concepciones del cambio se presentan como más complementarias que excluyentes. Esto aporta a los gerentes una concepción suficientemente amplia, con una mayor visión estratégica para desarrollar gestiones del cambio administrativo.

Lo anterior permite valorar el cambio organizacional como una modificación que se presenta en el ambiente de trabajo y que implica la generación de alternativas en el modo de pensar y actuar para crecer y desarrollar la capacidad de adaptación de una empresa en pro de resolver circunstancias en el corto plazo o plantear nuevos retos con cara al futuro.

Cabe destacar que el cambio no es nada nuevo para las organizaciones, ya que estas no funcionan de manera aislada, existen factores ambientales que actúan alrededor de la empresa y que de una manera u otra las impulsan a modificar su horizonte deseado, está en la gerencia de una institución hacer los ajuste estratégicos necesarios para emprender su nuevo camino hacia los nuevos objetivos y metas deseados. En vinculación con lo planteado en el marco conceptual del cambio organizacional se distingue el caso de la compañía objeto de estudio (Taxi Espartanos c.a), la cual se ve afectada mediante una problemática de carácter gerencial, debido principalmente que en la gerencia no aplica una visión del cambio como un objetivo primordial permanente en sus planes estratégicos, que le permita evolucionar y adaptarse a las nuevas innovaciones que presenta el mercado en su día a día y de carácter acelerado, desperdiciando mecanismos y herramientas de mucha importancia para la resolución de las irregulares en los factores ambientales que rodean a la organización y que afecta de manera directa en el desarrollo de sus actividades.

Taxi Espartanos c.a se ha visto en la necesidad de entrar en un proceso de cambio organizacional que le permita avanzar de manera positiva y satisfactoria al crecimiento empresarial. En tal sentido, la compañía pretende minimizar el impacto del ámbito económico, social, tecnológicamente, administrativo por no cumplir con las expectativas deseadas y complicar su funcionamiento a tal punto de correr el riesgo de quedar como una organización antigua u obsoleta. La reorganización de su estructura, procedimientos, estrategias, objetivos y metas, pretenden marcar nuevos lineamientos claves para la gerencia de Taxi Espartanos c.a, en su misión de permanecer en un mercado caracterizado por tener una competencia muy alta en su actividad económica.

2.2.- Tipos de Cambio

El mayor reto de las organizaciones es la necesidad de identificar qué es lo que se debe cambiar, y cómo mantener dichos cambios a múltiples niveles. Para ello, es pertinente establecer las más amplias categorías posibles de cambio e innovación organizativa. Según Perozo (2003) entre los factores o tipos de cambio a analizar se encuentran: Las metas y estrategias, las personas, los productos y servicio, la tecnología, la estructura y la cultura organizacional.

2.2.1.- Metas y Estrategias

Una gran parte de los cambios organizativos planificados están orientados a algún tipo de modificación en las metas y estrategias de las Instituciones. Normalmente el cambio de metas y estrategias no es más que el punto de partida para cambiar otros aspectos de la organización. Por ejemplo es probable que los objetivos respecto a nuevos productos o servicios requieran investigación y desarrollo, nueva producción, quizás personal y estructuras nuevas, mejoras en mercadeo, lo que significa cualquier otro tipo de cambio. En definitiva, la mayor parte de los cambios organizativos planificados a gran escala comienza con una nueva estrategia y nuevas

metas u objetivos pero estas sólo representan preliminares para el posterior cambio organizativo.

2.2.2.- La Estructura

Si se define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Los agentes de cambio pueden modificar uno o más de los elementos claves en el diseño de una organización, que impliquen cambios en la estructura. Se han identificados diversas tendencias actuales en la estructura y diseño organizativo orientadas a: reducción de la estructura de personal, aplanamiento y descentralización para acelerar el proceso de toma de decisiones, lo que significa que esencialmente, los cambios estructurales implican cambios de división y coordinación del trabajo, es decir, cambios en diferenciación. Esta es una tarea ambiciosa y deben gestionarse de manera congruente con otros aspectos de la organización como las personas, tecnología cultura etc.

2.2.3.- El Cambio de las Personas

Una de las formas más generalizadas de cambio que ha afectado a las organizaciones a nivel mundial ha sido la reducción de la estructura de personal. También el cambio está enfocado en ayudar a los individuos y a los grupos dentro de las organizaciones para que trabajen de una manera más eficaz. Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de las instituciones por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

2.2.4.- Productos y Servicios

El desarrollo de nuevos productos y servicios es un mecanismo para gestionar la incertidumbre del entorno. Esto le puede permitir a las instituciones entrar en nuevos nichos de mercado que estén menos concurridos y ser menos competitivos,

este es el caso de las instituciones de educación a distancia que están dirigidos a un segmento del mercado con características específicas como estar dirigidas a adultos jóvenes, que no han podido ingresar al sistema tradicional por ejemplo por problemas geográficos o la necesidad de estar inmerso en el mercado de trabajo y pueden optar a este sistema de estudio.

2.2.5.- Tecnología

Los primeros estudios en la administración y el comportamiento organizacional incluyeron esfuerzos encaminados al cambio tecnológico, con el fin de tratar de incrementar su productividad y flexibilidad en la producción y prestación de servicios. La mayor parte de ella implica la utilización de tecnología de informática y de comunicación avanzada. O sea los cambios tecnológicos más importantes implican por lo general introducción de equipos, herramientas o métodos nuevos, la automatización o la computarización.

2.2.6.- Cambio del Ambiente Físico

La distribución del espacio de trabajo no debe ser una actividad aleatoria. Los directivos y administradores de las instituciones, suelen tomar muy en cuenta las exigencias del trabajo, los requisitos de interacción formal y las necesidades sociales al tomar decisiones respecto de la distribución física del espacio, diseño interior, colocación de equipos entre otras. Es evidente que el cambio en el ambiente físico por si mismo, no tiene un impacto considerable sobre el desempeño organizacional e individual, pero puede facilitar o dificultar determinados comportamientos de los empleados y mejorar o reducir el desempeño de los empleados y de la organización. En el caso de las Instituciones Educativas es de relevancia capital el ambiente físico de las instituciones, su distribución física dependiendo el tipo de sistema educativo del que se este hablando y distribuir el mismo en función de las propias características de cada institución.

2.2.7.-Cambio de cultura

Cambiar la cultura de la organización es una tarea ambiciosa. En el nivel más profundo de la cultura se refiere a un cambio en las normas, valores, creencias, principios y expectativas de la organización. Este cambio en la cultura por lo general implica cambios en las áreas antes mencionadas: Personas, estructuras, metas tecnología, equipos y diseño.

Por otra parte, Robbins (1996) en su libro *Comportamiento Organizacional*, de manera más resumida, plantea cuatro categorías de cambio:

1. Cambio de estructura: este cambio implica la modificación de la forma en que se dividen y organizan formalmente las tareas en una organización. Los cambios que comúnmente se generan en la estructura son, rediseño de puestos, modificación de las relaciones de autoridad, modificación o introducción de nuevas reglas y procedimientos, entre otros.
2. Cambio de tecnología: el entorno cambiante en el que se desenvuelven las organizaciones exigen que se implanten cambios tecnológicos que les permitan ser cada vez más eficaces en la producción y así mantenerse competitivas en el mercado. La introducción de equipos, herramientas, nuevos métodos de trabajo, la automatización y la computación, son los cambios tecnológicos más relevantes.
3. Cambio del ambiente Físico: este tipo de cambio no tiene un impacto considerable por sí solo sobre el desempeño de los empleados, no obstante, puede influir negativa o positivamente en el comportamiento de los mismos. La distribución física de los espacios, la decoración de una oficina, la limpieza del

área de trabajo, la colocación de los equipos entre otros son ejemplos de cambios en el ambiente físico.

4. Cambio de las personas: el propósito de este tipo de cambio es ayudar a las personas y grupos a trabajar unidos de una manera efectiva a fin de lograr los objetivos de la organización. En esta categoría de cambios se pueden mencionar el cambio de actitudes y de comportamiento organizacional.

En el desarrollo del presente estudio se determinó, por información aportada por su gerente general, que en 2015 en la empresa Taxi Espartanos c.a se procedió a realizar un cambio de estructura en la junta directiva con el fin de establecer una estructura de cargos y definir las tareas específicas a cada uno de sus ejecutivos. Tal gestión de cambio organizacional se corresponde con lo señalado por Robbins (1996) por cuanto, se procedió a un rediseño de puestos, modificación de las relaciones de autoridad, modificación o introducción de nuevas reglas y procedimientos. En la nueva estructura organizativa de Taxi Espartanos c.a se incluyó la figura de un gerente general, un gerente de operaciones y un gerente financiero; además de un administrador y un asesor jurídico como personal de apoyo estratégico.

En resumen, de acuerdo a la literatura revisada, dicha gestión de cambio en Taxi Espartano c.a, se corresponde con las categorías relacionadas con cambio de estructura que implican la modificación de la forma en que se dividen y organizan formalmente las tareas en una organización.

2.3.- Fuerzas que generan el cambio

Como se ha señalado en las teorías que sustentan este estudio, las organizaciones se enfrentan a un ambiente dinámico y cambiante, el cual exige de ellas obligatoria capacidad de adaptación para continuar operando.

Tal capacidad de adaptabilidad es visualizada por muchos especialistas del tema. Entre ellos podemos señalar a Robbins (2004), quien resalta seis fuerzas que estimulan el cambio. A saber:

1. Naturaleza de la Fuerza de Trabajo: el entorno multicultural que rodea a las empresas impone cambios que los directores de estas no se esperan. Los procedimientos de administración de recursos humanos tienen que estar en constantes cambios que permita cautivar y conservar la fuerza de trabajo más diversificada.
2. La Tecnología: las formas de realizar los trabajos y por ende las organizaciones como tal están cambiando notablemente debido a la generación y utilización de la nueva tecnología. Actualmente las computadoras, los teléfonos celulares y los asistentes personales digitales se han convertido en una necesidad para lograr los objetivos de la organización. El desarrollo de nuevos productos ha posibilitado la sustitución de materiales tradicionales, permitiendo la reducción de los costos de los productos, así como la elaboración de productos nuevos. Además del uso del correo electrónico, de Internet, así como el uso de la fibra óptica en los cables telefónicos ha permitido que pueda transmitirse información de un extremo al otro del mundo en cuestión de segundos.
3. Crisis Económica: actualmente se está viviendo una época de falta de continuidad, antes el futuro era una proyección del pasado, lo que permitía que los directores de las empresas tuvieran una visión de lo que podía suceder en el futuro y así prepararse para ello, esto cambió drásticamente a partir de la década de los setenta cuando se generaron crisis económicas que transformaron el desenvolvimiento de las organizaciones generando inestabilidad de los mercados, de valores y financieros, provocando importantes e inesperadas fluctuaciones de muchos de los principales índices financieros. Por otra parte las empresas se ven

obligadas a cambiar continuamente los productos y servicios que ofrecen al mercado debido a que las tecnologías caducan con rapidez.

4. Competencia: la competencia ha cambiado; la era de la globalización ha producido cambios en la competencia, la economía global ha generado que las organizaciones se defiendan tanto de los competidores cercanos y bien conocidos, como de aquellos que se encuentran al otro lado del mundo. En la actualidad el éxito de las empresas depende en gran medida tanto de su flexibilidad como de la capacidad que posean para innovar, además de contar con empleados ágiles y flexibles que se adapten rápidamente a los cambios.
5. Tendencias Sociales: en los últimos años el modo de pensar de las personas ha cambiado vertiginosamente, debido a la variedad de información que poseen. Actualmente los nuevos conocimientos y cambios tecnológicos son muy difíciles de predecir, esto hace que un profesional deberá renovar sus conocimientos varias veces durante su vida laboral. Aparte las nuevas tecnologías son de baja densidad de mano de obra, lo cual ha producido tasas de desempleo mundiales cada vez más altas. Ahora la gente se reúnen en salas de conferencias en Internet donde se consigue infinidad de información de todo el mundo obteniendo una visión más amplia o una perspectiva más general de la vida en sociedad.
6. Política Mundial: El mundo contemporáneo vive una creciente interrelación en todos los aspectos: económicos, sociales, políticos, etc. Los medios de comunicación han empequeñecido a la Tierra, grandes distancias son recorridas en tiempos cortísimos y en fracción de segundos llegan las noticias de otros continentes. Esta interrelación de los hombres que también es una interrelación de los Estados, implica a la vez una suerte de interdependencia de los pueblos. A este fenómeno se le viene denominando globalización. En síntesis, los cambios son motivados por diferentes situaciones ajenas a las organizaciones,

evidenciando que las mismas no son un sistema aislado, sino, que funciona según el entorno que la rodea.

En este mismo orden de ideas, Kinicki y Kreitner (2003), además de apoyar lo expuesto y comúnmente aceptado sobre las fuerzas externas, sostienen que las organizaciones se topan además con muchas fuerzas internas que generan cambios a las mismas. Los administradores y gerentes deben tener conciencia de ellas para implantar un cambio organizacional efectivamente, al hacer que la organización cuestione su propia esencia con respecto a cuáles son sus negocios y el proceso con el que genera sus productos y servicios. Muchos autores definen las fuerzas internas como las que provienen del interior de la organización. Pueden ser imperceptibles, como la poca satisfacción en el trabajo, o manifestarse con signos francos como la baja productividad o el aumento de la rotación de personal y conflictos. Las fuerzas internas de cambio se derivan de problemas con recursos humanos o decisiones o comportamientos administrativos.

De lo anterior se deduce que los cambios son originados por fuerzas internas y externas a las organizaciones debido a que funcionan en una sociedad que les exige cada día ser más competitivas. En consecuencia, el gerente debe, estratégicamente, plantearse una metodología de trabajo que permita evaluar previamente el impacto que pudieran generar los cambios a operar y establecer líneas de acción bien definidas dentro de su programa de gestión de cambios administrativos para la optimización de la empresa.

Tales fuerzas internas de cambio se evidencian en la empresa objeto de este estudio, Taxi Espartanos c.a, por cuanto, según información aportada en entrevista no estructurada por el gerente general Lic. Rodolfo Pico, a partir de Noviembre 2014 en la estructura gerencial se operó un cambio organizacional debido a los conflictos internos generados en la toma de decisiones relacionadas con las distintas situaciones con el

personal, choferes afiliados, calidad de servicios, manejo de recursos financieros, entre otros. Al no contar con una estructura de cargos y funciones, los accionistas de la compañía asumían posiciones y tomaban decisiones sin ningún tipo de coordinación, generando en muchas ocasiones situaciones contradictorias y contraproducentes para la organización.

A partir de Diciembre de 2015, se creó una estructura organizacional donde el accionista mayoritario pasó a ocupar el cargo de gerente general y los otros dos accionistas ocuparon puestos de gerente de operaciones y gerente financiero. Dicha estructura organizacional incluyó dos cargos adicionales: un administrador y un asesor jurídico, quienes participan en la junta directiva con voz pero sin votos en la toma de decisiones.

El cambio operado en Taxi Espartano c.a, se corresponde con lo expresado por Kinicki Y Kreitner (2003), con relación a cambios originados por fuerzas internas. Además, representa una de las categorías de cambio relacionada con cambio de estructura, que implica la modificación de la forma en que se dividen y organizan formalmente las tareas en una organización.

2.4.- Modelos de Cambio

Existen diversos modelos o proceso de cambio organizacional por los cuales los directivos de empresas, según las exigencias de las mismas y la naturaleza de sus actividades, pueden adoptar para implementar reformas en el trabajo. Entre estos modelos se encuentran:

2.4.1.- Modelo de Cambio de Kurt Lewin

En el proceso de cambio, uno de los modelos más difundidos y utilizados para que este se lleve a cabo, es el modelo en tres etapas de Lewin, quien sustenta que todo

comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y recongelar estos nuevos valores. Según Kinicki y Kreitner (2003), el modelo de cambio de Lewin se da de la siguiente manera:

1. Descongelación: el enfoque de esta etapa es crear la motivación para el cambio. Al hacerlo, se insta a los individuos para que sustituyan los viejos comportamientos y actitudes con los que requirieren los administradores.
2. Cambio: consiste en brindar nueva información, nuevos modelos de comportamientos o nuevas formas de las cosas a los empleados. El propósito es ayudarles a que aprendan nuevos conceptos o puntos de vistas.
3. Recongelación: el cambio se estabiliza durante la recongelación al ayudar a que los empleados integren el comportamiento o actitud modificados en su forma normal de hacer sus tareas. Este proceso muestra las etapas en que un trabajador abandona sus viejas costumbre y forma de trabajo para adoptar nueva metodología en el desarrollo del mismo hasta que llegue a internalizarla y logre aceptar el nuevo estilo de trabajo.

Como apoyo teórico, Guízar (2004) plantea el mismo modelo de cambio de Lewin y complementa añadiendo que las tres fases o etapas antes mencionadas sólo se pueden lograr si: Se determina el problema. Se identifica su situación actual. Se identifica la meta por alcanzar. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta. Estas etapas complementan y le dan respuestas al proceso de cambio planteado por Lewin.

Por su parte, Kinicki y Kreitner (2003:406) elaboran una propuesta más integral al plantear un modelo de cambio de sistemas, el cual ofrece, a los directores de empresas un marco referencial que le permitiría comprender la gran complejidad del cambio organizacional. Además les permite percibir que el cambio genera cambios adicionales, en este sentido las soluciones a un conflicto actual pudieran representar problemas futuros.

Los tres principales componentes de este modelo de cambio son:

1. Entradas: implican que todos los caminos organizacionales deben ser compatibles con la misión, visión y plan estratégico resultante de la organización. Una declaración de la misión corresponde a la “razón de ser” de una organización, mientras que su visión es un objetivo a largo plazo en que se describe “qué” quiere ser una organización en el futuro. Mientras que las declaraciones de visión indica el camino, los planes estratégicos contienen los detalles necesarios para crear el cambio organizacional.
2. Elementos blancos del cambio: son los componentes organizacionales susceptibles a modificación, y
3. Salidas: que son el resultado final deseado de un cambio. Una vez más los resultados finales deben ser compatibles con el plan estratégico de la organización.

Por su parte, Castro y Ortiz (2014) proponen una serie de tareas relacionadas con un modelo de cambio que de alguna forma u otra apoyan el cambio en las organizaciones. Dichas tareas son: la formulación estratégica; el diagnóstico interno, en el que se incluyen la misión del negocio, la evaluación interna, y los factores internos que influyen en el crecimiento empresarial; el diagnóstico externo, en el que

se incluyen los factores externos del macro ambiente y el entorno sectorial; y por último, la elección e implantación de estrategias, en la que se incluyen las perspectivas desde las cuales se puede abordar el crecimiento empresarial: ciclo de vida, basada en los recursos y basada en la motivación.

Una vez evaluado los modelos de cambio estudiados anteriormente, se concluye que el cambio operado en Taxi Espartanos 2014 es teóricamente coherente con la propuesta de Kurt Lewin por el procedimiento desarrollado para la gestión del cambio organizacional:

1. Descongelación: los accionistas entendieron que sus comportamientos y actitudes no generaban las mejores situaciones para el beneficio y rentabilidad de la empresa, por cuanto se producían conflictos de operatividad y logística que inclusive dañaron alianzas estratégicas con otras empresas, como el caso de: Hotel Brismar, Marbellamar, Discoteca La Boom, entre otras.
2. Cambio: Se creó una estructura organizacional donde el accionista mayoritario pasa a ocupar el cargo de gerente general y los otros dos accionistas ocupan puestos de gerente de operaciones y gerente financiero. Dicha estructura organizacional incluye dos cargos adicionales: un administrador y un asesor jurídico, quienes participan en la junta directiva con voz pero sin votos en la toma de decisiones.
3. Recongelación: La nueva estructura organizacional de la empresa ha redefinido las funciones y tareas específicas de los puestos directivos, evitando las anteriores contradicciones y conflictos que no generaban ningún beneficio para la empresa, y mejorando el clima empresarial en toda su estructura de funcionamiento. En consecuencia los choferes afiliados saben a quién plantear sus inquietudes y necesidades, los empleados canalizan efectivamente los

problemas a resolver y como participar en el logro de los objetivos y metas de la organización.

En conclusión, la gestión del cambio organizacional operada en Taxi Espartano c.a, desde el punto de vista teórico, ha demostrado la disposición de su equipo gerencial para posicionar a la empresa en un nivel más competitivo dentro del mercado de servicios de taxis.

CAPITULO III. MARCO METODOLÒGICO

3.1.- Tipo de investigación

El presente estudio se enmarca dentro del ámbito de la investigación explicativa en la cual, según Hurtado (2006), el investigador trata de encontrar posibles relaciones, a veces causales, respondiendo a las preguntas *por qué* y *cómo* del evento estudiado. En este tipo de investigación se intenta descubrir leyes y principios o generar modelos explicativos y teorías.

La explicación se limita a establecer relaciones, ya sea de causalidad o contingencia entre diferentes fenómenos. Busca las razones y los mecanismos por los cuales ocurren los fenómenos estudiados. En este orden de ideas, se plantea en el presente estudio analizar la gestión del cambio organizacional como herramienta de estímulo para crecimiento empresarial de Taxi Espartanos c.a.

3.2.- Diseño de investigación

La investigación se abordará desde la perspectiva del método de estudio de casos, el cual, desde hace varias décadas se viene trabajando con herramienta metodológica en la investigación y en la enseñanza de la administración y otras disciplinas.

La metodología de estudio de casos utiliza experiencias previamente estudiadas para la transmisión del conocimiento a través de un diálogo organizado sobre una situación real. Al respecto, Crespo (2000) sostiene que la discusión del caso es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento. Es decir, la evaluación, recreación o réplica de una metodología ya probada en otras condiciones que permitan validar la aplicabilidad de conocimientos teórico-prácticos generados en situaciones, experiencias o circunstancias en nuevos estudios de investigación.

La investigación por estudio de casos adopta, en general, una perspectiva integradora. Un estudio de caso es, según la definición de Yin (1994, pág. 13), “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real”. Señala además dicho autor que una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.

3.3.- Técnicas de Recolección de Información y Datos

De acuerdo a la naturaleza del tema a estudiar y el diseño de investigación adoptado, para la recopilación de los datos y la información necesaria para la mejor comprensión del tema se implementaron las siguientes técnicas:

1. Observación no asistida técnicamente (Hurtado, 2006) usando como instrumento de captación y registro una Guía de observación.
2. Técnicas de revisión documental, aplicando como instrumento una Matriz de registro.
3. Entrevista no estructurada, apoyada en un instrumento de Guía de entrevista.

3.4.- Técnicas de Análisis de Datos

Los datos obtenidos fueron analizados aplicando técnicas propias de la investigación cualitativa; esto es, análisis de contenido o semiológico.

Basada entonces en el planteamiento metodológico anteriormente definido, el estudio para la gestión de un cambio organizacional como estímulo para crecimiento empresarial de Taxi Espartanos c.a. se plantea de la siguiente manera:

1. Exposición de las teorías pertinentes que sustentan el estudio planteado en la empresa Taxi Espartanos c.a.
2. Descripción los procedimientos que incluye la función administrativa de Taxi Espartanos c.a. para conocer su estado actual.
3. Relación de una experiencia previa o caso práctico regional vinculado con el sector transporte con el planteamiento de la investigación en Taxi Espartanos c.a
4. Relación una experiencia previa o caso práctico internacional vinculado con el sector transporte con el planteamiento de la investigación en Taxi Espartanos c.a
5. Elaboración de propuestas para el estímulo del crecimiento empresarial de Taxi Espartanos c.a

CAPITULO IV. DESARROLLO

4.1.- Descripción de los procedimientos que incluye la función administrativa de Taxi Espartanos c.a.

Los procedimientos que configuran la función administrativa de una institución están directamente definidos por la naturaleza de la empresa, por sus intereses y por estructura organizativa de la misma. Gómez Rondón (1993) los define como la norma detallada de comportamiento a la cual deben administrarse o adecuarse todos los elementos y recursos para que el sistema en su conjunto, funcione con eficiencia.

Entre las ventajas que supone el establecimiento de procedimientos administrativos destaca:

- Enfocar el efecto completo de una decisión por anticipado. Suministrando datos completos, exactos y oportunos para los procesos de planeación y toma de decisiones.
- Emplea datos y métodos ordinarios en la preparación de planes de largo y corto plazo.
- Reduce el tiempo y volumen de información requerida mediante una información de cada nivel de dirección, de sólo los grados de detalles necesarios.
- Satisface las necesidades de cada unidad de la organización, con un mínimo de duplicación sirviendo al mismo tiempo a la organización como un todo.
- Presenta los datos a quienes son responsables de la toma de decisiones y planeación, en forma tal que disminuye al mínimo el tiempo o esfuerzo necesario para su análisis e interpretación.

El procedimiento administrativo de Taxi Espartanos c.a, se sustenta en la base de datos conformada por el número de unidades afiliadas a la empresa como mecanismo principal para la generación de recursos financieros mediante el cobro de cuotas semanales por concepto de afiliación.

Las directrices para el procedimiento administrativo se aplican de la siguiente manera:

Para el caso de unidades afiliadas:

1. Cuantificación del número de unidades afiliadas a la fecha de estimación de ingresos: se verifica a través del sistema de información gerencial el número de unidades registradas a la fecha con el fin de estimar el monto de dinero a recaudar semanal por concepto de afiliación.
2. Certificación del número de unidades en servicio para el cálculo del monto a recaudar por concepto de cuotas de afiliación: se chequea el número de unidades activas para la recaudación del dinero por concepto antes mencionado.
3. Verificación de la solvencia en el pago semanal para generar el respectivo estado de cuenta en los casos de morosidad: al registrar morosidad en algunos choferes activos, se procede al cobro del monto de la deuda más un recargo de 100 bs por día atrasado como penalidad.
4. Generación del registro de cuentas por cobrar como soporte para la cobranza: en este segmento se puede involucrar las unidades fuera de servicio, las cuales tiene una política de pago de dos semanas como activas, al transcurrir ese periodo de dos semana y aun siguen inactivos, quedan exonerados del pago de la afiliación semanal.

5. Recaudación de los montos por concepto de cuotas semanales de afiliación y otros conceptos: se procede a la recaudación del dinero por concepto de unidades afiliadas al servicio de Taxi Espartanos c.a.
6. Registro del pago, emisión de recibo de pago y/o facturas como certificación de solvencia: verificado y registrado el pago, se emite factura como soporte del pago semanal del servicio.
7. Depósito bancario en cuentas de la empresa: el monto recaudado por concepto de afiliación es depositado en la cuenta bancaria de la empresa.
8. Cancelación de nómina y deberes formales de la empresa: pagos de gastos fijos y otras derogaciones de la empresa.

Para el registro afiliación de nuevas unidades:

1. Se procede al registro de nuevas unidades en un libro. Los vehículos deben cumplir con ciertos requisitos exigidos por la empresa, como son: título registrado del vehículo, carnet de circulación, seguro de responsabilidad civil obligatorio, experticia legal del vehículo y adicionalmente la documentación correspondiente del chofer.
2. Solicitud de un pago por concepto de depósito como garantía para la rotulación de la unidad con el nombre de la compañía (Uso de marca comercial).
3. Verificación de datos y soportes consignados en la solicitud de información.
4. Emisión de documento de aceptación de condiciones de afiliación

5. Asignación de número-clave de afiliación.

4.2.- Evaluación del cambio organizacional en Taxi Espartano c.a. En función de las Tendencias actuales en el negocio del servicio de taxis.

La pertinencia en la gestión del cambio en la organización empresarial está directamente asociada a dinámica del sector de la economía donde hace vida la empresa. El cambio oportuno, como respuesta inmediata al surgimiento de condiciones con rápido crecimiento, es factor de primer orden en el crecimiento o permanencia en el mercado de una institución, de sus servicios o de sus productos.

La racionalidad de las tareas administrativas es una racionalidad práctica que utiliza instrumentos técnicos y estima con prudencia su validez y factibilidad, teniendo en mente las circunstancias culturales e históricas concretas y, sobre todo, la personalidad de los equipos humanos que conforman y deciden el quehacer de las instituciones.

En este orden de ideas, se pretende abordar la vinculación de experiencias exitosas a nivel mundial que están marcado una tendencia irreversible en el negocio del servicio de taxis con la empresa objeto de estudio, Taxi Espartano c.a., no para asumir la tarea imposible de establecer una comparación entre iguales, sino para apoyar una gestión de cambio con base en elementos puntuales generados en contextos reales, válidos y factibles.

Como lo señala Hurtado (2006) se busca establecer relaciones, ya sea de causalidad o contingencia entre diferentes fenómeno. Esto es, encontrar las razones y los mecanismos por los cuales ocurren los fenómenos estudiados.

Como elementos o categorías de análisis se estudiará en la experiencia de un caso práctico el tipo de cambio, la clase de fuerza que genera e impulsa el cambio y el modelo de cambio con mayor preponderancia en el caso analizado, indagando sobre la presencia de los factores definitorios del fenómeno estudiado, y racionalizando, en Taxi Espartano c.a., el alcance, la pertinencia, y viabilidad de tareas administrativas que hacen posible el éxito del caso práctico estudiado.

4.2.1.- Contextualización del estudio

Según el artículo de economía “Empresas que revolucionan el negocio de los taxis”, publicado el lunes 09 de noviembre de 2015 por el periodista Ernesto Hernández A., publicado en el Diario El Herald de Colombia, el negocio de los taxis está sufriendo transformaciones importantes en los últimos años apoyándose en aplicaciones de tecnología de última generación y aprovechando las actuales fallas de un sistema que con el tiempo se está volviendo obsoleto. A esto hay que sumarle problemas serios como la inseguridad y la escasez de este servicio durante las horas pico, factores que hacen que los usuarios estén ávidos de nuevas alternativas que eliminen estas y otras preocupaciones.

El modelo se dirige hacia un futuro que, hasta ahora, se ve beneficioso para ambas caras de la moneda: usuarios y conductores. Empresas como Tappsi (Colombia), Easy Taxi (Brasil) y Uber (EEUU) han pasado a ser compañías líderes de un mercado nuevo que va ganando cada vez más fuerza. Las dos primeras están directamente involucradas con el servicio de transporte público, mientras que la última es una aplicación que sirve de intermediario entre usuarios y conductores independientes de carros particulares. No obstante, Uber es blanco de críticas y su operación ha sido fuertemente rechazada por parte de gremios de taxistas, que ve en los vehículos activos en esa plataforma una amenaza al sistema establecido.

4.2.1.- Empresas objetos del estudio

A los fines de precisar el objeto de estudio del presente trabajo de investigación se hace necesario, por las limitaciones de tiempo y recursos, seleccionar la empresa que mejor responda a los objetivos planteados para el desarrollo de este trabajo. En este sentido se presenta una breve referencia de las empresas citadas por el periodista Ernesto Hernández A., en su análisis sobre las empresas que revolucionan el negocio de los taxis. Se presentarán las necesarias argumentaciones en cuanto a la pertinencia de la selección.

4.2.1.1.- Uber

Uber Technologies Inc. es una empresa internacional fundada en marzo de 2009 que proporciona a sus clientes una red de transporte privado, a través de su software de aplicación móvil (app) disponible en Google Store y Play Store que conecta a los pasajeros con los conductores de vehículos registrados en su servicio, los cuales ofrecen un servicio de transporte a particulares. La empresa organiza recogidas en decenas de ciudades de todo el mundo y tiene su sede en San Francisco, California, Estados Unidos. Uber ya está presente en 400 ciudades de 70 países.

Desde su nacimiento, Uber recibió la declaración de guerra de agrupaciones de taxistas en muchas ciudades del mundo, que ven en dicha empresa la regulación de un fenómeno que impacta negativamente sus intereses laborales y financieros: la competencia con taxistas no afiliados, conocidos popularmente en Venezuela como “piratas”.

En consecuencia, al ser la empresa Taxi Espartanos una institución legalmente establecida para el transporte de pasajeros como servicios de taxi, se excluye a Uber como objeto del presente estudio porque, por definición, dicha empresa internacional no es una empresa de transporte sino una intermediaria entre pasajeros y propietarios

privados de vehículos particulares. En todo caso, su relación con Taxi Espartanos representa solo una amenaza y la concreción de un problema que actualmente afecta a las empresas de servicio de taxis legalmente establecidas: la competencia desleal o inequitativa por cuanto quienes están operando con licencia se resisten claramente el hecho de que haya otros que operen sin que tengan que pagar ese tipo de permisos.

4.2.1.2. Tappsi

Tappsi se funda en el 2012 como una apuesta de dos empresarios colombianos, Andrés Gutiérrez y Juan Salcedo, que deciden tratar de revolucionar una de las industrias más complejas y trancadas que existen en el mercado, para dar un servicio más completo a la hora de pedir un taxi. Al igual que Uber, el sistema se activa a través de una aplicación informática (app) disponible en Google Store y Play Store; pero a diferencia de Uber, Tappsi es una empresa de servicio de taxi formalmente establecida en Colombia, con servicios disponibles en algunas ciudades de Perú y Ecuador, donde funciona bajo el esquema de franquicia.

La aplicación de apoyo a la empresa cuenta con un sistema integrado de GPS que ubica a la persona que solicita el servicio, facilitando la dirección exacta para el punto de encuentro. También se puede acceder a la información del conductor como celular, placas, nombre y lugar de recorrido del taxi para mayor seguridad. Inicialmente, las personas que no contaran con un celular inteligente o con internet en sus móviles, no podían usar el servicio. Sin embargo, recientemente la compañía desarrolló una versión web para todos aquellos que no cuentan con un teléfono inteligente o con internet móvil disponible.

A los efectos de esta investigación, la experiencia de la empresa Tappsi pudiera representar el objeto de estudio del presente trabajo por cuanto representa una experiencia exitosa en la misma gama de negocios de Taxi Espartanos c.a. y, además, conforma un excelente caso práctico para el análisis contrastivo del tipo de cambio, la

clase de fuerza impulsa el cambio y el modelo de cambio presente en la empresa Tappsi con respecto a otras empresas de taxis en Colombia, y por analogía con Taxi Espartanos c.a.

4.2.1.3. Easy Taxi

Easy Taxi fue lanzada en abril de 2012. La idea de la aplicación surgió en 2011 durante el Startup Weekend Rio, en Río de Janeiro, Brasil. Después de eso, Easy Taxi se convirtió en pionero en servicios de taxi en línea en Latinoamérica. Actualmente se encuentra disponible en 30 países y 420 ciudades importantes del mundo. La aplicación ha redefinido globalmente el servicio de solicitud de taxis. La aplicación conecta a los taxistas y pasajeros, permitiéndoles experimentar un viaje rápido, conveniente y seguro, con tan solo tocar un botón. Easy Taxi está disponible a través de las soluciones Easy Taxi PRO y Easy Taxi Corporate en Google Store y Play Store.

Easy Taxi actúa como intermediario al momento de comunicar y poner en relación a los pasajeros usuarios de las plataformas con taxistas que prestan sus servicios bajo la responsabilidad de una Empresa de Transporte en Vehículos Taxi legalmente constituida y debidamente habilitada.

Desde su comienzo, Easy Taxi ha ganado premios relacionados con sistemas empresariales exitosos, emprendimiento y aplicaciones informáticas a negocios como el Startup Weekend Rio 2011, IBM SmartCamp Brasil 2011, Startup Farm Rio 2011, TNW Awards Brasil 2012, Spark Awards 2013 y LIDE Entrepreneurship Award 2013.

Al igual que la empresa colombiana Tappsi, Easy Taxi conforma un modelo institucional de empresa física legalmente constituida y debidamente habilitada con una poderosa herramienta tecnológica como lo es una aplicación móvil. Ambas

compiten en algunos mercados coincidentes como lo son Colombia, Perú y Ecuador; sin embargo, la empresa brasileña Easy Taxi detenta un mayor dominio de mercado al estar presente en 30 países.

A los fines de hacer pertinente y vigente el marco metodológico y el diseño de la evaluación del cambio organizacional en Taxi Espartano c.a. a la luz de las tendencias actuales en el negocio del servicio de taxis, la empresa Easy Taxi conformará el objeto de estudio de este trabajo. El análisis por contraste con la empresa Taxi Espartanos c.a., además de la validez y confiabilidad de la investigación, supone un valor agregado al convertirse en un futuro factor de competencia en la Isla de Margarita por su potencial turístico: Easy Taxi está ya presente en Caracas, Maracaibo, Valencia, Cabimas, Ciudad Ojeda y Barquisimeto.

4.3.1.- Gestión del Cambio Empresarial: Vinculación Teórica-Práctica del Caso en Estudio

Para la vinculación teórica-práctica del caso en estudio es conveniente el planteamiento de una pregunta que sirva de nexo entre la experiencia de la empresa Easy Taxi (tanto en a nivel internacional como en el nacional) y Taxi Espartanos c.a. para marcar la intencionalidad u objetivo a desarrollar. En tal sentido, la pregunta se formula de la siguiente manera: ¿De qué manera la experiencia de Easy Taxi promueve, valida o hace factible cambios en Taxi Espartanos c.a. en función de su crecimiento empresarial?

4.3.2.- Tipo de Cambio

De acuerdo a la teoría generada en las ciencias sociales y humanas aplicadas a ciencias administrativas y estudios gerenciales y de negocios, el tipo de cambio se corresponde con el de *Cambio de tecnología*.

Para hacer accesible al pasajero se evidencia en la Empresa Easy Taxi el aprovechamiento tecnológico para apuntalar su posición de dominio en el negocio del servicio de taxis. Easy Taxi cuenta con certificación como la aplicación de solicitud de taxis más descargada en el mundo y además, está disponible para dispositivos Android, iOS, Windows Phone y Blackberry, así como para clientes B2B a través de las soluciones Easy Taxi PRO y Easy Taxi Corporate. Es decir, en todas las plataformas tecnológicas.

En Taxi Espartanos, normalmente la atención a la solicitud de servicio de los clientes se atiende mediante una llamada telefónica al call center de la empresa. Adicionalmente, las unidades de Taxi Espartanos c.a. están accesibles al pasajero en algunos centros de negocios que funcionan como aliados estratégicos. Tal es el caso de Rattan hypermarket c.a y la Clínica El Valle.

En esta primera instancia de análisis, se evidencia la necesidad de inversión por parte de Taxi Espartanos c.a en herramientas de tecnología que brinde mayores oportunidades de crecimiento empresarial y rentabilidad. Se propone como alternativa, con base en los recursos financieros de la organización, la ampliación del número de líneas servicio del call center, incluir los números telefónicos en la rotulación de los vehículos, contratar la inclusión en alternativas de redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, entre otras), e invertir en publicidad a través de circuitos radiales, tarjetas de presentación, prensa escrita, etc. como estrategias para captar al pasajero.

4.3.3.- Fuerzas que Generan Cambio

En concordancia con el tipo de cambio, entre las fuerzas que generan el cambio en el caso de la empresa Easy Taxi destacan *La tecnología* y las relacionadas con *Tendencias sociales*. Esta tendencia marca una correlación directa con el tipo de

cambio discutido anteriormente y valida la factibilidad de la propuesta para sustentar el cambio organizacional en Taxi Espartanos c.a.

Como sustento teórico al estudio del problema, es oportuno señalar en esta instancia que Carlos Jiménez, Director de Datanálisis y de Tendencias Digitales, publica en su trabajo *Medios sociales con sentido* los resultados de un estudio presentado en 2015 sobre *Usos de internet en Latinoamérica* donde se destaca el aumento de la adopción de internet en la región, resaltando los hallazgos que definen a la internet como una red más móvil y más social.

Señala el estudio que Latinoamérica supera los 300 millones de usuarios, lo que equivale a un 52 por ciento de penetración poblacional. Venezuela ocupa la octava posición, al alcanzar 16,3 millones de usuarios (53 por ciento de penetración). Uruguay, Chile y Argentina lideran Latinoamérica con 72, 68 y 65 por ciento, respectivamente.

El análisis se centró en los medios sociales, debido a su importancia para las organizaciones (empresas, gobiernos, ONG) en el logro de sus objetivos de negocio. Se resalta además que entre los principales usos de internet en Latinoamérica en términos porcentuales aparece el Correo electrónico (84 %) y las Redes Sociales (75%).

Otro aspecto a correlacionar entre la experiencia de Easy Taxi y las fuerzas que generan los cambios para promover el crecimiento en Taxi Espartanos c.a. se deriva del dato aportado en el artículo *Medios sociales con sentido* que señala que el 39 % de la población de Latinoamérica se conecta a la red desde un dispositivo móvil, lo que supera en tres puntos el resultado de 2014. En Venezuela ese resultado fue 38 por ciento. Esto implica que no solo aumenta la proporción de usuarios

conectados desde móviles, sino que el tiempo de exposición y la inversión publicitaria en estos dispositivos es cada vez mayor.

4.3.4.- Modelo de Cambio

Al igual que Uber y Tappsi, la empresa Easy Taxi representa un modelo de cambio muy rápido que rompe con el *status quo* del servicio de taxis en cualquier lugar del mundo al demostrar, por la aceptación de los usuarios, que había un servicio que no era eficaz y que había que revisar.

Mejorar los tiempos de respuestas a las solicitudes de servicio, brindar nuevas opciones de pago y mayor información con respecto a los choferes, los vehículos y las rutas de viaje, entre otras, conformaron una serie de estrategias que garantizaban a Easy Taxi el éxito empresarial.

De acuerdo a la literatura revisada en el presente estudio, el modelo de cambio operado por Easy Taxi se corresponde con el propuesto por Kurt Lewin en cuanto a sus etapas. Sin embargo, en este caso, se observa que el modelo aplica tanto para el equipo humano de la empresa como para los clientes. En este sentido, la empresa Taxi Espartano c.a. pudiera apoyar una gestión de cambio organizacional aprovechando los elementos de fondo que conforman la exitosa experiencia de Easy Taxi.

Una revisión de las etapas propuestas por Kurt Lewin permite percibir de una manera más clara lo antes expuesto:

1. Descongelación: La motivación al cambio debe operar para que el equipo humano acepte abandonar conductas aprendidas, especialmente los choferes que

están llamados a ser el rostro humano de la interacción con un pasajero también acostumbrado a otros procedimientos y actitudes.

2. Cambio: mejorar procesos de capacitación en comunicación y negociación en los actores humanos. Integrar actitudes positivas y de valoración, capacitación para la resolución de conflictos en función de la calidad del servicio y en procura de la satisfacción de las necesidades del pasajero.
3. Recongelación: mantener un clima organizacional que promueva el establecimiento de las actitudes y patrones de conductas apropiados al entorno laboral y de servicio como estrategia para lograr la preferencia, confianza y fidelidad de los usuarios.

Operar un cambio de modelo en Taxi Espartanos c.a. que permita responder la interrogante: ¿De qué manera la experiencia de Easy Taxi promueve, valida o hace factible cambios en Taxi Espartanos c.a. en función de su crecimiento empresarial? implica crear mecanismos que permitan establecer una relación laboral con sentido de pertenencia donde los choferes afiliados pasen de ser miembros circunstanciales en la explotación de una marca rotulada en sus vehículos a beneficiarios de la rentabilidad de la empresa, con apoyo institucional para el mantenimiento de las unidades, programas para atender la salud física y mental, y capacitación laboral.

CONCLUSIÓN

El análisis de la teoría asociada a la gestión del cambio organizacional, permite visualizar las empresas como sistemas humanos, con un carácter altamente complejo, en un entorno y frente a escenarios también complejos y además sumamente dinámicos. Tal condición es fundamental en la aplicación de las ciencias administrativas para: anticipar la resistencia; implantar el proyecto de cambio organizacional; obtener los resultados previstos y minimizar los traumas inherentes a dicho proceso.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall. México.

Hurtado, J., (2006). Metodología de la investigación holística. IUTP. Sypal. Caracas

Keith y Newstrom (2003) Comportamiento humano en el México: McGraw-Hill Interamericana,2003.

Graciela Perozo de Jiménez. (2003). desarrollo. Organizacional.

Gómez Rondón. (2003). Sistemas y procedimientos administrativos. Caracas.

Stephen P. Robbins.(2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación.

Yin (1994, pág. 13), Yin, Robert K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA



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

GERENCIA ESTRATÉGICA

**Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, presentado
como requisito parcial para optar al Título de
Licenciado en Administración**

Tutor Académico
Lcdo. David Díaz

Presentado por
Br. Arturo Rodríguez
C.I: 21.380.316

Guatamare, Abril de 2016

INTRODUCCIÓN

Las Áreas de Grado

Con la aprobación del Reglamento de Trabajo de Grado de Pregrado, Resolución CU-N° 034/2009, la Universidad de Oriente brindó a sus estudiantes un mayor número de posibilidades para el cumplimiento de los requisitos académicos a los fines de culminar sus carreras profesionales, como le es la aprobación de un Trabajo de Grado.

En la mencionada Resolución se establecen tres modalidades de Trabajo de Grado que nos ofrecen como estudiantes, en función de nuestros particulares intereses, vocaciones y hasta situaciones personales, la posibilidad de cumplir satisfactoriamente con dicho requisito académico para la obtención del título profesional. Según el art.3 del Reglamento de Trabajo de Grado de Pregrado los tres (3) tipos de modalidades son:

- ✓ Tesis de Grado
- ✓ Pasantía de Grado
- ✓ Cursos Especiales de Grado

De estas modalidades ofrecidas, es de nuestro interés particular resaltar que el Parágrafo Tercero de dicho artículo define el nivel de estudio de los Cursos Especiales de Grado como el de un grupo de Seminarios integrados en un área específica del conocimiento, destinados a profundizar la formación profesional. Esto implica una suerte de especialización para quienes cursamos los Cursos Especiales de Grado por la ventaja que conlleva el enfoque en una temática específica, cuyo desarrollo se lleva a cabo a través de la investigación por parte de nosotros los estudiantes con el apoyo tutorial de docentes con sólidos conocimientos y experiencias teórico-profesionales.

Como estudiante de esta modalidad considero que la gerencia estratégica se engrana perfectamente en este modelo de estudio ya que es uno de los pilares fundamentales en la administración, la toma de decisiones mediante la evaluación de las alternativas y la implementación de nuevos criterios hacen de una tarea cotidiana al gerente, implementar y evaluar las estrategias son funciones que esta rama de la gerencia delega, así como cambiar el curso de una organización a través de los modelos planteados.

Objetivos

En nuestro caso, estudiantes de la Licenciatura en Administración, los Cursos Especiales de Grado están constituidos por seminarios enmarcados en el área de Gerencia. A saber, Gerencia Estratégica, Gestión del Cambio Organizacional y Sistema de Información Gerenciales. Estos seminarios, además de brindarnos una valiosa oportunidad de especialización profesional, vienen a enriquecer nuestro currículum vitae por la información que brindan a la comunidad empresarial sobre nuestras capacidades y competencias. Además, nos permite como estudiantes, profundizar todos los conocimientos alcanzados mediante el estudio de teorías y enfoques de distintos autores y los ensayos pre-profesionales realizados durante los semestres cursados de la carrera Licenciatura en Administración.

Justificación

Como estudiante, considero que los Cursos Especiales de Grado nos permiten definir nuestro futuro profesional y nos brinda la oportunidad de una especialización. En este sentido y como aspirante a optar por el título de la carrera de Licenciatura en Administración siento especial interés en la participación de los Cursos Especiales de Grado ya que tienen como objetivo principal la profesionalización en el área de gerencia, lo que nos brinda como estudiante diversas herramientas estratégicas para afrontar distintas situaciones que se pueden presentar en una institución al momento que estemos desarrollando nuestra función como profesionales.

Alcance

Estos seminarios profesionales son esenciales en la actualidad por la constante dinámica del mundo empresarial. A través de ellos logramos obtener una visión más amplia e integral de las partes involucradas en el ámbito gerencial de las empresas, así como de distintas situaciones relacionadas con la organización y su sano funcionamiento y desarrollo para tomar la decisión más correcta y acertada.

Los aportes del Seminario Sistema de Información Gerencial, a la Gerencia Estratégica para la Gestión del Cambio Organizacional conforman un sistema de recursos y herramientas de interrelación que garantizan el sano crecimiento de las empresas por su carácter técnico y científico.

Las áreas de grados enriquecen nuestra formación académica por brindar una formación más profunda en áreas específicas administrativas por cuanto están diseñados para el estudio de casos con formulación y desarrollo de hipótesis que pueden presentarse en distintas situaciones de una organización empresarial.

La gerencia estratégica como objeto de estudio en el seminario da a conocer los beneficios y alcance que tiene dentro de la organización, como permite a una empresa aprovechar oportunidades claves en el medioambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este alcance solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Justificación

Como estudiante de los Cursos Especiales de Grado me he creado expectativas por el seminario Gerencia Estratégica por cuanto representa, en mi

opinión, una excelente oportunidad de estudio especializado en gerencia por cuanto conlleva la responsabilidad de la toma de decisiones en la vida empresarial.

Espero, a través de su contenido teórico y práctico, lograr competencias y herramientas financieras que son de valiosa importancia para la evaluación de las posibles debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que las instituciones empresariales suelen afrontar en su día a día, y en consecuencia, lograr de manera exitosa la formulación de planes estratégicos gerenciales.

La gerencia estratégica me permite como estudiante manejar y comprender una serie indicadores financieros que apoyan la evaluación y visualización de la estructura de una organización en un momento determinado o un periodo económico tomando en consideración el estudio de los factores que pueden afectar de manera directa o indirecta su sano desempeño, para así recopilar la información más oportuna de acuerdo a la situación y tener una mayor posibilidad de crear planes estratégicos que permitan afrontar una situación de incertidumbre que pueda afectar el ambiente laboral y la operatividad de la empresa.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO Y ASPECTOS FILOSÓFICOS

1.1.- La gerencia.

Para Robbins y Coulter (1996) la gerencia se define como el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas. En este sentido, se resalta la capacidad de líder de un gerente para lograr resultados con el apoyo de equipos de trabajo. En consecuencia, el éxito de la tarea gerencial viene dado por la eficiencia lograda en la conjunción de esfuerzos de todos aquellos recursos humanos, técnicos y tecnológicos con que cuenta una empresa.

En el diccionario del portal web www.piramidedigital.com encontramos además que algunas definiciones y caracterizaciones de la gerencia que la resaltan como “...la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas”, “es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado” y “la gerencia es el arte y técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Observamos entonces que para los responsables de este portal web especializado en gerencia, esta actividad conlleva dimensiones en el arte, lo social, lo científico y lo humano. Es decir, una actividad integral de vital importancia para la empresa moderna que requiere además de todo un conjunto de estrategias capaces de generar y dinamizar aportes y soluciones eficientes al complejo mundo empresarial.

1.2.- Las estrategias

Yavitz y Newman en su obra *Estrategia en acción* (1985) señalan que la estrategia es luz del faro que guía a la mayoría de las otras planificaciones proporcionando dirección y un sentido de propósito en términos de operaciones prácticas. De tal afirmación se valora la importancia de las estrategias para alcanzar

el éxito de los distintos objetivos trazados por quienes tienen la función de gerenciar el sano crecimiento o desarrollo de las empresas.

Por su parte, Francés (2006), sostiene que el planteamiento de estrategia en las organizaciones atiende a un proceso de carácter cíclico, el cual puede ser formal e informal. A su vez, señala que el ciclo formal atiende a la definición de objetivos y estrategias. Esto es, el establecimiento de los planes, políticas y procedimientos a seguir en la organización. Mientras que el ciclo informal es un proceso repetitivo simple, donde se plantean objetivos y estrategias de forma personal o individual, es decir, es el proceso intuitivo en donde el personal de la empresa se plantea situaciones relacionadas con su labor dentro de la organización y se establecen estrategias personales para la consecución y logros de objetivos propuestos formalmente por la organización.

En resumen, la importancia de las estrategias radica en dos sentidos bien definidos. Por una parte, en el liderazgo y competencia del gerente para diseñarlas y lograr su desarrollo y, por la otra, en el compromiso del equipo humano de trabajo.

1.3.- La Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica enmarca su reseña histórica en el mercado en los años 80 del siglo XX, se caracteriza por un lado, por una escala de progreso de técnicos que conlleva a la mundialización del mercado mientras que por otro lado, existe la pujante necesidad de darle el valor justo y suficiente al trabajador del conocimiento del ser humano. Cada uno de estos factores se manifiesta como catalizadores, colocando a las organizaciones en el centro de un contexto aleatorio e imprevisible, acelerando el proceso de competencia. La necesidad de mantener una estrecha relación con su aliado comercial (cliente, usuario), entregándole un producto y prestándole un servicio de calidad resaltando la parte cualitativa de la cuantitativa.

De esta manera surge el claro protagonismo del líder y el indiscutible aporte del recurso humano en el conocimiento en beneficio de encontrar el éxito inminente de la institución. Fue así como producto de la constante evoluciones que han sucedido y la alta competitividad de las organizaciones que surge lo que para hoy es llamado en el siglo XXI la gerencia estratégica.

Siendo hoy en día, el último episodio en el proceso evolutivo histórico de la gestión empresarial, por su naturaleza interdisciplinaria, la gerencia estratégica se caracteriza por su manejo democrático, científico y humano de la gestión. En ella, además de estar conformada por aspectos formales del proceso de la planificación, relativos a la determinación de objetivos y fijación de estrategias, considera una serie de elementos psicológicos, sociales, culturales, ideológicos y del comportamiento organizacional que pertenece al entorno de lo informal, pero que el en desarrollo de sus actividades influye significativamente en las estrategias que realmente implanta las organizaciones.

Una estrategia, según Mintzberg et ál. (1997), es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

La Gerencia estratégica está basada en el funcionamiento más óptimo de las organizaciones, para esto ella se desarrolla en tres (3) funciones primordiales las cuales son: Administración tradicional, dirección y apoyo.

Actuando primeramente en el proceso administrativo que conforma a la empresa, permitiendo la revisión de todo el sistema, verificar la calidad de la gestión que se está desarrollando e influyendo en la parte comercial de la institución

En su segunda función la gerencia estratégica se concentra en la definición de planes para guiar a la empresa en periodos de largo plazo y haciendo de la actuación inmediata y de mediano plazo; un instrumento para lograr los objetivos propuestos, tomando en consideración los cambios de los factores ambientales que pueden presentarse.

La integración de un equipo de trabajo plenamente identificado con un plan de desarrollo institucional es una de las premisas de la gerencia estratégica en la obtención de los objetivos y metas.

Por ultimo en la correspondencia en el amplio funcionamiento de la gerencia estratégica podemos encontrar el apoyo constante a la actuación del personal operativo de la empresa, asignación de los recursos con una visión estratégica y la involucración en la labor operativa para conocer los detalles del proceso, adelantándose en lo posible a circunstancias que puedan afectar la operatividad de la organización.

La utilización de los distintos conceptos y técnicas de la gerencia estratégica dan lugar a numerosos beneficios a las organizaciones, primordialmente dicho proceso permite que estas estén en la capacidad de influir en su propio medio que en función de reaccionar a él.

La gerencia estratégica le brinda a la empresa la capacidad de aprovechar las oportunidades claves en el medio ambiente, minimizando el impacto de las amenazas externas, utilizar de una manera más eficiente las fortalezas internas, y vencer las

amenazas internas que siempre presentan. Este enfoque ayuda a las organizaciones a una toma de decisión más acertada, permitiendo sincronizar un funcionamiento en equipo entre todos los gerentes y empleados que conforman la empresa. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y uno fracasado.

1.4.- La Estrategia y la Resistencia al Cambio

Las organizaciones mediante la gerencia estratégica logran la creación de una conciencia sobre las amenazas ambientales, mayor comprensión sobre las estrategias implementadas por sus competidores, mayor productividad de su personal, menor resistencia a los cambios y una visión más clara de su relación desempeño/recompensa.

La gran mayoría de las organizaciones a nivel mundial consideran de carácter importante a la gerencia estratégica porque las ayuda hacer ajustes a los cambios que pueden ocurrir en momentos determinados (visión del futuro), lo que conlleva a disponer de mayor tiempo para la creación y desarrollo de las distintas acciones.

A través de esta las organizaciones están impulsadas a definir su misión, visión, objetivos y metas en los momentos determinados (largo, mediano y corto plazo).

Mintzberg et ál. (1999) plantan como premisas: La formación de la estrategia es un proceso de interacción social basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización. El individuo adquiere estas creencias a través de un proceso de aculturación o socialización, básicamente tácito y no verbal, aunque en ocasiones reforzado por un adoctrinamiento más formal.

Las estrategias son perspectiva antes que posición, lo cual se fundamenta en las intenciones colectivas y reflejadas por los patrones, por lo cual la capacidad de la organización está protegida y utilizada para lograr los objetivos de la empresa.

1.5.- La cultura organizacional y la estrategia

La cultura en la gerencia estratégica establece las premisas a partir de las cuales la gente toma las decisiones e influye sobre el pensamiento aceptado en la institución, así la alta dirección debe integrar a la cultura corporativa la flexibilidad y la innovación, ya que los cambios estratégicos exigen tener su correlato en la cultura, debe empezar por la organización y ampliar lo hecho entre las creencias comparativas y las características del entorno.

En conveniente resaltar además que al proponernos una definición de gerencia estratégica, mediante la conjunción de la conceptualización de *Gerencia* y *Estrategia* se logra un concepto que supera el ámbito de ambos elementos al generar una disciplina con mayor rango y dinamismo: la gerencia estratégica. En este sentido, Villegas (1991) sostiene que la gerencia estratégica está referida al proceso de selección de políticas y estrategias de acción administrativa, que permiten la maximización de los resultados mediante la utilización apropiada de los recursos organizacionales.

Thompson y Strickland (2003) le atribuyen un rol aún más amplio a calificarla como el proceso administrativo de crear una visión estratégica, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.

A los fines de sistematizar por tareas para lograr una mejor implementación, seguimiento y evaluación de todo el proceso de la gerencia estratégica, muchos

autores e investigadores han diseñado planteamientos de jerarquización en niveles o pasos que garanticen su eficiencia

Es necesario destacar una vez más que el desarrollo eficiente de estas estrategias gerenciales pasarían a ser tareas de poca relevancia si el gerente empresarial no tiene la capacidad de conformar, coordinar, y motivar equipos de trabajo con toda y cada una de las personas que conforman el capital humano de la institución y sacar el mejor provecho posible a los recursos financieros, técnicos y tecnológicos a su disposición. En este orden de ideas, el Licdo. Hender Labrador (2005), en un trabajo sobre la Gerencia Estratégica publicado con fines académicos en la Internet, destaca su importancia para las empresas al señalar que dicho proceso radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial.

En resumen, como señala Mintzberg (1999) el directivo abarca funciones interpersonales, informativas y decisorias.

CAPÍTULO II: PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

La superación de una empresa no precisamente está vinculada a una estrategia que sea puesta en marcha, parte de la importancia que tiene en su formulación, implantación y evaluación de la estrategia seleccionada para enfrentar una situación irregular o para mejorar el funcionamiento de la organización, para esto es importante que la empresa logre adaptarse y no resistir antes posibles cambios en el entorno ambiental, ya que este es el punto de partida para el crecimiento empresarial.

2.1.- Planteamiento de la Investigación para la Gestión Estratégica

Según La Torres y Otros (1996), el planteamiento de un problema de investigación supone el inicio de quehacer científico, aunque no tiene porque ser exclusivamente la única manera de poner en marcha el proceso de investigación. Sin embargo, es claro destacar que tal situación se genera de la necesidad dar respuesta a una pregunta o dificultad que se considera o implica una situación problemática. Todo esto, se enfoca en buscar alternativas de solución a situaciones o acontecimientos que generan efectos o consecuencias. En tal sentido, la importancia del planteamiento del estudio de un escenario o problema se centra en encontrar respuesta a distintas interrogantes o cuestionamientos sobre la materia o tema en cuestión, en procura de lograr los conocimientos que nos permitan solventar o avanzar en soluciones a la problemática planteada. Todo esto, bajo parámetros que garanticen la confiabilidad y el carácter científico de los procesos y enfoques aplicados para la solución del problema.

El método científico es una herramienta fundamental en la eficiencia y productividad de la gerencia estratégica de organizaciones empresariales. Las organizaciones juegan un papel muy importante en el mundo en el que vivimos debido a que estas son esenciales en las actividades económicas, sociales y políticas de un país. En tal sentido Fayol, citado por Diez y Otros (2001), define a las

organizaciones como estructuras sociales creadas por los individuos para organizar y realizar actividades en una forma conjunta de colaboración, con objetivos específicos comunes, en conjunción con políticas definidas por una gerencia encabezada por un líder. El conjunto de tales roles dentro de las organizaciones son de gran importancia en el éxito o fracaso de las empresas. Es la fortaleza lograda por una sinergia interior donde el todo representa más que la suma de las partes.

2.2.- Planteamiento del Problema para la Gestión Estratégica

El planteamiento del problema es una de las actividades principales a desarrollar por el gerente al momento de investigar las posibles fallas que se genera en la organización, y para esto es necesario hacer un estudio del funcionamiento del proceso administrativo y de los factores ambientales que conforman a la empresa.

El gerente debe estar firmemente preparado para enfrentar con éxito las fuerzas ambientales imperantes, debe poseer una mentalidad estratégica, implantar nuevos esquemas de gestión que privilegien el empleo intensivo del capital intelectual, además de comprender e interpretar la información aportada por los indicadores financieros para evaluar los resultados de gestiones, y desarrollar un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que intervienen en los distintos ámbitos de la organización a garantizar su sano desarrollo.

Es importante para los gerentes hacer el análisis de los factores internos de la organización para tener un mayor conocimiento de los elementos que conforman a la empresa internamente como son:

- Recursos varios
- Estructura organizativa
- Habilidades gerenciales

Esto permite tener una visión más completa y acertada de la situación, lo que conllevará a la toma de decisiones de una manera más puntual y acertada con el claro propósito de alcanzar los objetivos y metas planificados.

2.3.- Análisis Ambiental

La cambiante dinámica de las demandas económicas y sociales de nuestra sociedad genera factores de competitividad entre instituciones. La diversificación de los mercados y la creación de nuevos productos y servicios exigen a las organizaciones empresariales la adopción de nuevas y mejores herramientas que permitan tomar decisiones más acertadas y óptimas por parte de los gerentes para estar a la par con las demandas sociales y económicas de su área de influencia. Esto es, herramientas que brinden los lineamientos adecuados para que las organizaciones se preparen de tal manera que les permita adaptarse a cualquiera situación que pueda presentarse en los factores ambientales.

Es de mucha importancia en la formulación de las estrategias gerenciales conocer las problemáticas que causan los distintos factores ambientales a las empresas, ya que uno de los enfoques principales, en la gerencia estratégica, está orientado a la prevención de las contingencias que se pueden suscitar en el futuro, como también la previa consideración de todas aquellas circunstancias que obstaculizan la marcha y el desarrollo óptimo de las actividades de la institución. Todo esto con el firme propósito de contar con esquemas o planes de contingencia que permitan responder y, muchas veces, contraatacar cuando ocurran eventos que representen amenazas para el posicionamiento, productividad o crecimiento de la organización.

Gerenciar estratégicamente los recursos de una organización significa aplicarlos con eficacia en oportunidades de negocio que maximicen los resultados (rentabilidad, valor de la compañía), y para esto el gerente debe disponer de

informaciones financieras reales así como la capacidad analítica para tomar decisiones correctas en condiciones cambiantes del escenario donde actúen.

2.4.- Análisis Interno

Recurso humano

Dentro de estos recursos que conforman el factor interno de una organización se encuentra el recurso humano. Para el gerente, es determinante conocer si la empresa está constituida con la mano de obra directa o indirecta necesaria y de óptima calidad para el desarrollo de sus funciones en la compañía, el compromiso que existe por parte de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos y metas. La eficiencia de este factor humano es un punto clave dentro de la productividad de cualquiera empresa a nivel mundial.

Tecnología

El gerente, al momento de formular estrategias, debe considerar otro de los elementos internos de una empresa, la tecnología. La tecnología implantada para el desarrollo de las actividades diaria, aprovechada e implementada de manera adecuada, garantiza la consolidación de procesos productivos en la organización. Una empresa que tiene déficit en su recursos tecnológicos o no maneja de manera eficiente los recursos con los que cuenta, no tendría mayor competitividad ni fortaleza en el mercado actual en relación con sus con sus oponentes.

Lo más deseable para una gerencia de calidad, al momento de crear planes estratégicos, es contar y sacar provecho a la tecnología de vanguardia actual en pro de simplificar actividades y optimizar procesos, que a su vez promuevan un mayor alcance en la comunicación de la información en la empresa, en sus niveles de producción y en su posicionamiento en el mercado.

Las finanzas

El recurso financiero debe ser muy bien estudiado por el gerente al momento de tomar decisiones en la organización, ya que a través de indicadores financieros puede sustentar realmente el desarrollo de sus planes y objetivos. Esto permite determinar con mayor exactitud el alcance y posibilidades de éxito de su gestión, es decir, saber con certeza cuál es la fortaleza financiera de la organización y hasta donde puede avanzar con buen margen de seguridad, en función de sus debilidades.

Los indicadores son términos o formulas financieras calculadas con base al presupuesto de la empresa con el fin de que el gerente los tome como una meta para la organización. También tiene un propósito para que se examine y se logren tomar decisiones entre la distancia que separa a la compañía de su realidad económica actual.

Son muchas las fórmulas de los distintos indicadores financieros que son importantes para el gerente a la hora de formular planes estratégicos para la institución, permitiéndole tocar a fondo la situación económica actual en periodos determinados. Entre ellos podemos mencionar

- -Indicador de liquidez: esta herramienta permite medir la capacidad que tiene la empresa de cumplir con las obligaciones en periodos a corto, es decir el gerente al utilizar este indicador tendrá la posibilidad de determinar si se encuentra en buen momento para adquirir compromisos financieros.
- -Indicador de actividad: es otra de las herramientas utilizadas por la gerencia para la creación de planes estratégicos ya que se fundamenta en medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza de sus activos para la productividad en las actividades, surgiendo el principio elemental en las finanzas de que cada activo

de una organización debe contribuir al máximo del logro de los objetivos de la misma, es decir no es de ninguna conveniencia tener activos en la organización que no sean productivos. Este indicador se encuentra integrado por la rotación de inventario, un factor clave para el gerente a la hora de tomar decisiones ya que este le va a determinar el número de veces que circula la mercancía en periodo de un año.

- -Indicador de endeudamiento: para el gerente es importante determinar hasta qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma forma establece riesgo que corren tales acreedores, dueños y la conveniencia en un determinado nivel de endeudamiento por la institución.
- -Punto de equilibrio: es una de las herramientas más utilizadas. El punto de equilibrio, es el instrumento con el cual el gerente visualiza que la empresa no tiene ni pérdidas ni ganancias, es decir el valor de las ventas o el volumen de un producto y los gastos,(costo de venta, gastos generales y de administración), son iguales.
- Es fundamental la actuación del gerente en los resultados del punto de equilibrio ya que es tarea de él, posicionar a la compañía muy por encima del punto donde enlazan el valor de las ventas y los gastos para lograr una de las metas más importante para la organización como lo es, el crecimiento económico de la misma.
- -Estados financieros: como mecanismo de información, el gerente cuenta con los estados financieros de la organización. Estos le permiten formular estrategias. Entre ellos están, el estado de resultado que es un informe que maneja la gerencia con la situación económica compañía, con referencia a utilidades o pérdidas, nutriendo de primera mano cómo se desarrolla el funcionamiento de las actividades financieras y que resultados han obtenido en las operaciones realizadas. En este informe se puede precisar los ingresos, costos y gastos incurridos durante un periodo o ejercicio fiscal con el fin absoluto de formular e

implementar estrategias de cambio o mejoras en referente a los resultados obtenidos.

En conclusión, el factor interno en la estructura organizativa para la gerencia estratégica en la formulación de planes está basado en la forma en que se asignan las tareas y actividades dentro de la empresa, de qué manera se departamentizan las funciones, como se delega la autoridad y se establecen los canales de comunicación dentro de la organización tomando en consideración la cultura y el ambiente laboral en que se desarrollan las actividades.

Finalmente, podemos señalar que el estudio de los factores interno para la creación de planes estratégicos son las habilidades que pueden manejar la gerencia para las actividades planteadas como también las situaciones irregulares que usualmente suceden en toda empresa. En tal sentido el gerente debe tener la capacidad de transmisión de esos conocimientos necesarios para la formulación de estrategias que le permitan salir de manera satisfactoria y beneficiosa de problemas, provenientes posiblemente de los factores externos de la organización.

2.5.- Análisis Externo

Es de extraordinaria importancia para los gerentes tener el conocimiento que el entorno externo de las empresas es un factor de mucha influencia en el desarrollo y crecimiento de las mismas. Los elementos que abarcan este tipo factor ambiental externo suelen ser:

- Demografía
- Sucesos políticos
- Economía
- Nueva tecnología
- Sociocultural

Es necesario que los gerentes tengan el conocimiento necesario de las condiciones del ambiente externo de las organizaciones ya que este crea una serie de repercusiones como lo son las amenazas y las oportunidades, la cual pueden volverse beneficiosas e impulsar el desarrollo y crecimiento de una manera más sostenida o por el contrario, puede acarrear un deterioro financiero de la empresa. Es por ello que los gerentes a la hora de formular estrategias para la organización deben estar preparados para adaptarse de la mejor manera posible a los cambios que estén surgiendo en el ambiente externo de la compañía.

Economía política: Hoy en día los gerentes en Venezuela deben considerar que las condiciones y relaciones que regulan la economía a nivel mundial no son las mismas que se encontraban hace 20 años, y que por supuesto afectan de manera directa a la economía nacional; tanto así que en nuestro país que las condiciones económicas no son iguales ni siquiera a las del año pasado, producto, además, de las malas decisiones tomadas por la administración pública nacional. En una economía como la de Venezuela, más que una tarea es un reto para los gerentes mantener a flote a una institución en sus actividades financieras. Con condiciones donde la inflación alcanza cifras de 3 dígitos, no es rentable para ninguna organización, seguir aplicando leyes que limiten y controlen sus actividades comerciales o de generación de dividendos, entre otras.

Tecnología: los cambios tecnológicos afectan significativamente a los gerentes en la formulación de estrategias para las organizaciones ya que la capacidad que tienen de recabar y procesar información son cada vez más exigentes y crecientes en cada momento de la situación actual. Los cambios tecnológicos no solo están afectando a las organizaciones y a las sociedades que las rodean sino también a la naturaleza en general, además de afectar también de manera directa a los clientes y consumidores indistintamente de cuál sea el producto, ya que cada vez son más grande las exigencias, y es una tarea fundamental en la formulación de estrategias

para el gerente para intentar satisfacer las necesidades de esa demanda: no cumplir con la expectativas propias del mercado sería una debilidad que pudiera impulsar a que los clientes y consumidores prefieran los productos y servicios de la competencia.

Factor demográfico: Para el gerente es muy importante tener conocimiento del factor demográfico a la hora de implementar estrategias, ya que para el desarrollo de la misma debe considerar a que segmento de la población quiere alcanzar con el objetivo propuesto, tener en consideración la ubicación geográfica de la empresa y las oportunidades que estas puedan ofrecerles para la distribución y comercialización de la producción, son factores a considerar y de claro objeto de estudio para la creación de planes gerenciales.

Entorno político: Uno de los factores que más afecta a los gerentes en la formulación de planes estratégicos es el entorno político, y tiene más contundencia cuando hablamos de este entorno en el ámbito nacional, ya que en Venezuela no existe una política de gobierno que permita la inversión para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, sino un ataque de manera directa a las pocas empresas privadas productivas que existen en el país, tomando decisiones erradas como la regulación de precios de productos, disminución en la asignación de divisas, importación de materia prima entre otros que dificultan un funcionamiento óptimo de una organización.

Factores socio-culturales: En el aspecto social y cultural, el gerente debe estar bien atento hacia qué sector de la población van dirigidos los productos de la organización. Estos varían y se constituyen dependiendo del factor sociocultural de cada cliente, como también de la región donde habite el consumidor final de la producción. Es de importancia tener presente las características sociológicas y culturales del mercado que se pretende satisfacer.

2.6.- Formulación de la Estrategia

Para la gerencia estratégica la formulación de la estrategia está basada en desarrollar respuestas amplias a las preguntas de como la organización va a desarrollar sus objetivos y medios planteados para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Una vez que la organización tenga claramente definidos cuales son sus objetivos estratégicos en tiempo determinados, estos deben ser anunciados a cada uno de los departamentos que conforman la empresa para que estos tengan el conocimiento necesario y la manera de cómo van a contribuir cada uno en el cumplimiento de esos objetivos ,para que esto se cumpla a cabalidad la gerencia estratégica debe considerar las fases de la formulación de la estrategia a implementar para alcanzar los objetivos planteados.

Esta fase de la formulación de las estrategia está estructurada con siete elementos, que involucra la planificación estratégica, la implantación de la estrategia y la evaluación y control de la misma. Mientras que la planificación estratégica se encuentra conformada por los principales cinco pasos, la gerencia juega un papel de vital importancia a la hora de implementar una estrategia ya que si esta falla en la implementación o evaluación de la misma no obtendría los resultados ni el éxito que se propuso alcanzar.

Los siguientes pasos para la formulación de una estrategia por parte de la gerencia son los siguientes:

- 1) Identificación de la misión, objetivos y estrategias actuales de la organización
Para la gerencia es importante este elemento ya que a través de ellos toman una dirección en cuando se desarrollan interrogantes sobre el futuro de la organización. Los objetivos generales proporcionan una sensación de rumbo en la toma de

decisiones. La gerencia debe estar centrados en que la misión y los objetivos planteados no se logran por separados. Estas se encuentran influidas por las evaluaciones de las posibles amenazas y oportunidades del entorno y de las fortalezas y debilidades estudiadas por la gerencia de la empresa.

2) Análisis del entorno organizacional

En esta etapa la gerencia estratégica se concentra en el estudio y determinación de los cambios en los factores o condiciones del medio en que la organización desarrolla sus actividades para la cual puede ser de mayor provecho por la empresa o tener una mayor visión de los peligros futuros externo que se crean en la organización.

3) Análisis interno de la organización

La gerencia a través de este de este análisis pretende determinar cuales son los recursos y capacidades que tiene la empresa para la formulación estratégica, tanto actuales como potenciales y que constituye los puntos fuertes dentro de la organización y las debilidades internas que puedan afectarla.

4) Revisión de la misión y objetivos de la empresa

En esta cuarta etapa de la formulación de la estrategia es importante que la gerencia determine si la misión como los objetivos planteados son susceptibles a ser alcanzados a tenor de los dos análisis de los factores estudiados de la organización. De lo contrario la gerencia debe actuar de inmediato en la modificación de la misión y objetivos adaptándolos a nuevas condiciones para el logro de las mismas.

5) Preparación del plan estratégico

Luego de crear estrategias opcionales y elegir la más convincente para la situación, la gerencia esta preparada para formular planes estratégico contemplado de la siguiente manera.

- ✓ La oferta de bienes y servicios, teniendo en consideración su misión y objetivos
- ✓ Un análisis y estrategias de marketing, entre ellas se debe hallar oportunidades y amenazas, planes de contingencia.
- ✓ Estrategias para la obtención y utilización de los recursos tecnológico, financieros, y humanos necesario para el alcance de lo planificado.
- ✓ Estrategias para cultivar y aprovechar las competencia organizacionales y de los empleados.
- ✓ Creación de informes financieros

2.7.- Implantación de la Estrategia

Aprobada la estrategia que se va a implementar en la organización, el segundo paso de esta es la implantación de la misma en la empresa.

La creación de la estrategia en una actividad que se desarrolla en la alta jerarquía empresarial, la implantación de la misma esta más centrada en la administración interna de la empresa. La implantación exitosa depende del desarrollo de las actividades a través de otros, así como también de organizar, motivar y estimular una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia implementada y la manera en que la empresa hace de su actividad.

La implantación de una estrategia en una empresa no es nada fácil para la gerencia, pues es un reto que puede llegar a tomar mucho más tiempo que la formulación de la misma. Esta consiste básicamente en las actividades administrativas para ponerla en práctica la estrategia seleccionada, el alcance y el ritmo que puede tomar la misma dependen principalmente de las metas de las estrategias corporativa y la solución de los problemas que deba resolver.

La puesta en marcha de una estrategia significa la movilización de los empleados como también de los gerentes para el desarrollo óptimo de la estrategia ya formuladas, este proceso consiste de la siguiente manera: la fijación de las metas en la organización, políticas y asignación de los recursos necesarios.

La gerencia no puede olvidar uno de los aspectos que causa más problema en la implantación de la estrategia, estos aspectos o motivos son los siguientes:

a) Problemas de comunicación: la gerencia debe dedicar un tiempo especial para comunicar la estrategia a los diferentes niveles de la organización para que los encargados de los diferentes departamentos no estén imposibilitados en el logro de los objetivos centrales.

También podría tener una tendencia negativa que la estrategia sea muy compleja y confusa lo cual no llega con mayor grado de entendimiento para las otras partes involucradas en el alcance de los objetivos.

b) control: en esta parte la gerencia debe asegurarse de que todos estén sincronizados en la persecución de los objetivos definidos en la estrategia en forma de sistemas de indicadores.

c)

d) Condiciones organizativas: la estrategia debe ser implementada en organizaciones alineadas con sus principios y valores. Dado que la manera de implementarla debe corresponder con la función de la empresa, la estrategia debe ser apoyada a plenitud por una estructura organizativa, unos procesos y una cultura coherente con la que cuenta la organización.

La organización debe estar diseñada de forma que todos sepan quien toma las decisiones, quien evalúa la contribución de cada uno en el alcance de los objetivos y

tener el respaldo de contar con los recursos necesarios para la implantación de la estrategia formulada.

La implantación de una estrategia implica la conversión del plan formulado en acciones y luego en los resultados que se desean obtener. La implantación tiene un grado de mayor éxito si la empresa logra sus objetivos y las metas planteadas de rendimiento financiero. Lo que atribuye a que este proceso sea más engorroso es la amplia actividad gerencial que se debe atender.

Cada una de las situaciones de implantación de la estrategia es muy importante que se requiere un propio programa o manual para el desarrollo de las acciones. La estrategia debe ser implantada de manera que se ajuste perfectamente a la situación de la organización considerando la naturaleza de la estrategia.

2.8.- Evaluación de la Estrategia

Esta última etapa para la gerencia estratégica está conformada por la evaluación y control de la estrategia formulada e implementada. Todas las estrategias están sujetas a posibles modificaciones en el futuro si no son concordantes con lo planteado que estos son afectados de manera directa por los factores internos y externos que cambian de manera constante en el día a día.

En estrategias los encargados de este proceso de evaluación y control se tiene la firmeza de determinar si se cumple o no con objetivos planteados de la organización.

Para la gerencia es de carácter obligatorio desarrollar actividades fundamentales de la evaluación y control de las estrategias, entre estas actividades podemos mencionar las siguientes:

- 1) Repaso de los factores internos y externos: son las bases fundamentales para las estrategias actuales.
- 2) Medición del funcionamiento: determinar si se desarrollan las actividades adecuadamente.
- 3) Tomar acciones correctivas.

La medición en la gestión y la evaluación de las de estrategias empresariales en una de las herramientas más fuertes para las organizaciones. Para esto existe 3 criterios que permiten a la gerencia evaluar la estrategia implementada por la empresa, entre estas tenemos la eficiencia, la afectividad y eficacia.

CAPITULO III: MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA

Cuando se habla de modelos gerenciales nos referimos al estilo, de características, diferentes tipos de gerencia y modelos que son establecidos por cada gerente para el desarrollo de las actividades de la empresa. Estos modelos no se quedan atrás sino que van evolucionando desde que la gerencia existe como tal abriendo las puertas a nuevas tendencias, los cambios en el mercado hacen que día a día estos vayan modernizándose y logren satisfacer las necesidades tanto de los colaboradores como de los posibles clientes en un futuro.

Los modelos gerenciales estratégicos se pueden definir como las estrategias de gestión organizacional que son utilizados por los gerentes para la dirección y desarrollo del sistema y proceso de la misma. Estos modelos determinan una pauta, una base de sustento que en un periodo determinado permiten el desarrollo orientado al alcance de los objetivos de la organización que lo ponen en práctica.

Estas herramientas gerenciales son productos de la innovación y estrategias de mercado que son adoptados dependiendo de la situación que se presenta según el gerente al momento de llevar a cabo una actividad. Dentro de estos modelos podemos encontrar los siguientes:

La Participación de Mercado es fundamental para las estrategias gerenciales, principalmente ya que es un indicador de desempeño de la Empresa en contraposición a sus Competidores. No es más que el porcentaje en ventas dentro de la compañía para la cual el gerente desarrolla sus actividades vs el porcentaje en venta de los Competidores directos, es decir, la porción del mercado que atiende en términos de ventas en porcentajes

El indicador de Participación de Mercado analizado junto a la tendencia en Ventas me darán la pauta de la Estrategia de Crecimiento a implementar sea a través de ganarles consumidores a los Competidores.

La participación del Mercado se mide por el volumen total de ventas de cada empresa o ente productivo considerando:

- 1) El lugar (región, país, ciudades, etc.).
- 2) Un período determinado (mes, trimestre, año, etc.).
- 3) Un sector (agrícola, petrolero, servicios - transporte, electricidad -, etc.) o línea de productos, o un producto determinado.

De acuerdo al Indicador de desempeño de participación de Mercado más otros indicadores claves de apoyo muy importantes también, puedo aplicar las siguientes Estrategias de Crecimiento:

Según Richard L. Sandhusen, , proporciona la siguiente clasificación de estrategias para el crecimiento del mercado o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos:

Estrategias de Crecimiento Intensivo: Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

- ✓ Estrategia de penetración: Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal

y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque

- 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto
 - 2) atrae a clientes de la competencia
 - 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
-
- ✓ Estrategia de desarrollo de mercado: Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
 - ✓ Estrategia de desarrollo del producto: Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

Estrategias de Crecimiento Integrativo: Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

Integración hacia atrás: Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.

Integración hacia adelante: esta se desarrolla cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.

Integración horizontal: Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, etc...), pero dentro del hospital o centro médico.

Estrategias de Crecimiento Diversificado: Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

Estrategias de diversificación en conglomerado: Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.

Estrategias de diversificación concéntrica: Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

Otro modelo de gerencia estratégica aplicada es la estrategia de concentración de mercado que se describe de la siguiente manera.

Estrategia de concentración de mercado: se coloca en marcha cuando la organización enfoca sus recursos en un número limitado o específico de mercados, para obtener un volumen de ventas continuado y creciente. De esta forma, la empresa opta totalmente por llevar a cabo una estrategia de concentración si el número potencial de clientes en cada mercado es alto, estable y con una demanda sostenida en la que el comprador es fiel al proveedor habitual, pero esto conlleva un mercado que comparte un número amplio de competidores. De esta manera, la venta exigirá que se realicen mayores inversiones en promoción o publicidad para lograr la

convicción de los clientes por el producto ofertado, lo que conlleva a que el producto precisa de una adaptación compleja y costosa. Esta estrategia de concentración permite un mayor conocimiento de los mercados elegidos, una reducción de los costos logísticos y de administración, y un mayor control de riesgo de los clientes.

Este tipo de estrategia de concentración de mercado se puede ejemplificar perfectamente en la industria automotriz, donde las grandes compañías como BMW, MERCEDES BENZ, TOYOTA, entre otras, se concentra en la captación de un solo mercado meta en específicos (clientes de gama alta), invirtiendo en grandes cantidades de dinero en la innovación de sus productos, publicidad entre otros para lograr el número uno en su mercado específico.

Otra de los modelos de la gerencia estratégica que implementan los gerentes en las organizaciones se denomina la estrategia de contramarcha.

La estrategia de contramarcha constituye un modelo estratégico, se conforma por desviar la atención de la competencia en el mercado, de tal manera que el gerente de la compañía que aplica este método de estrategia baja de manera brusca su participación en el mercado de tal forma que hace pensar que la empresa en la cual desarrolla su actividad se encuentra en un declive total en todos sus aspectos que la conforman, es decir, el gerente con la implantación de este modelo estratégico hace pensar a su competencia que se encuentra al borde del quiebre empresarial, que no tiene más oportunidades de seguir en el mercado donde desarrolla su actividad económica, lo que trae como consecuencia que la compañía que se encuentra por encima de ella, baje su ritmo de actividad, la competitividad, y la paralización de algunas de las estrategias de marketing que estén implementando en el mercado. El gerente de la empresa que aplica el modelo de contramarcha al finalizar el estudio y de haber corroborado que la competencia ha bajado muy considerablemente en el mercado, es cuando actúa a favor de la compañía, reimpulsándola de tal manera que

esta logre posicionarse positiva en el mercado y tenga una nueva oportunidad de consolidarse firmemente ya que la competencia estará en un nivel más bajo por haber cedido en el momento cuando se implementó la estrategia de contramarcha.

Alianzas de mercadeo

Este tipo de estrategia es realizada por 2 o más empresas que forman una alianza, se unen para capturar y compartir el mercado y promover sus productos y servicios. Estas empresas hacen estas alianzas generalmente por la falta de capital para financiarse por sí mismas. la ventaja de utilizar esta alianza es que las empresas cuentan no solo con mayor capital para darse a conocer sino que también cuentan con la experiencia de las demás empresas lo cual les da una ventaja muy favorable con sus competidores, y de esta forma logran tener mucho más tráfico para sus negocios.

Mercadeo de emboscada

Este tipo de estrategia es utilizada para capitalizar y mantener contacto con ciertos tipos de eventos que no necesitan inversión alguna. Además este se subdivide en 2 grupos:

El mercado de emboscada directa y el mercadeo de emboscada indirecta.

En el mercadeo de emboscada directa los anunciadores o compañías participan directamente en diferentes tipos de eventos con el fin de promover sus negocios comunicándose directamente con un grupo determinado de personas que están interesadas en ciertas actividades. Al hacerlo se utilizan tarjetas de negocios con las cuales los anunciadores les ofrecen directamente que visiten sus negocios. Estas tarjetas contienen sus direcciones de correo electrónico así como la de su negocio, números de teléfono y direcciones de páginas web de su negocio propio.

El mercadeo de emboscada indirecta consiste nada más en colocar banners u otro tipo de material visual alrededor del lugar donde se está realizando el evento.

Mercadeo para tomar acción

Tomar acción es parte muy importante en el mercadeo entrante es muy utilizado en el internet en forma de banners, contenido gráfico, videos y otros. Este tipo de mercadeo se subdivide en diferentes tipos que posiblemente sean muy utilizados para promover negocios en todo el mundo.

- a. Mercadeo de alcance cercano: es conocido también como mercadeo de estrategia de aproximación. Este tipo de estrategia utiliza la ayuda de la tecnología de Bluetooth y Wi-Fi para promover sus productos y servicios en una red local.
- b. Mercadeo de tipo Nube: este tipo de estrategia de mercadeo es totalmente basada con el internet donde los recursos activos del internet son transferidos de un individuo a otro, para que los que estén interesados en el contenido lo puedan mejorar, modificar, utilizar y compartir.
- c. Mercadeo de comunidad: el propósito de esta estrategia de mercadeo es aumentar la confianza y la lealtad de los clientes existentes y de esta forma los hace que les ayuden a promover sus productos y servicios al público. La ventaja más grande de este tipo de estrategia es una mayor satisfacción de los clientes. Esta estrategia de mercadeo tiene una regla, los clientes que están satisfechos le dicen a 10 personas más acerca de tu buen servicio y/o buen producto pero los clientes que no están satisfechos le dirán a 100 personas más acerca de su experiencia. Entonces las compañías que utilizan esta estrategia para enviarlas unas ofertas específicas a sus clientes anteriores para crear mayor lealtad para con su compañía.

- d. Mercadeo de contenido: En esta estrategia utilizamos el internet y un poco de creatividad para crear contenido informativo acerca de nuestros productos y servicios y lo publicamos en varias plataformas y lugares para promover nuestro negocio. Estos tipos de contenidos contienen links de puerta trasera los cuales dirigen estos visitantes hacia la página de nuestro negocio.
- e. Mercadeo de transferencia de media: Esta estrategia utiliza diferentes canales y plataformas para nuestros productos y servicios. Estas plataformas pueden variar en correos electrónicos, cartas informativas u otros tipos de páginas web como Facebook y twitter.
- f. Base de datos de mercadeo: Esta estrategia utiliza información obtenida de diferentes bases de datos de los clientes y/o consumidores para crear un medio de comunicación efectivo a través del cual le damos a conocer a nuestros clientes acerca de nuestros productos y/o servicios.
- g. Mercadeo directo: este tipo de estrategia se puede realizar de muchas maneras diferentes que pueden ser: correos electrónicos, mensajes de texto, panfletos de publicidad, flyers, que pueden resumir efectivamente el mensaje que queremos compartir con nuestros clientes, es una estrategia muy efectiva que nos ayuda a aumentar nuestros clientes.
- h. Mercadeo de diversidad: en este tipo de estrategia, se debe de realizar un análisis del mercado para tener una idea clara y concreta de las necesidades y productos que tu mercado quiere o necesita. Una vez tu análisis ha sido completado se crea un plan de mercadeo que sea capaz de cumplir, realizar y completar las necesidades de tus clientes. Esta estrategia es muy efectiva y generalmente tiene magníficos resultados y logras comprender las necesidades de tu mercado.

- i. Mercadeo evangelista: este tipo de estrategia es muy parecido a las recomendaciones de una persona a otra. Esta estrategia consiste en buscar clientes de tu mercado que voluntariamente intenten promover tus productos a las demás personas mostrándoles las diferentes características de tu producto o tú servicio a nuevos clientes.

- j. Mercadeo de regalo extra: este tipo de mercadeo consiste en regalar o enviar una muestra de tu producto a bajo o ningún costo. El propósito básico de esta estrategia es aumentar las ventas de algún producto en particular lo que puede resultar en una mayor ganancia para la compañía en comparación con que se utilizara una estrategia standard de mercadeo. Compra uno y llévate el segundo gratis es un ejemplo de este tipo de mercadeo.

- k. Mercadeo de muestra gratis: en comparación con el de regalo extra, este tipo de mercadeo regala muestras de productos sin costo alguno al público. El objetivo de hacerlo es dar a conocer un nuevo tipo de producto al mercado.

- l. Mercadeo digital: esta estrategia es basada totalmente en productos electrónicos tales como SmartPhones, computadoras, Tablets u otro tipo electrónico en el cual se provee información a tus clientes sobre un producto específico a los clientes. Claro la herramienta indispensable para este tipo de mercadeo es el internet. Es el tipo de mercadeo más utilizado en la actualidad y generalmente este tipo de mercadeo da muy buenos resultados. Algunos ejemplos de este tipo de estrategia son sitios como: Facebook, Twitter, Youtube de esta forma el mercadeo social electrónico ha logrado alcanzar a todo el mundo digital.

CAPITULO IV: MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA

Caso práctico

La empresa Koketa c,a, es una compañía mediana que inicia sus actividades en el año 2013, conformada por su dueña Ashley , ubicada en la región capital del país con aspiraciones de crecer empresarialmente.

Se dedica a la manufactura y comercialización de carteras para damas y niñas con el fin brindar un accesorio para eventos como: matrimonios, bautizos, fiestas de cumpleaños entre otras actividades.

Esta empresa está constituida de la siguiente manera:

- Un departamento de administración y contabilidad, en la cual labora una gerente (la propietaria del negocio), un administrador con su asistente y un contador que desarrolla sus actividades cotidianas de la empresa.
- Un departamento de ventas: en la misma 3 personas encargadas de asesoramiento y ventas a los clientes.

La empresa cuenta con una moderna instalación para el desarrollo de sus actividades, equipadas con todas las herramientas necesarias para que su personal realice trabajo bajo un ambiente laboral acorde.

La gerente Ashley proporciona la información correspondiente que ofrece para ventas de carteras exclusivas: la cual los vende bs4500 cada una y sin políticas de créditos, todas las transacciones son de pagos al instante.

El manufacturar y comercializar a los clientes estas carteras tiene un costo por unidad de bs2500 y durante el mes operativo tiene gastos fijos totales por (luz, Internet, agua, alquileres, sueldos y salarios, administración y venta) gasta bs96.000.

En el mes de diciembre vendió 115 unidades de carteras exclusivas debido a la temporada decembrina lo que conlleva a la gerencia tener amplias expectativas de crecimiento en la actividad económica ya que es la única empresa que ofrece este tipo de productos a su clientela. La gerente obtuvo un promedio mensual de ventas de 105 unidades, que al finalizar el año sería un total aproximado de 1260 unidades de carteras vendidas en su primer año.

Al final de ese año la gerente observa que la empresa tiene amplias expectativas y ambición de crecer por los resultados obtenidos, decide hacer un análisis ambiental para tomar una decisión que impulse a esta compañía en el nuevo año fiscal que entra en su crecimiento empresarial.

Sustento Teórico

Carrillo. J.M, (1965) señala que los factores internos son los que tienen una mayor ponderación en el desarrollo del negocio, primero porque si las reglas del juego son para todos iguales está claro que el hecho de que unas empresas tengan éxito y otras fracasen se debe, por un lado, a una mejor adaptación a esas condiciones y, por otro, a una mejor gestión de sus factores internos.

El empresario debe requerir que los factores externos sean los más adecuados si desea desarrollar de su negocio de la mejor forma, más sin embargo el 80% del resultado va a depender de él mismo y, en la mayor parte de los casos, el no conseguirlo va a ser consecuencia de esa mala gestión de los factores internos, no de los externos.

Análisis interno

El análisis más acertado de las fallas que aquejan a las empresas están relacionado íntimamente con las gestiones que se desarrollen, por lo tanto es importante que su gerente conozca todas las partes de la organización de manera profunda. Dentro de este análisis la gerente Ashley considera lo siguiente:

- Recurso humano
- Tecnología
- Procedimientos
- Recurso financiero

Recurso humano: Para tener un recurso humano capacitado necesario para cumplir con los objetivos planteados, se contrató un personal calificado para el desarrollo de las actividades en la organización (elaboración exclusiva del producto), el administrador y contador tienen amplia experiencia en el negocio así como sus ayudante, los vendedores fueron seleccionados por la misma gerente a través de entrevistas y fueron captados aquellos que cumplían con el perfil para ocupar su cargo.

Tecnología: esta compañía a pesar que está en su primer año operativo, atendiendo la rama en la cual se iba a desarrollar esta empresa, (manufactura y comercialización de carteras exclusivas), invirtieron en adquirir computadoras y maquinarias que le permite un buen funcionamiento en el proceso de su actividad.

Procedimientos de ventas: el cliente debe elegir el diseño que mejor le parezca para su estilo, o dentro de esto puede elegir: modelo, color, textura, tamaño, si lleva o no piedras preciosas entre otros accesorios.

En la parte financiera del análisis interno la gerente decide implementar algunos indicadores financieros para saber con mayor precisión y exactitud la situación económica de la organización y poder proyectarse de manera futura, dentro de estos indicadores podemos encontrar los siguientes:

- Punto de equilibrio
- Estados financieros

La gerente desea conocer cuantas unidades debe vender mensual para no tener pérdidas ni ganancia y para esto aplica el cálculo del punto de equilibrio mensual de la empresa Koketa c.a

Donde suministra la siguiente información financiera de la empresa:

Precio de venta de cada cartera exclusiva: bs4500.

Costo unitario de cada cartera exclusiva: bs2500.

Costos fijos por mes: bs96.000

Formula del punto de equilibrio

$$X = CF / Pv - Cv = \text{Punto de Equilibrio}$$

Donde X: $bs96.000 / bs4500 - bs2500 = 48$ Unidades mensuales, para un total de 576 unidades anual.

Ashley reporta ventas de carteras exclusivas de aproximadamente 105 unidades mensuales, por lo que sus ingresos ascienden a bs472.500, oo mensuales (105 carteras x bs4500), pero sus costos totales ascienden a bs358.500, 00 (bs2500x105 + bs96.000).

Para la gerente Ashley estar por encima del punto de equilibrio es algo satisfactorio en el análisis del primer año de la compañía, pero a su vez decide estudiar otro punto muy importante en el análisis financiero de Koketa c.a y la cual se impulsa por elaborar un estado de resultados para así tomar una decisión contundente y abrir nuevos horizontes para la compañía

Estado de Resultado

	Koketa c.a
	Del 1 Enero al 31 Diciembre 2001
	Expresado en bs
Ventas	bs 5.670.000
-Costos de ventas	<u>(bs3.150.000)</u>
Utilidad o (Pérdida) bruta	bs2.520.000
-Gastos de operación	<u>(bs1.152.000)</u>
Utilidad o (pérdida) en operación	bs1.368.000
Otros ingresos o egresos	____0____
Utilidad o perdida antes del ISLR	bs1.368.000
-Impuesto Sobre La Renta	<u>(bs465.120)</u>
Utilidad ó Pérdida Neta	bs902.880

La gerente Ashley al finalizar el estado de resultado obtiene una ganancia de bs902.880, 00 lo cual considera de éxito financiera que obtuvo la compañía en su primer año comercial

Análisis externo

La gerente Ashley determina que los puntos más relevantes para Koketa c.a en el análisis externo son los siguientes:

- Economía
- Tecnología

- Proveedores
- Clientes
- Competencia

Empezando el análisis externo por el primer punto mencionado Ashley considera que la compañía puede consolidarse positivamente en el mercado, ya que la empresa desarrolla sus actividades por encima de su punto de equilibrio, lo cual quiere decir que aporta dividendos, la tasa de inflación es baja para la economía por lo que le permitiría planificar nuevos objetivos financieros, es una compañía mediana pero que no maneja moneda extranjera.

La gerente en el ámbito tecnológico manifiesta la organización en su primer año de operación utiliza la tecnología necesaria para la elaboración de su producto pero no descarta que en proyectos a futuros necesiten maquinarias de última tecnología para la elaboración de nuevos productos que tiene la empresa en un mediano o largo plazo.

Koketa c.a ha contactado con un proveedor ubicado en la ciudad capital que le ofrece la materia prima necesaria y de excelente calidad a un costo aceptable para la elaboración de sus carteras.

El principal objeto es satisfacer las necesidades de los clientes, para esto la compañía fabrica carteras exclusivas para ellas de gama mediana-alta, es decir su producto abarca un segmento específico en el mercado. Ya que su producto son exclusivos en diseños.

En el manejo de la competencia, Koketa c.a tenía un año de muy buen sabor ya que no tenía competidores en el mercado, como el negocio es muy rentable, la competencia no tardó en llegar al segmento donde operaba tranquilamente. Al mes

siguiente (Enero 2014), apareció Exclusividad c.a, con una campaña muy agresiva y con un costo promedio de carteras de 4000bs más el costo de envío y otras promociones.

El impacto se sintió inmediatamente y las ventas bajaron a 79 unidades mensuales, es decir 25% menos y más de un cliente le advirtió inclusive que los diseños de la competencia eran más innovadores.

Ashley inmediatamente hizo cuenta, determinando que tuvo una reducción de bs472.500 a bs355.500 y que ahora necesita vender más unidades para estar por encima del punto de equilibrio.

La gerencia de Koketa c.a luego de haber analizado el ambiente interno y externo de la organización, al comenzar el nuevo periodo se ve afectada por la competencia naciente y su campaña agresiva de mercadeo, para la cual necesita implementar una estrategia a la brevedad que le permita ser competitiva nuevamente y rentable en el mercado donde desarrolla su actividad económica.

La estrategia a implementar por la gerente a ver afectada a la compañía con la competencia naciente es la siguiente: diseñar una nueva colección (totalmente diferenciada de lo que vende la competencia), con materiales reciclados lo que conlleva a la reducción de costos de producción.

La gerencia de Koketa c.a implementará su estrategia mediante la producción de una nueva línea de carteras con materiales reciclables pero de buena muy calidad con diseños exclusivos algo muy diferente a lo ofrecido por la competencia, la gerente ha determinado que la utilización de esta materia prima reciclable tiene un costo menor significativo, respecto a la empleada anteriormente en la elaboración de los productos ya ofertados, esto conlleva a una reducción considerable dentro de sus

cálculos de costo de producción e innovando en la elaboración de su nueva línea de carteras, posicionándola nuevamente en el mercado como una organización centrada en la búsqueda del crecimiento empresarial.

CONCLUSIÓN

Debido a los nuevos retos que impone el mundo actual, surge la necesidad por parte de la gerencia de generar nuevas formas de producción de teorías tanto administrativas como en torno a la definición de estrategias en las organizaciones, es decir, la globalización traducida en transformaciones del contexto exige el paso a la postmodernidad organizacional a través de transformaciones teóricas de las ciencias administrativas y por tanto, de las estrategias, puesto que, estas últimas son el elemento clave e indispensable que determina el ritmo de la organización ante los constantes y venideros cambios.

En este contexto surge la gestión de conocimiento como parte de proceso administrativo con el cual se pretende intercambiar el conocimiento en todos los niveles jerárquicos de la organización, siendo el conocimiento de los miembros de la misma el elemento de mayor valor a medida que fluya y permita que la organización consiga en él una ventaja competitiva sostenible.

La gerencia en la actualidad pretende definir estrategias que permitan a la organización ser adaptables e innovadoras, por tanto, de crearse una teoría en torno a la definición de estrategias en las organizaciones, ésta debería ser hermenéutica y cualitativa de modo tal que considere la complejidad del hombre como el actor más importante para lograr el éxito organizacional, pues él es el único ser capaz de percibir la realidad cambiante y de construir una nueva realidad transformando la modernidad en postmodernidad y adaptarse a ella proporcionando los medios para adaptar también a las organizaciones a esta nueva realidad, es decir, que es el hombre quien piensa y decide las estrategias por medio del conocimiento que posea y en función a dichas estrategias actúa para alcanzar los objetivos organizacionales.

De reformularse la estrategia de forma innovadora y humana, la organización podría desarrollar nuevas ventajas competitivas diferenciales sostenibles en un contexto incierto donde en conocimiento sería el punto de partida, proyectando así los objetivos de la organización y su entorno, contribuyendo a la vez a la creación de una cultura organizacional en la que la organización este capacitada para crear nuevos conocimientos, transmitirlos y producir estrategias en pro de los ciudadanos, las organizaciones y la sociedad en general.

La Gerencia Estratégica adquiere técnicas y herramientas para el análisis, modelaje y diseño de los procesos de la empresa y desarrolla métodos evaluativos que garanticen el rendimiento de los procesos del negocio

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a las empresas invertir en la actualización de los gerentes en cuanto a los tipos de estrategias y modelos aplicados en el mercado mediante la suscripción a revistas de investigación especializadas en el área.

- ✓ Se recomienda a los gerentes hacer el planteamiento y estudio de problemas o situaciones a resolver de manera técnica y científica.

- ✓ Se recomienda a la Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta, la actualización de la bibliografía existente por cuanto los estudiantes que desarrollan trabajos de grado deben apoyarse en recursos documentales y tecnológicos actualizados.

BIBLIOGRAFIA

Robbins S. y M. Coulter (1996). **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Francés A. (2006). **Estrategias y planes para la empresa con cuadro de mando Integral**. Pearson Educación: México.

Labrador H. Gerencia Estratégica. Disponible en:

<https://jaimesotou.files.wordpress.com/2011/05/mat-pe02-gerencia-estrategica-01.pdf>

Mintzberg H. (1999) **Liderazgo**. Harvard Business Review. Deusto

Thompson, A. y A. Strickland. (2003). **Administración estratégica**. Editorial McGraw-Hill. México.

Villegas, J. (1991). **Desarrollo gerencial**. Ediciones Vega. Venezuela.

Yavitz, B. y Newman (1985). **Estrategia en acción**. Compañía editorial continental,S.A de C.V:



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

**SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL PARA LA TOMA
DE DECISIONES Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE
TAXI ESPARTANOS C.A**

**Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, presentado
como requisito parcial para optar al Título de
Licenciado en Administración**

Tutor Académico
Lcdo. Ángel Figueroa

Presentado por
Br. Arturo Rodríguez
C.I: 21.380.316

Guatamare, Abril de 2016

INTRODUCCIÓN

Las actividades que se desarrollan en las empresas día a día deben ubicarse dentro de niveles de excelencia de tal manera que respondan de adecuadamente a las metas que se han establecidos en corto, mediano y largo plazo, sobre todo si consideran los factores, las necesidades y requerimientos del entorno. Una de las maneras es la aplicación efectiva de una información oportuna y veraz, permitiendo a cualquiera organización la toma de decisiones más acertada y por consiguiente, el éxito de la gerencia. Es decir, el gerente siempre debe considerar que los sistemas de información son elementos importantes para el logro de la eficiencia en las organizaciones modernas.

En los últimos años las funciones administrativas se han enriquecido al incluir para su análisis, nuevos elementos de sistemas y de procesos que les permite tener una mayor visión de las partes en las organizaciones. Teniendo en consideración la reflexión dentro y fuera de lo general, de la integración interna y la adaptación externa de la eficiencia, debido a que los distintos factores ambientales conllevan a las organizaciones a adoptar nuevos planes de estratégicos.

Las organizaciones diariamente están en la necesidad de incorporar tecnología de vanguardia en el desarrollo de sus actividades lo que le permite facilitar una participación más competitiva en el mercado donde se desenvuelve. En la actualidad los gerentes cuentan con herramientas que le ayudan a ser más eficiente en el desarrollo de su gestión. Entre estos podemos mencionar los sistemas de información computarizado o sistematizado.

Un sistema de información es un sistema incluido en otro sistema de mayor magnitud, que recibe, almacena, procesa y distribuye información.

CAPÍTULO I.

1.1.- Planteamiento del Problema

Los sistemas de información gerencial se fundamentan en el establecimiento de indicadores de gestión, números que permiten como gerente medir de manera más eficiente y acertada como avanza la organización empresarial hacia los objetivos y metas establecidas.

En un ambiente en donde se privilegian los sistemas de información gerencial, este consolida y administra las diversas actividades de información que se desarrollan día a día en relación con las áreas de oficina, administrativas, financieras y de cualquier otra índole que el gerente requiera. De allí parte que los gerentes deben estas capacitados para establecer los planes estratégicos de la compañía, es decir, los objetivos y los medios necesarios para alcanzarlos.

El objetivo de los sistemas de información gerencial es buscar los componentes más relevantes con la premisa de apoyar la toma de decisiones, estas incluyen en las operaciones de rutina de la empresa, comunicación de datos e informes y la administración de las actividades. Para lograr esto es necesario que los gerentes se manifiesten a favor de los sistemas de información, a fin de automatizar y obtener los datos más importantes en la organización, resumirlos y presentarlos de la manera que más sea comprensible, al mismo tiempo puedan tener acceso fácil a información interna y externa de la organización con el objetivo de dar un seguimiento a los factores que impidan el éxito y crecimiento empresarial de la organización.

Los sistemas de información se basan en establecer indicadores de gestión, la cual permiten cómo va el desarrollo de la organización hacia las metas planificadas por la gerencia, la cual estas incluyen en las operaciones diarias de la organización, la

comunicación de los datos e informes, la administración de las actividades y la toma de decisiones.

La toma de decisiones forma parte de un proceso mediante el cual una persona debe elegir entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nuestra persona pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas de estas decisiones son importantes en el desarrollo de nuestra vida, mientras que otras son inoportunas en ella.

Con relación a la gerencia este proceso de toma de decisiones es sin duda una de las mayores responsabilidades que tienen en una empresa. Los gerentes consideran que la mayor parte de su labor en una organización es la toma de decisiones, esto se debe a que con mucha frecuencia se debe decidir lo que es más conveniente hacerse, quien ha de hacerlo, cuándo y en ocasiones hasta el procedimiento de cómo se hará.

Los sistemas de información tienen un rol protagónico en la toma de decisiones, para que se logre una gerencia efectiva y el éxito estratégico de las compañías que deben funcionar en un entorno empresarial de manera global. De esta forma los sistemas de información se han transformado en un área funcional de mucha importancia en la gerencia de las empresas.

En claridad de la gran importancia ,que reviste hoy en día los sistemas de información para la toma de decisiones se abordó un estudio para que la gerencia de TAXI ESPARTANOS C.A tenga conocimiento de los numerosos beneficios que brindan los sistemas de información gerenciales que se manejan estén contribuyendo a la toma de decisiones por parte de su gerente, y de no conocer estos, orientarlos a sus verdaderos fines, para así ayudar a la organización al logro de sus objetivos y metas, que a su vez logrados estos se desarrolla el crecimiento empresarial.

En tal sentido es presente estudio pretende dar respuestas a la siguientes interrogantes: ¿Se basa la toma de decisiones en un sistema formal de información?, ¿Existe relación entre el crecimiento empresarial de la empresa y los indicadores sobre la gestión empresarial?, y por último, ¿Es posible el crecimiento de la empresa mediante la optimización de su sistema de información?

En consecuencia, se plantea los siguientes objetivos:

1.2.- Objetivo General

Diseñar un sistema de información gerencial que contribuya a la toma de decisiones para apoyar el crecimiento empresarial de Taxi Espartanos c.a

1.3.- Objetivos Específicos

- Analizar el sistema de información gerencial que soporta la toma de decisiones en la empresa de taxi Espartanos c.a
- Evaluar la eficiencia del sistema de información gerencial aplicado en taxi Espartanos c.a en función a su crecimiento empresarial
- Proponer un sistema de información gerencial que sustente el crecimiento empresarial de taxi Espartanos c.a

1.4.- Justificación

El estudio de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones le permitirá el crecimiento empresarial a Taxi Espartanos c.a, está enmarcado para evolucionar con eficiencia contribuyendo al crecimiento sostenido y ofreciendo servicios de óptima calidad tanto para clientes como también a los afiliados y empleados que hacen vida en la organización. Ante este compromiso, nace la decisión de establecer los elementos que se deben considerar en un sistema de información gerencial para que facilite la toma de decisiones acertadas y estén en la capacidad de prever y resolver problemas y situaciones irregulares en todo momento

y, así poder dar respuesta contundente a las exigencias del entorno económico en que se desarrolla la empresa.

La elaboración del presente trabajo de estudio adquiere un sentido pleno total, se propone evidenciar en qué sentido los sistemas de información gerencial son importantes para la toma de decisiones en las empresas y cómo influye estas en el crecimiento empresarial y en particular en la organización de Taxi Espartanos c.a . la cual necesita el uso de información actualizada. Esto con el único propósito de que las decisiones tomadas por la gerencia de la organización sean proactivas y con la dirección del logro de sus objetivos planteados, es decir estén a tono y enfocados con los parámetros de excelencia y calidad.

El desarrollo de este estudio permitirá abordar los planteamientos actuales relacionados con los Sistemas de Información Gerencial, como alternativa para delinear los cambios en la toma de decisiones dentro de una instancia determinada, a partir de una clara definición del sentido de visión y misión que se debe tener en cuenta.

De igual manera mediante el desarrollo de este estudio se espera dejar una serie de guías orientada, con la principal función que logre facilitar la definición de las metas que se deben plantear en la gerencia de Taxi Espartanos c.a con relación a la necesidad de actualizar la recolección de datos e información empleando herramientas modernas gerenciales.

Taxi Espartanos c.a. como la institución objeto de estudio, se verá favorecida con la desarrollo de esta investigación, puesto que se manejara información confiable que ayuden a los gerentes a emplear los sistemas de información gerencial y que le permitan manejar una gerencia moderna vinculada con los factores ambientales, por

lo tanto, una toma de decisión alineada a las transformaciones y el crecimiento empresarial.

Finalmente, los resultados que se desean alcanzar de la realización de esta investigación servirán como elementos referenciales para la ejecución de diagnósticos. Igualmente, para las mejoras de los SIG, para la formulación de planes estratégicos y operativos en otras áreas de la empresa y que puedan ser útiles para el mejoramiento de las prácticas recomendadas.

CAPÍTULO II

2.1.- Bases Teóricas

Sociedad de la información y organizaciones empresariales

La sociedad de la información, para Castells (1998), es un estadio de desarrollo social caracterizado por la capacidad de sus miembros (ciudadanos, empresas y administración pública) para obtener y compartir cualquier información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera.

Según Chiavenato (2009), las organizaciones son un sistema de actividades, que están coordinadas y tienen la finalidad un objetivo en común; así mismo, afirma que existe organización a partir de la interacción de 2 o más personas. El mismo autor expresa que una de las características de los sistemas organizacionales, es la disposición del recurso humano que lo conforma, de contribuir, lo que quiere decir, la voluntad de sacrificar el control de su propio comportamiento para el beneficio de la coordinación en el alcance de los objetivos que los une. Esta razón es la que fundamenta la existencia de roles y funciones dentro de las organizaciones; diferenciadas pero con relación entre sí.

En la actualidad las organizaciones tienen objetivos planteados para el desarrollo de sus actividades y así lograr su crecimiento dentro del mercado donde se desenvuelve su económica, una de las herramientas más utilizadas por las empresas es la implementación de sistemas de información que le permiten generar información de relevancia ayudando a la gerencia en la toma de decisiones. Al respecto, Castells (2008) al hacer la vinculación entre las organizaciones empresariales y su ubicación espacio-temporal en la era de la información define tal escenario como un nuevo sistema tecnológico, económico y social determinado por una economía en la que el incremento de productividad no depende del incremento cuantitativo de los factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales), sino

de la aplicación de conocimientos e información a la gestión, producción y distribución, tanto en los procesos como en los productos.

2.2.- Sistemas de Información

Los sistemas de información “son un conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio” Senn (1998, p 18).

Tales sistemas poseen los siguientes elementos:

- a) El equipo computacional, máquinas y recursos tecnológicos (hardware).
- b) Recurso humano que interactúa con el sistema de información.
- c) Los programas que son procesados y producen diferentes tipos de resultados (software).
- d) Las telecomunicaciones hardware y software.
- e) Los datos o información que son introducidos en el sistema.
- f) Procedimientos, normas, políticas y reglas de operación.

Hoy en día los sistemas de información son herramientas fundamentales en las organizaciones que están implementadas con el propósito de ser utilizados para el fortalecimiento y apoyo a la toma de decisiones gerenciales y aquellas, que aún no cuentan con ese recurso, es más engorroso la posibilidad de resolver distintas situaciones de irregularidad en particular, se dificulta el manejo de las actividades rutinarias o de encontrar la información con el fin de evitar ciertos problemas.

2.3.- Características de los Sistemas de Información

Según Senn (1998), las características básicas de un sistema de información son:

- 1) Sistemas hombres- máquina, que se encuentra integrados por personas, procedimientos y equipo. Aunque no necesariamente un sistema de información debe contar con un computador, ya que los sistemas de información tienen origen desde el mismo momento que surgieron las organizaciones. Sin embargo se reconoce que el uso de máquinas (computadoras, registradoras, calculadoras entre otras), facilitan la ejecución de las funciones de un sistema de información. Por lo tanto la relación hombre-máquina depende del nivel de utilización de las maquinas, por lo que se puede aceptar como tal ,a un sistema de información totalmente manual o automatizado.

- 2) La operación central de un sistema de información está constituida por el procesamiento de datos ,lo que permite capturar y procesar datos originados por las transacciones para producir información a la organización

Kendall y Kendall (2005), comenta que el objetivo del sistema es proporcionar información que facilite la ejecución de las tareas, operaciones y funciones en una empresa. La información requerida por los usuarios es solo una parte de todo el espectro de información que el sistema puede suministrar.

2.4.- Clasificación de los Sistemas de Información

Siguiendo con el autor Senn (1998), clasifica los sistemas de información de la siguiente manera:

- a) Sistemas para el procesamiento de transacciones
- b) Sistemas para el soporte de decisiones
- c) Sistemas de información administrativa o gerencial

El primero de estos (Sistemas para el procesamiento de transacciones), tiene como función principal el mejoramiento de las actividades rutinarias de una empresa y de las que dependen toda organización. Una transacción es cualquier suceso o

actividad que afecte a la organización, las transacciones más comunes para una institución incluyen: el proceso de facturación, entrega de mercancía, pago a empleados y depósitos de cheques otras actividades.

El segundo en la clasificación según Senn (1998), sistema de información administrativo o gerencial, es un sistema transaccional que esta orientado hacia las operaciones, para proporcionar la información que será empleada en los procesos de decisión administrativa, este debe tener la capacidad de emitir reportes bien estructurados que contienen la información necesaria para las decisiones.

Finalmente Senn (1998), plantea que el sistema para el soporte de decisiones tiene como propósito dar información que ayude a tomar decisiones no mu estructuradas que implica que no existe procedimientos claros para tomarla y tampoco es posible identificar, con anticipación, todos los factores que deben tomarse en la decisión, este sistema apoya a la toma de decisiones en circunstancia que no estén bien estructuradas.

Senn (1998), estable que” desde el punto de vista de la estructura, los sistemas de información en una organización” se forma a partir de un conjunto de sistemas de mercadotecnia, fabricación, personal, compras y otras funciones de la empresa, cada una de estas funciones comprenden actividades a nivel de transacciones, toma de decisiones junto con la ocurrencia de requerimientos únicos para esta y aplicaciones para el soporte de oficinas y departamentos de la organización.

2.5.- Los Sistemas de Información Gerencial

Un Sistema de Información Gerencial (S.I.G) es un método, herramienta o técnica de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesite para facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación, control y operaciones se realicen eficazmente en la

organización. Un sistema de información gerencial utiliza la información del pasado, presente y de proyección para apoyar la solución de problemas y la toma de decisiones. Cabe destacar que todas las funciones gerenciales; planeación, organización, dirección y control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Para apoyar estas funciones son necesarios los Sistemas de Información Gerencial.

Estos sistemas son los resultados de la interacción voluntaria entre las personas, tecnología y procedimientos orientados a solucionar las distintas situaciones de problemáticas organizacionales. Los SIG se diferencian de los sistemas de información comunes en que para el análisis de la información utilizan otros sistemas que se usan en las actividades que se desarrollan en la empresa.

Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que guardan relación entre si y que brindan una información relevante tanto para las necesidades de las operaciones como también de la administración de la empresa.

En términos teóricos, una computadora no es necesariamente un componente de un sistema de información gerencial, pero en el desarrollo de las actividades es poco probable que exista un SIG complejo sin las capacidades de procesamiento tecnológico que ofrecen las computadoras.

Es un conjunto de información extensa y clasificada de subsistemas racionalmente conformados que transforman los datos en información en una diversidad de formas para el mejoramiento de la productividad de acuerdo con los estilos y características de los altos directivos que toman decisiones en las empresas.

Estos sistemas de información gerencial son una herramienta tecnológica de apoyo a la gerencia que produce informes, presentaciones, y respuestas especificadas con anterioridad, sobre un marco periódico, de excepción y solicitud.

2.6.- Objetivos de los Sistemas Información Gerencial

La comprensión del apoyo que los sistemas de información gerencial proporcionan a la gerencia en la toma de decisiones.

Planeación y control. Todas las actividades gerenciales: planeación, organización, dirección y control son necesarias para un óptimo desempeño de la organización. Para darle más fuerza a estas funciones, especialmente la planeación y el control son necesarias los sistemas de información gerencial. Por lo que a su vez el valor de la información brindada por el sistema, debe cumplir con los siguientes cuatro componentes básicos;

- a) Calidad: para la gerencia es necesario que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la situación real que se planteó en la empresa.
- b) Oportunidad: para el logro de un control eficaz, las medidas de corrección en caso de ser necesarias, deben ser aplicados a tiempo, antes de que se presente un mayor desvío con relación a los objetivos planificados por la gerencia.
- c) Cantidad: es muy posible que la gerencia no siempre toma las decisiones más acertadas y oportunas para la situación sino disponen de la información suficiente, pero tampoco se debe ver desbordados por la información irrelevante e inoportuna, pues lo que acarrea a tomas decisiones desacertadas.
- d) Relevancia: la información suministrada para un gerente de estar muy ligada a sus tareas cotidianas y sus responsabilidades.

Los SIG forman parte de las estrategias corporativas, ya que la comunicación e información son de gran valor en las organizaciones o empresas, porque representan poder. La finalidad de un Sistema de Información Gerencial es la de suministrar a los gerentes la información adecuada en el momento oportuno.

2.7.- Elementos de un Sistema de Información Gerencial

Básicamente un sistema de información gerencial está constituido por los siguientes elementos:

- a) Equipos: hardware, entrada/salida, almacenamiento, comunicaciones.
- b) Datos: bases de datos: datos almacenados y organizados, modelos jerárquicos, modelo racional.
- c) Programas y procedimientos: programas/aplicaciones software, aplicación de sistemas, procedimientos, manual de usuario, manual de errores, manuales técnicos.
- d) Personas: usuarios, operadores, analistas, capturista.

2.8.- Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial

Las organizaciones requieren de un gran esfuerzo, experiencia, tiempo y dinero para la creación e implementación de un sistema de información gerencial que produzca información integra, relevante y completa.

Sin embargo, aun cuando la organización no se haya decidido con el compromiso de desarrollar esta tarea, se puede realizar una función importante para el mejoramiento del sistema y que lo ayude a cubrir sus necesidades.

Tal vez no le permite hacer posible el cambio de los formularios de registro de información o archivos, pero si pueden hacerse cambios marginales, los cuales

podrían ser el mejoramiento en la exactitud de los datos y la puntualidad de las fechas de informes que se debe presentar a la gerencia en la toma de decisiones.

En la actualidad, la gerencia en una empresa esta destinada a la ampliación y la búsqueda de nuevos horizontes a través de la planificación y la toma de decisiones bajo ciertos grados de incertidumbre cada vez más a menudo y mayores que la expectativa, posiblemente por la causa de la competencia en el medio empresarial y la merma en la disponibilidad de los recursos, lo que conduce a la gerencia a la imperiosa manejar mas información relevante para poder tener una decisión que tenga un impacto positivo para la organización.

Para las compañías la introducción de la tecnología de computadores los a llevado a que los distintos sistemas de información se conviertan en elementos de importancia para la gerencia de la empresa, teniendo en consideración que la capacidad, en lo que al manejo de la información se refiere; los computadores estas en la absoluta capacidad de convertirse en una ventana estratégica para las organizaciones más diversas.

Es por ello que las organizaciones dan a la tecnología de cómputos, la gran importancia y el suficiente tiempo para ayudar de manera fructífera, la integración efectiva del análisis, y la intuición; en vez de considerarlo simplemente como una forma o manera de reducir los costos.

Pasos para analizar los sistemas de información gerencial

- 1) Identificar a todos aquellos que están utilizando o deberían utilizar los diferentes tipos de información (profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores, entre otros).

- 2) Establecer los objetivos y metas a corto y largo plazo de la empresa, departamento, o punto de prestación de servicio.
- 3) Seleccionar la información necesaria para ayudar a las diferentes personas a desenvolverse efectiva y eficientemente, a su vez eliminar la información que se recolecta pero que no es útil para la parte solicitada.
- 4) Determinar cuáles de los formularios y procedimientos actuales para la recolección de información, registro, tabular, y brindar información , son sencillos de manejar y que no requieran de mucho tiempo y que de igual manera cubren las necesidades de los diferentes trabajadores, y que formularios y procedimientos necesitan de mejoras en la organización.
- 5) Revisar todos los formularios y procedimientos que existen en a organización para al recolección y registro de la información que necesiten mejoras o preparar nuevos instrumentos de ser necesario.
- 6) Establecer o mejorar los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, presentar y utilizar la información necesaria.
- 7) Desarrollar procedimientos para confirmar la exactitud de los datos,
.
- 8) Capacitar y supervisar al personal en el desarrollo de los nuevos formularios, registro, hojas de resumen, y otros tipos de instrumentos para la recolección, canalización, presentación y utilización de la información necesaria.
- 9) Optimizar un sistema de información gerencial que permita lo siguiente: que preguntar, que observar, que verificar.

El sistema de información gerencial se puede formar como una estructura piramidal de la siguiente manera:

- a) La parte inferior de la pirámide se encuentra conformada por la información relacionada con el procesamiento de las transacciones.
- b) El siguiente nivel se comprende de los recursos de información para el apoyo de las actividades diarias de control.
- c) Un tercer nivel agrupa los recursos del sistema de información para ayudar a la planeación estratégica y la toma de decisiones relacionadas con el control administrativo.
- d) Por último el nivel más alto de la pirámide que comprende los recursos de información necesarios para la creación de planes estratégicos y la definición de políticas en los niveles más alto de la administración.

Toma de decisiones

Según Cohen (1999) la toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir, que existe un plan de compromiso de recursos de dirección o reputación.

Importancia en la toma de decisiones

Es importante porque mediante la implementación de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación irregular es valorado y considerado profundamente para la elección de un mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones que se presentan.

A su vez es de vital importancia para la gerencia ya que esto le contribuye a mantener la armonía y coherencia de sus integrantes, y por ende lograr su eficiencia. En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión acertada, significa que se han estudiado todas las alternativas y que la elección por parte del

gerente a sido la más acertada. Dicho pensamiento lógico aumentara la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones irregulares.

La toma de decisiones, es considerada como parte fundamental del proceso de la planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a la toma de decisiones se podría visualizar de la siguiente manera:

- a) Elaboración de premisas: esto es, priorizar las necesidades.
- b) Identificación de alternativas: propuesta de soluciones.
- c) Evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada: sopesar las opciones o propuestas de soluciones.
- d) Elección de una alternativa: tomar la decisión.

El óptimo funcionamiento de un sistema de información gerencial ,permite que la información pueda llegar a las manos de los ejecutivos encargados en la toma de decisiones de una empresa de manera muy sobresaliente, la calidad de la información que llegue, se sustenta en otros procedimientos y estructuras que se definen previamente en la estrategia organizacional y su desarrollo depende de la especialización y diferenciación de los cargos al interior de la institución.

2.2.- Definición de Términos Básicos

Gerencia: según Robbins y Coulter (1996:) se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas.

Estrategas: Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes,

presidentes, propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

Estrategias: Plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimiento y enfoque ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

Plan estratégico: Declaración que define la misión y la dirección futuras de la organización, los objetivos de resultados a corto y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la organización.

Formulación de la estrategia: Función gerencial total en cuanto a fijar la dirección para conceptualizar la misión de una organización, establecer los objetivos de resultados y crear una estrategia. El producto final de la formulación de una estrategia es un plan estratégico.

Objetivos estratégicos: Metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización.

Objetivos a largo plazo: Objetivos que deben lograrse dentro de los siguientes tres a cinco años o en forma continua año tras año.

Objetivos a corto plazo: Metas de resultado a corto plazo de la organización; la cantidad de señales de mejoras a corto plazo indican con qué rapidez la gerencia está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

Objetivos de resultados: Metas que quiere lograr la organización.

Misión de la organización: Respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y cuál llegará a ser? Una declaración de misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que ésta hará y lo que llegará hacer.

Amenazas Externas: Está representada por las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Debilidades Internas: Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo o inhiben el éxito general de una organización. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Fortalezas Internas: Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia.

Oportunidades Externas: Se refiere ésta expresión a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían en forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Organización como Sistema: Toda organización para alcanzar su(s) objetivo(s), realiza un conjunto de actividades y tareas en forma coordinada e interrelacionada. El desarrollo de estas tareas debe ser planificado, organizado,

controlado y dirigido a fin de lograr el objetivo deseado. La planificación, organización, control, dirección, así como la comunicación y coordinación constituyen las funciones básicas de un proceso vital que se lleva a cabo en toda organización, independientemente de su tipo y características. Este proceso recibe el nombre de Gerencia y es ejecutado por un selecto grupo de personas dentro de cada organización.

Planes de Acción: Planes de acción son los medios específicos mediante el cual se logran los objetivos. También representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quien va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación.

Políticas: Se pueden definir como las pautas que se establecen para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

Sistema: Es un todo compuesto por un conjunto de partes dinámicas con atributos, interrelacionadas e interdependientes, situadas en un entorno con el cual interactúan y por tanto están propensas a sufrir cambios o transformaciones, y a dar respuestas a través del tiempo en función al propósito por el cual existen.

Información: Es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

Sistemas de Información Gerencial: Estos sistemas son el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos colectivamente llamados sistemas de información, orientados a solucionar problemas empresariales. Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés: Management Information System) se diferencian de los sistemas de información comunes en que para analizar la información utilizan otros sistemas que se usan en las actividades

operacionales de la organización. Académicamente, el término es comúnmente utilizado para referirse al conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones.

CAPITULO III

3.1.- Marco Metodológico

En este capítulo presente, se hace referencia a las estrategias metodológicas que se aplicaron en la investigación, como: el tipo de investigación, el nivel de la investigación, la población y muestra, las técnicas de investigación y los procedimientos.

3.2.- Tipo de Investigación

En referencia con lo estudiado de Taxi Espartanos c.a, las características y propósitos de la investigación, se considera que está enmarcada dentro de una investigación de campo, documental. Se define como una investigación de campo, debido a que la información y datos que se recopilaron directamente de la realidad objeto de estudio. Por otro lado podemos decir, que es documental, por cuanto se examina la literatura especializada del tema de estudio para la conformación del marco teórico de la investigación.

En tal sentido, Hurtado (2000) define la investigación de campo como aquella cuya estrategia se basa en métodos que permiten reconocer los datos directamente de la realidad donde se presentan.

3.3.- Nivel de Investigación

El presente trabajo de investigación según su profundidad, se realizó bajo un enfoque de características descriptiva-correlacionar, debido a que estuvo enmarcado a especificar los rasgos más sobresalientes del objeto de estudio pertinentes a los objetivos de la investigación. Luego, se analiza el aporte de los instrumentos de investigación aplicados para conocer el funcionamiento y eficacia del sistema de información en que se basa la empresa para la toma de decisiones en función del desarrollo de las actividades de la institución empresarial.

En concordancia con Sampieri (2003), los estudios descriptivos buscan especificar las características y los perfiles de personas, grupos comunidades, procesos objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Por otra parte, la podemos ubicar en el argumento de una investigación de índole correlacionar en virtud de que tiene como objetivo conocer la relación entre dos o más variables. Es decir, consiste en asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

3.4.- Población o Universo de Estudio

Para Hurtado (2000) la población es un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a la investigación que se desea analizar. A los fines de esta investigación de tipo campo- documental, la población objeto de estudio estuvo constituida por 5 personas que integran el equipo gerencial de Taxi Espartanos c.a.

3.5.- Técnicas para la Recolección de Datos

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

Observación no participante, con esta técnica se pudo observar y conocer de manera directa los hechos que se dieron en el objeto de estudio de Taxi Espartanos c.a, permitiendo obtener una información práctica y veraz.

Revisión bibliográfica, la que permitió sustentar el marco teórico de la investigación e implica la revisión de fuentes de información secundaria; a través de consultas bibliográficas o materiales informativos, como folletos, revistas, periódicos y documentos especializados de empresas consultoras, estados financieros y reportes financieros.

Sampieri (2003) define la observación documental como: la técnica que estimula la perspectiva conceptual de la investigación para un análisis más adecuado.

Según Sampieri (2003), la observación documental no estructurada, llamada comúnmente observación ordinaria, libre o simple consiste en reconocer y anotar los hechos sin recurrir a la ayuda de medios técnicos especiales.

Entrevistas no estructuradas, lo que permitió recolectar la información y datos objeto de estudio. Se llevó a cabo una entrevista con el gerente general de Taxi Espartanos c.a. para conocer procedimientos los procedimientos administrativos de la empresa y, además, para procurar datos sobre el equipo gerencial de relevancia para la investigación; entre ellos, la valoración que tiene el equipo gerencial sobre los sistemas de información para diseñar, ejecutar y evaluar estrategias de negocio.

Sampieri (2003), define la entrevista no estructurada como aquella en que existe un margen más o menos de libertad para formular las preguntas.

Cuestionario: Se aplicó un cuestionario para correlacionar las respuesta emitidas por los integrantes de la gerencia de Taxi Espartanos c.a. con indicadores de carácter organizacional.

Tamayo y Tamayo (2001) define al cuestionario como un instrumento escrito que debe resolverse sin intervención del investigador. Establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunadas a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada, servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas.

En este sentido, podemos decir que la encuesta, modalidad cuestionario representa uno de los instrumentos científicos para recolectar datos en forma sistemática y ordenada.

3.5.- Las Variables y su Operacionalización

Dentro de la investigación realizada a Taxi Espartanos c.a podemos decir que las variables representan el eje que permite determinar los hechos reales relacionados con el concepto o teoría, que sirve como sustento a un proceso indagatorio.

De acuerdo con Morles (1997) las variables representan las características que varían en toda investigación.

En tal sentido y atención a los objetivos de la investigación y lo planteado en el desarrollo del marco teórico de este estudio, se consideró la secuencia Modelo por Ramírez (1997), donde se establece la variable de la investigación y los aspectos constitutivos y definatorios de la misma, que vienen a representar sus dimensiones. Para efectos de esa investigación el sistema queda estructurado de la siguiente manera:

3.6.- Variable Real

Los Sistemas de Información Gerencial: son fundamentales, cuya principal característica manejar la información considerando los cambios del entorno, para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales, sobre la base de la creatividad y la innovación, y bajo principios de eficiencia, economía y calidad. Sirven para solucionar los problemas que pueden confrontarse. Además son productos de la interrelación de las personas, las tecnologías y los procedimientos, también son considerados herramientas que conjuntamente con el apoyo de los humanos y la automatización son básicos para la toma de decisiones oportunas y acertada.

Estructuras de los SIG: Sistema integrados por usuario-maquina con el fin de las actividades sean realizadas en forma eficiente.

El sistema utiliza equipos de computación y software especializado, procedimientos, manuales, modelos para el análisis, la planificación, el control y la toma de decisiones, además de bases de datos.

Funciones Gerenciales: Todas las funciones gerenciales; Planificación, Organización, Dirección y Control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Los Sistemas de Información Gerencial son necesarios para apoyar estas funciones, en especial la Planificación y el Control. El valor de la información proporcionada por el sistema, debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos:

- 1) Calidad: Para los gerentes es de suma importancia que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.
- 2) Oportunidad: Para lograr un control eficaz y eficiente, las medidas correctivas en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos y metas planificados con anterioridad.
- 3) Cantidad: Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente y relevante, pero no pueden verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o decisiones desacertadas.
- 4) Relevancia: La información que le es proporcionada a un gerente está relacionada con sus tareas, proceso de Toma de Decisiones: Consiste en identificar y analizar el problema. En la identificación del problema es necesario tener una visión clara y objetiva, para ello es pertinente considerar los diversos planteamientos expuestos por los involucrados. Luego es necesario identificar los criterios de decisión y ponderarlos, que no es otra cosa que analizar y

comprender aquellos elementos que tienen mayor importancia, para asignar un valor según el orden de importancia que posean. Definir la prioridad para atender el problema. La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Generar las opciones de solución. Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema.

Otro elemento a tomar en cuenta es la evaluación de las opciones. Es realizar un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaran para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado. Elección de la mejor opción. En este paso se escoge la opción que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema.

Finalmente, para la toma de decisiones es conveniente evaluar los resultados. Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

3.7.- Limitaciones de la Investigación

Por las limitaciones propias de la duración del semestre o periodo lectivo, la presente investigación abordará solo dos variables, con sus respectivos indicadores, de las que conformarían un estudio más amplio de la problemática relacionada con la compañía Taxi Espartanos c.a.: aspectos organizacionales, sectoriales, Acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad, Características de la empresa, Acciones ante cambios en el entorno, Consideraciones para lograr el crecimiento, Aspectos de talento humano, Clientes de la empresa, Competidores y Competitivos del sector.

Por las razones anteriormente dadas, y por interés particular del investigador, en la investigación trabajaremos con la variable organizacional (Indicadores:

Capacidad de planeación y toma de decisiones, Capacidad de motivación al personal y Capacidad de comunicación).

El cuestionario para la recopilación de datos se elaboró en función de dichas variables e indicadores.

CAPITULO IV

Presentación y análisis de los resultados obtenidos

En el marco de este último capítulo de la investigación, se presenta la información correspondiente obtenida en la entrevista no estructurada desarrollada con el gerente general de Taxi Espartanos c.a y de la encuesta aplicada a los cinco directivos gerenciales por medio del uso del cuestionario. Los resultados a continuación corresponden al proceso y análisis de las respuestas facilitada por los directivos de Taxi Espartanos c.a.

Para la presentación de los datos en el cuestionario, se aplicaron los gráficos circulares lo cual muestran los grupos de datos como segmentos independientes dentro del gráfico.

Por último se procederá hacer la interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta para determinar el significado de los resultados y cuan significativos son en su contexto específico.

4.1.- Análisis de la Información Recopilada en la Entrevista no Estructurada

De la entrevista desarrollada con el licenciado Rodolfo Pico quien desempeña el cargo de gerente general de la empresa se obtuvieron datos relacionados con la función administrativa. De acuerdo al informante, las directrices para el procedimiento, administrativo se aplican de la siguiente manera:

Para el caso de unidades afiliadas:

1. Cuantificación del número de unidades afiliadas a la fecha de estimación de ingresos.
2. Certificación del número de unidades en servicio para el cálculo del monto a recaudar por concepto de cuotas de afiliación.

3. Verificación de la solvencia en el pago semanal para generar el respectivo estado de cuenta en los casos de morosidad.
4. Generación del registro de cuentas por cobrar como soporte para la cobranza.
5. Recaudación de los montos por concepto de cuotas semanales de afiliación y otros conceptos.
6. Registro del pago, emisión de recibo de pago y/o facturas como certificación de solvencia.
7. Depósito bancario en cuentas de la empresa
8. Cancelación de nómina y deberes formales de la empresa

4.2.- Para el Registro Afiliación de Nuevas Unidades:

1. Se procede al registro de nuevas unidades en un libro. Los vehículos deben cumplir con ciertos requisitos exigidos por la empresa, como son: título registrado del vehículo, carnet de circulación, seguro de responsabilidad civil obligatorio, experticia legal del vehículo y adicionalmente la documentación correspondiente del chofer.
2. Solicitud de un pago por concepto de depósito como garantía para la rotulación de la unidad con el nombre de la compañía (Uso de marca comercial).
3. Verificación de datos y soportes consignados en la solicitud de información.
4. Emisión de documento de aceptación de condiciones de afiliación
5. Asignación de número-clave de afiliación.

Los procedimientos incluidos en la función administrativa evidencian la existencia de un sistema de información basado en el registro de unidades afiliadas. Dicho sistema se desarrolla de manera manual (libro de registro de unidades asociadas) que proporciona básicamente información financiera con un periodo de tiempo semanal determinado por el pago de las cuotas de afiliación por parte de los afiliados.

Señalo además en la entrevista el licenciado Rodolfo Pico que en 2015 la empresa Taxi Espartanos c.a procedió a realizar un cambio de estructura en la junta directiva con el fin de establecer una estructura de cargos y definir las tareas específicas a cada uno de sus ejecutivos. En la nueva estructura se incluyó la figura de un gerente general, un gerente de operaciones y un gerente financiero; además de un administrador y un asesor jurídico como personal de apoyo estratégico. Destaco que el motivo de dicho cambio estructural se generó por los conflictos entre los accionistas en la toma de decisiones y el manejo de la organización. En consecuencia se observa que, por lo menos hasta diciembre de 2015, no existía relación entre el sistema de información y la toma de decisiones de la empresa, dicha situación la describió señalando que “habían muchos caciques y pocos indios”. La asignación de cargos y tareas específicas fue la estrategia implantada para tratar de resolver tal situación.

En cuanto a la relación de equipo gerencial con los choferes afiliados se pudo conocer que se limita estrictamente a un vínculo de negocio. Esto representa para la empresa un problema de tipo comunicacional, no solo por el aporte institucional que pudiera hacer los choferes sino por ser estos quienes están en contacto directo con los clientes: la razón de ser de la empresa.

4.3.- Análisis de la Información Recopilada en el Cuestionario.

Antes de proceder al análisis, conviene presentar la tabla de operacionalización de la variable en estudio, así como de sus indicadores y preguntas formuladas para la correlación de datos. A saber:

Variable a Evaluar	Indicador	Preguntas claves
Organizacional	<p>Capacidad de planeación y toma de decisiones</p> <p>Capacidad de motivación al personal</p> <p>Capacidad de comunicación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuenta la empresa con un sistema de información gerencial? 2. ¿Aporta el sistema de información gerencial datos relevantes para la toma de decisiones? 3. ¿Se toman decisiones en relación a los datos aportados por el sistema de información gerencial? 4. ¿Tiene la gerencia planes estratégicos en concordancia a la información aportada por el S.I.G? 5. ¿Tiene el plan estratégico tiempo definido para la implantación? 6. ¿Los planes estratégicos son comunicados a todo su personal? 7. ¿Mantiene la empresa una comunicación fluida con el personal? 8. ¿Cuenta la empresa con incentivos para motivar a su personal al logro de los objetivos y metas? 9. ¿Participa el personal en la elaboración de planes estratégicos de la empresa? 10. ¿Realiza la compañía consultas a los empleados antes de tomar decisiones? 11. ¿Cuenta la empresa con algún mecanismo de comunicación con los clientes?

12. ¿Ofrece la empresa nuevos servicios o productos a los usuarios?

13. ¿Maneja la empresa información sobre los productos y servicios de la competencia?

4.3.- Presentación y Discusión de Resultados

Con base en el orden correlativo presentado en el instrumento de investigación (Cuantificación porcentual para cada ítem)

INSTRUCCIONES: Seleccione, marcando con una x, la opción que corresponda a la situación planteada.

1. Datos personales

Edad	Sexo	Cargo en la empresa	Años de Servicio:	Título profesional

2. Información de la Empresa

ITEM	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Cuenta la empresa con un sistema de información gerencial?	5	0
2	¿Aporta el sistema de información gerencial datos relevantes para la toma de decisiones?	3	2
3	¿Se toman decisiones en relación a los datos aportados por el sistema de información gerencial?	3	2
4	¿Tiene la gerencia planes estratégicos en concordancia a la	2	3

	información aportada por el S.I.G?		
5	¿Tiene el plan estratégico tiempo definido para la implantación?	1	4
6	¿Los planes estratégicos son comunicados a todo su personal?	1	4
7	¿Mantiene la empresa una comunicación fluida con el personal?	0	5
8	¿Cuenta la empresa con incentivos para motivar a su personal al logro de los objetivos y metas?	0	5
9	¿Participa el personal en la elaboración de planes estratégicos de la empresa?	0	5
10	¿Realiza la compañía consultas a los empleados antes de tomar decisiones?	0	5
11	¿Cuenta la empresa con algún mecanismo de comunicación con los clientes?	3	2
12	¿Ofrece la empresa nuevos servicios o productos a los usuarios?	0	5
13	¿Maneja la empresa información sobre los productos y servicios de la competencia?	4	1

4.4.- Correlación de los indicadores de la variable organizacional con las preguntas

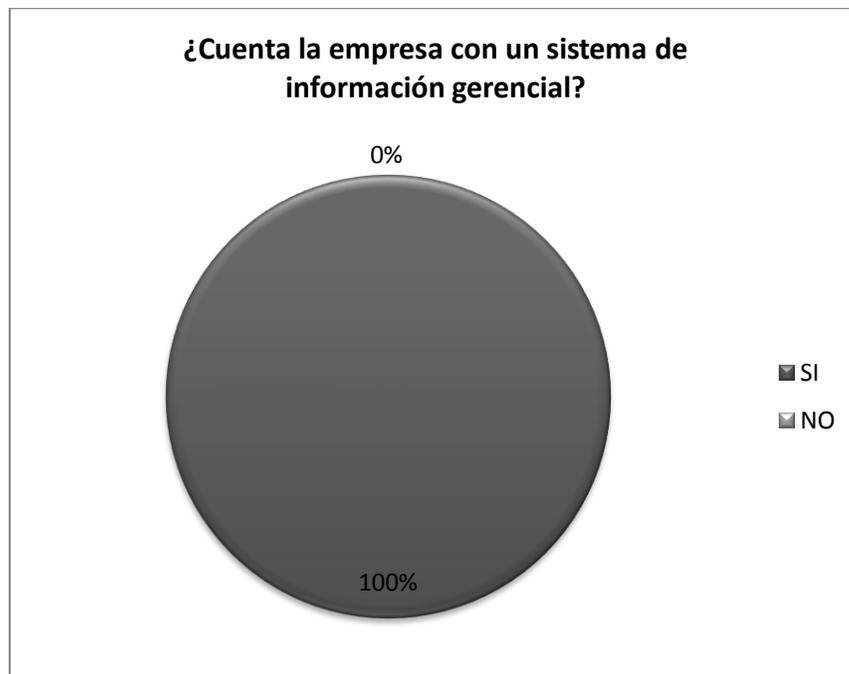
Presentadas en el cuestionario y su gráfico de figura en porcentaje representativo.

Cuadro 1. ¿Cuenta la empresa con un sistema de información gerencial?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0
TOTAL	5	100%

El cuadro número 1 presentado, muestra la información recopilada de los cinco directivos de Taxi Espartanos, c.a con relación a la primera pregunta aplicada en el cuestionario, obteniendo concordancia entre todos los encuestados que la empresa si cuenta con un sistema de información gerencial.

Gráfico de figura en porcentaje:



Cuadro 2. ¿Aporta el sistema de información gerencial datos relevantes para la toma de decisiones?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Según los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, el resultado fue bastante discutido por parte de los directivos de la empresa, el administrador de la empresa y el asesor jurídico de la compañía, pues los primeros tres mencionados respondieron de manera positiva, aportando que la empresa a pesar de que lleva un sistema de información manual, según los socios le suministra la información necesaria para tomar decisiones, mientras que el administrador y el asesor jurídico coincidieron que la información aportada por el S.I.G no cumple con todas las expectativas obviando información relevante para la toma de decisiones.

Gráfico de figura en porcentaje:



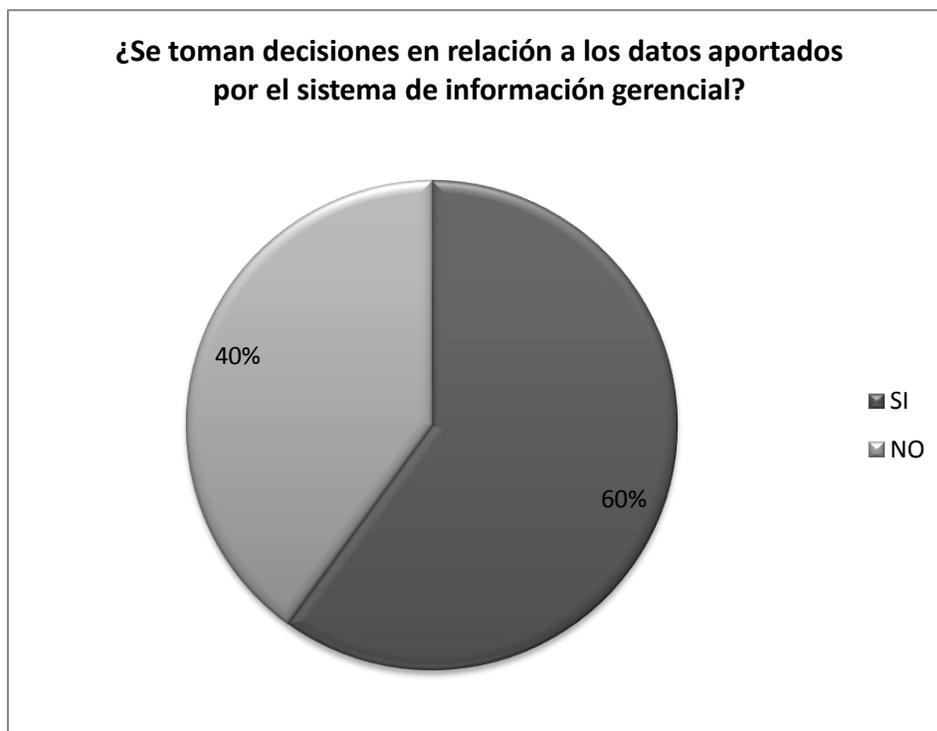
Cuadro 3. ¿Se toman decisiones en relación a los datos aportados por el sistema de información gerencial?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Los datos correspondiente a esta interrogante encuestada, nos arroja que la directiva de la organización y el administrador expresan que si se toman las decisiones con relación a los datos aportados por el S.I.G , sin embargo el asesor

jurídico manifiesta que las decisiones tomadas no son en concordancia referente a la información que arroja el S.I.G que maneja la organización.

Gráfico de figura en porcentaje:



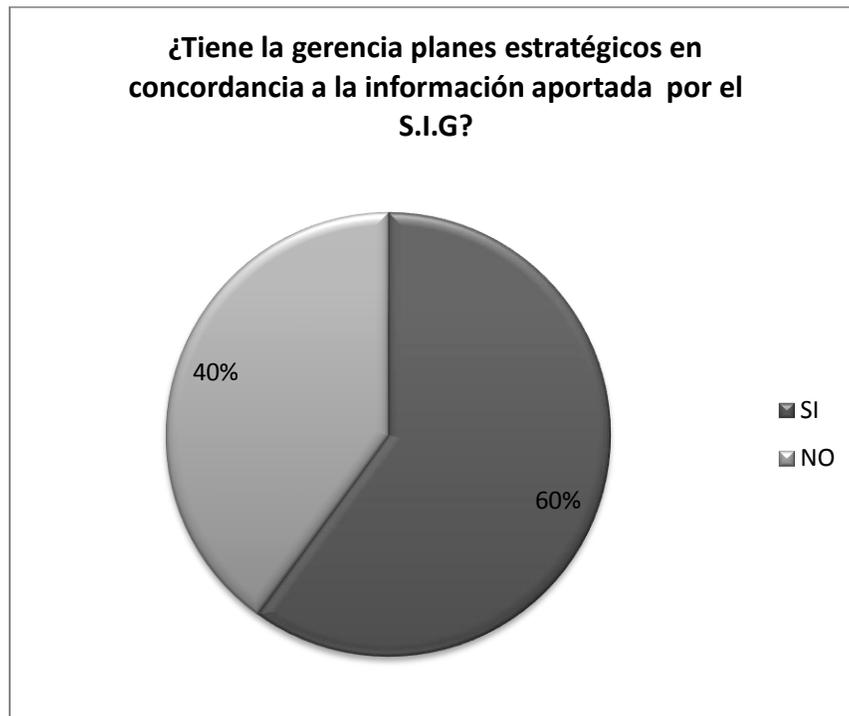
Cuadro 4. ¿Tiene la gerencia planes estratégicos en concordancia a la información aportada por el S.I.G?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

El cuadro representante número 4 proporciona la información correspondiente sobre el sistema de información de Taxi Espartanos y si tienen planes estratégicos de

acuerdo a esos datos proporcionado, obteniendo que cuadro de los encuestados afirma que si tienen planes estratégicos relacionados a la información suministrada, mientras que uno de los encuestados manifiesta que se toman decisiones sin tener vinculación a la información que arroja el S.I.G de Taxi Espartanos.

Gráfico de figura en porcentaje:



Cuadro 5. ¿Tiene el plan estratégico tiempo definido para la implantación?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Según la información recopilada en esta interrogante, solo uno de los encuestados responde que la empresa si tiene tiempo definido para la implantación de los planes estratégicos según la información que arroja el sistema de información gerencial de Taxi Espartanos c.a, pues, todo lo contrario fue lo respondido por los 4 personalidades a quien se le aplico la encuesta, respondiendo de manera contundente que no tienen tiempo definido para la implantación de estrategias gerenciales.

Gráfico de figura en porcentaje:

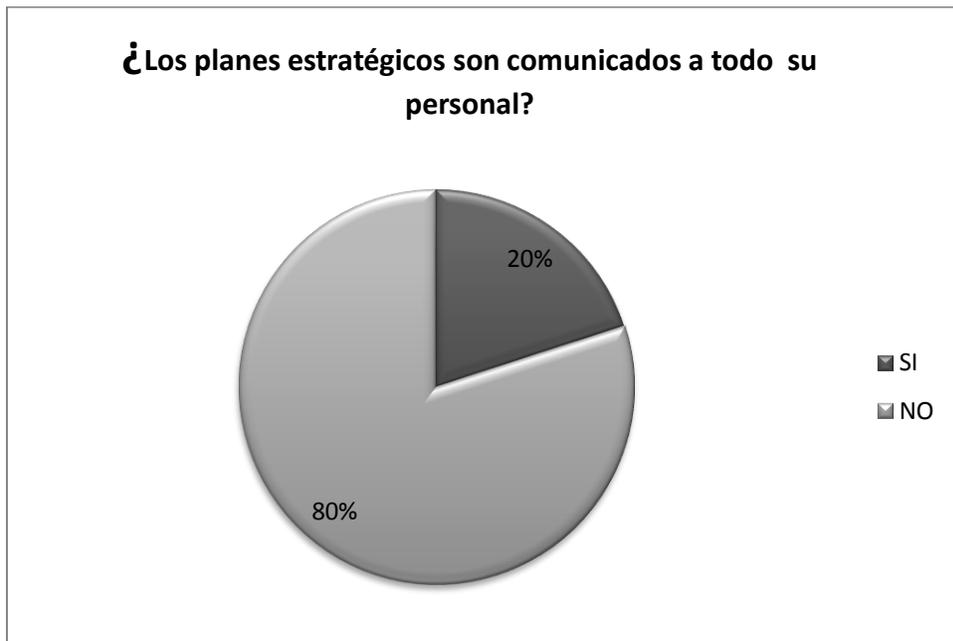


Cuadro 6. ¿Los planes estratégicos son comunicados a todo su personal?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

En el cuadro número 6 se obtuvo que solo uno de las personas opina que los planes estratégicos son comunicados al personal que labora en la empresa, por su parte el resto de los encuestados manifiesta que los planes estratégicos no son comunicados a todo el personal sino que queda en el entorno gerencial.

Gráfico de figura en porcentaje:



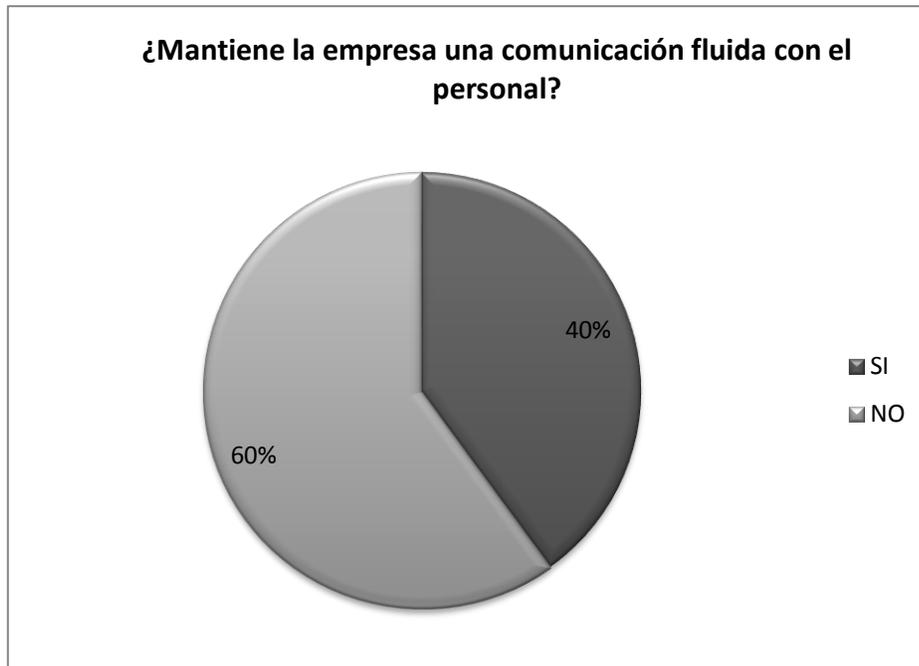
Cuadro 7. ¿Mantiene la empresa una comunicación fluida con el personal?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

De acuerdo a la información recopilada en el cuadro número 7, dos de los encuestados expresa que la empresa si mantiene una comunicación fluida sobre su

personal, por otro lado tres de estos respondieron que la comunicación es una de los problemas que afecta a la organización por lo tanto no hay una fluidez sobre esto.

Gráfico de figura en porcentaje:



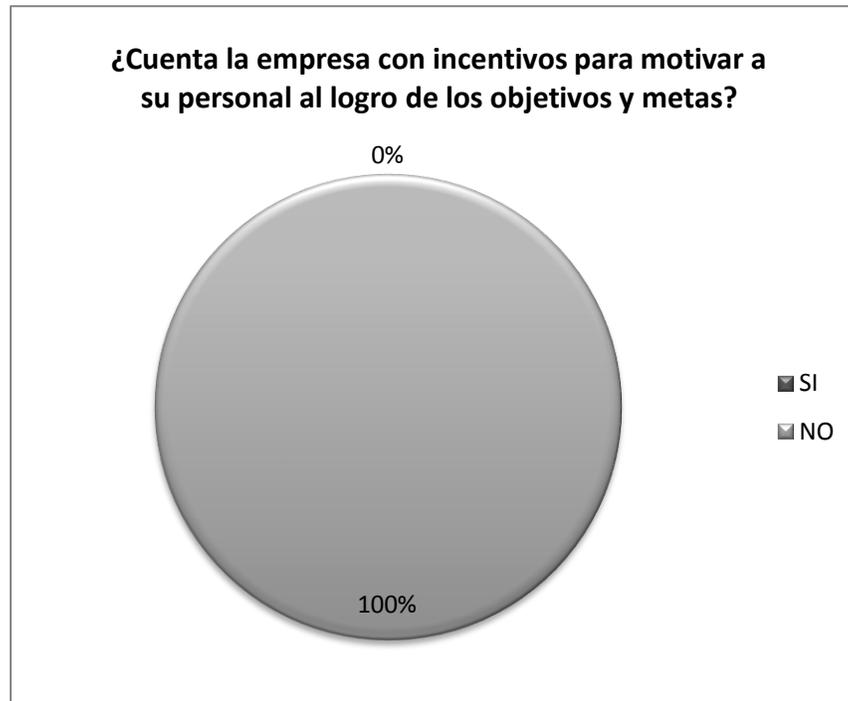
Cuadro 8. ¿Cuenta la empresa con incentivos para motivar a su personal al logro de los objetivos y metas?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

En esta pregunta que se desarrolla en el cuadro número 8, las respuestas todas coincidieron afirmando los cinco encuestados que la organización Taxi Espartanos c.a

no cuenta con ningún tipo de incentivos para motivar a su personal en el logro de los objetivos y metas planteados por la empresa.

Gráfico de figura en porcentaje:



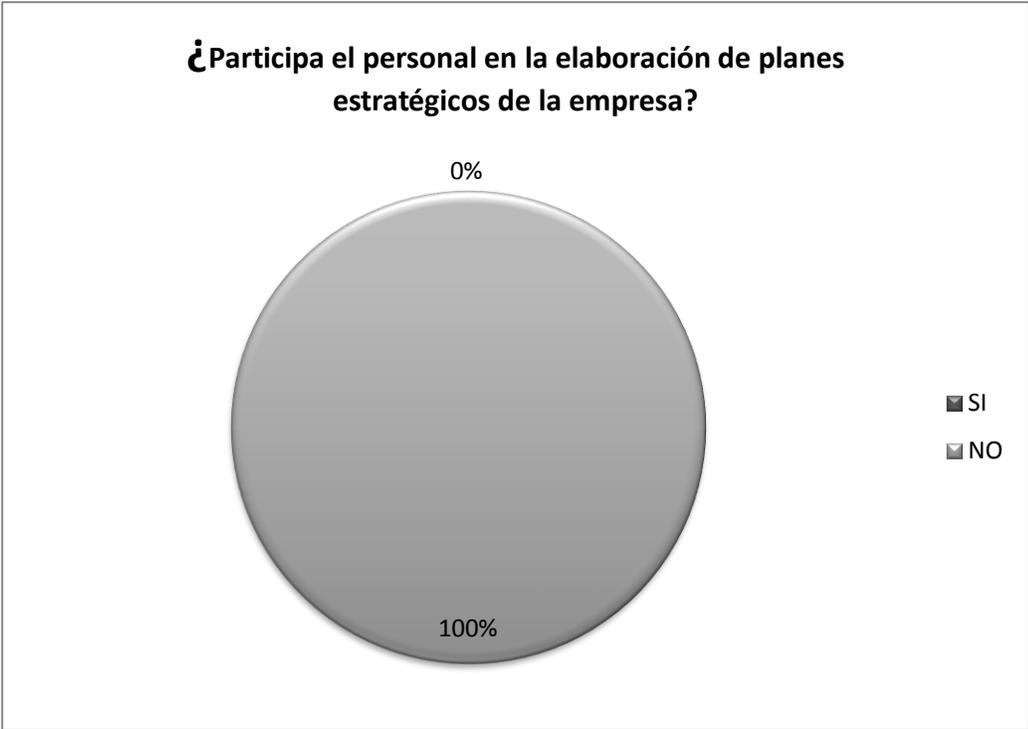
Cuadro 9. ¿Participa el personal en la elaboración de planes estratégicos de la empresa?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

El cuadro número 9. Refleja los resultados obtenidos de la aplicación de la pregunta en la encuesta, teniendo como resultados de los cinco encuestados que el

personal de Taxi Espartanos c.a no participa en la elaboración de los planes estratégicos de la empresa.

Gráfico de figura en porcentaje:



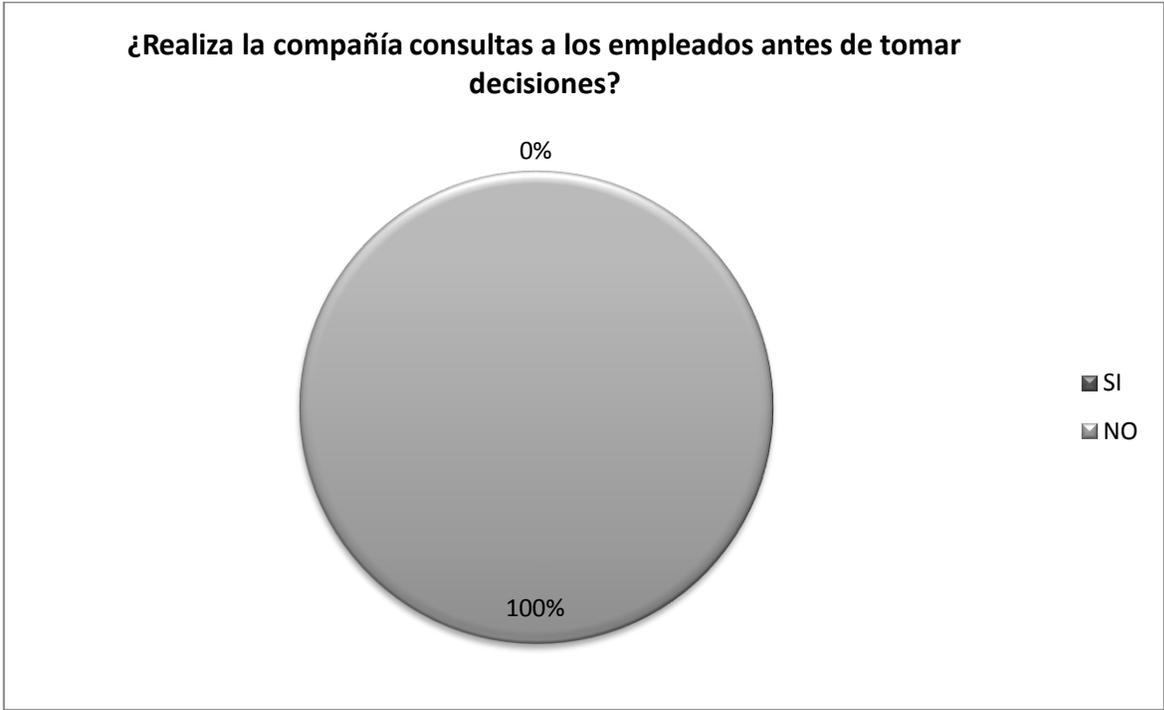
Cuadro 10. ¿Realiza la compañía consultas a los empleados antes de tomar decisiones?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

El cuadro número 10, según las respuestas recopiladas de la aplicación del cuestionario, se visualiza claramente que al no existir una comunicación efectiva con

los empleados de la empresa Taxi Espartanos c.a, los directivos de esta compañía no toman en consideración la palabra de sus empleados para tomar decisiones en las situaciones irregulares que se presenten en las actividades cotidianas.

Gráfico de figura en porcentaje:



Cuadro 11. ¿Cuenta la empresa con algún mecanismo de comunicación con los clientes?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	2	0%
TOTAL	5	100%

En el cuadro representante número 11, se recopila la siguiente información, los cinco encuestados plantean que la empresa Taxi Espartanos c.a, si cuenta con un mecanismo de información directo con los clientes a través de un call center donde se hace la solicitud del servicio como a su vez también se establece como un mecanismo de comunicación directa al consumidor.

Gráfico de figura en porcentaje:



Cuadro 12. ¿Ofrece la empresa nuevos servicios o productos a los usuarios?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

En el cuadro número 12. Referente a la pregunta aplicada, los encuestados manifiesta que la empresa objeto de estudio no ofrece ningún tipo de servicio nuevo ni productos innovadores, solo maneja como actividad el traslado de pasajeros.

Gráfico de figura en porcentaje:

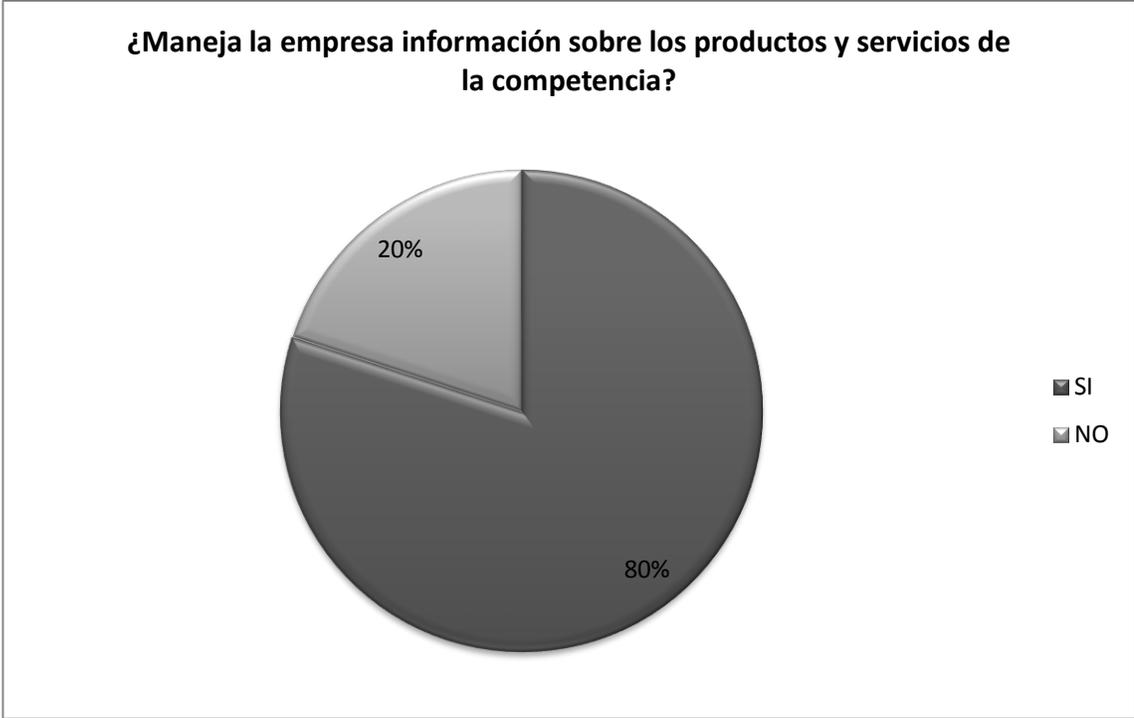


Cuadro 13. ¿Maneja la empresa información sobre los productos y servicios de la competencia?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Por último en el cuadro número 13. Se maneja una pregunta muy importante en relación al marketing de la empresa de Taxi Espartanos c.a, obteniendo como resultado que cuatro dirigentes de la organización afirman que conocen el producto y servicio ofertado de las otras compañías en la rama, uno de estos encuestados expresa que la empresa no maneja la información sobre los productos y servicios de la competencia en el sector.

Gráfico de figura en porcentaje:



CAPITULO III

Presentación y análisis de los resultados obtenidos

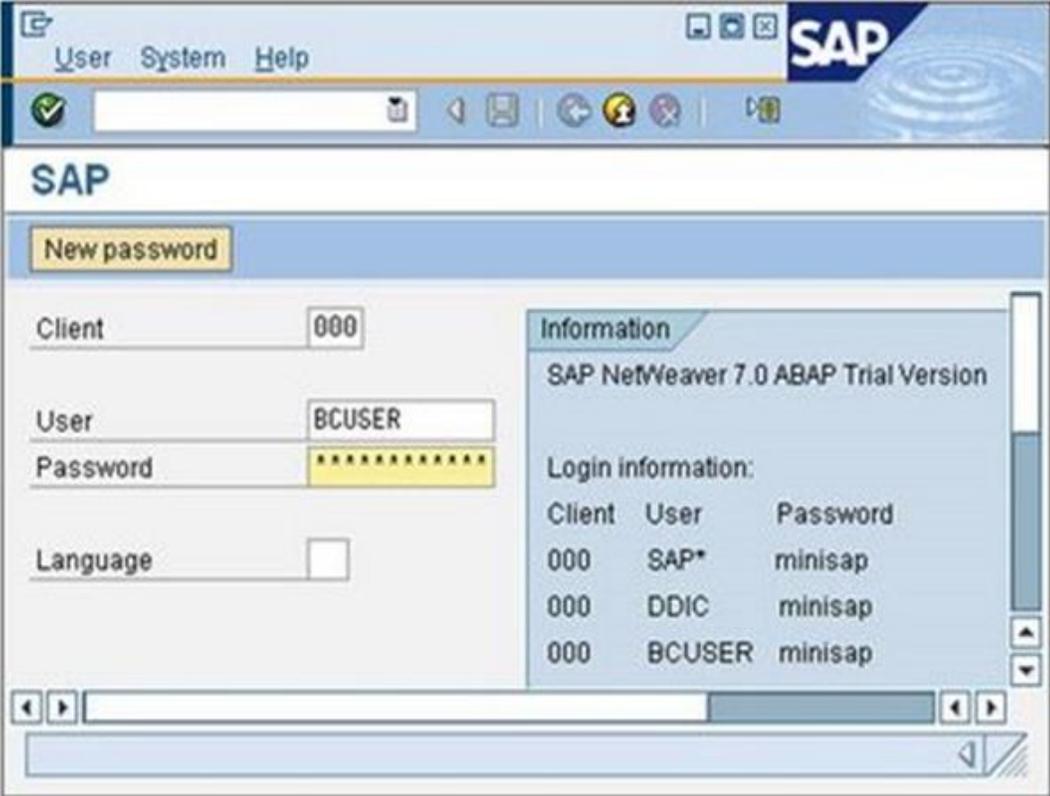
Una vez estudiado y analizados la información que se recopiló en la entrevista y la aplicación del cuestionario, se propone a Taxi Espartanos c.a, la implementación de un sistema de información gerencial automatizado en específico, SAP Business One, este sistema está basado en la gestión y control de las actividades integrales de la organización mediante un innovador software de fácil manejo dirigido principalmente en las pequeñas y medianas empresas.

Este sistema de información gerencial automatizado creado por ingenieros y especialistas informáticos ofrece a las compañías las siguientes funciones:

- ✓ Gestión contable y financiera.
- ✓ Gestión de almacenamiento y producción.
- ✓ Adquisiciones y compras.
- ✓ Gestión de relaciones con el cliente (CRM)
- ✓ Informes y analíticas.
- ✓ Soluciones de integración.

Además de ser un sistema de información gerencial ya aplicado en muchas empresas a nivel mundial ofreciéndoles soluciones integrales para las actividades que se desarrollan en las organizaciones.

Página inicial del sistema de información gerencial SAP:





CONCLUSIÓN

La vinculación entre las organizaciones empresariales y su ubicación espacio-temporal en la era de la información define tal escenario como un nuevo sistema tecnológico, económico y social determinado por una economía en la que el incremento de productividad no depende del incremento cuantitativo de los factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales), sino de la aplicación de conocimientos e información a la gestión, producción y distribución, tanto en los procesos como en los productos.

RECOMENDACIONES

Se propone a la empresa Taxi Espartanos c.a un sistema de información gerencial automatizado que además de incluir los indicadores organizacionales contenidos en la presente investigación, incluya acciones de la empresa para aumentar las ventas y la rentabilidad. Tales acciones deben apoyarse en tareas específicas como:

1. Ofrecer nuevos productos o servicios parecidos a los actuales.
2. Ofrecer nuevos productos o servicio distintos a los actuales.
3. Ofrecer productos o servicios de temporada.
4. Mejorar los bienes y servicios existentes.
5. Invertir en publicidad y promociones.
6. Entenderse directamente con el cliente.
7. Mantener estable los precios de los productos.
8. Mantener una comunicación efectiva con sus empleados.

Y finalmente la sistematización de la información aunada al mejoramiento de los procesos que conforman el servicio de Taxi Espartanos c.a que impulsarán su crecimiento institucional.

BIBLIOGRAFIA

Castells, M. (1998). La era de la información: Economía, Sociedad y Cultura. Alianza Editorial. España.

Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional**. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México.

Cohen, D. (1999). **Sistemas de Información para la toma de Decisiones**. Mc Graw-Hill
Interamericana Editores, S.A de C.V. México.

Hurtado, J., (2000). **Metodología de la investigación holística**. IUTP. Sypal. Caracas

Kendall, K. y Kendall, J. (2005). **Análisis y Diseño de Sistemas**. PEARSON EDUCACIÓN.
México

Morles, V. (1997). **Planeamiento y Análisis de Investigaciones**. Ediciones Eldorado,
Caracas.

Ramírez, T. (1997). **Cómo hacer un proyecto de investigación**. BI Consultores Asociados. Venezuela.

Sampieri, H. (2003). **Metodología de la Investigación**. UNA. Venezuela

Senn, J.A. (1998). **Information Technology in Business: Principles, Practices, and Opportunities.** Prentice Hall. España

Stephen P . y Coulter , Mary (1996). **Administración.** Prentice Hall. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). **El Proceso de Investigación Científica.** Editorial Limusa.

México:

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA, SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
RODRÍGUEZ, ARTURO	CVLAC: 21.380.316 E MAIL: rap_zona00hotmail.com

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

GERENCIA, ESTRATÉGIA, SISTEMA, CAMBIO.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÀREA	GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	GERENCIA ESTRATÉGICA
	SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

RESUMEN (ABSTRACT):

Gestionar un cambio organizacional implica a transición actual de la empresa a una futura, visualizada como una mejora para la organización, es necesario que el gerente conozca e identifique cuales son los tipos de cambio, fuerza de cambio y modelos de cambios que impulsan a la compañía a lograr su crecimiento empresarial, para que esto suceda se debe gerenciar estratégicamente a la organización, es muy importante que el gerente realice el planteamiento del problema para investigar las posibles fallas que se generan en la institución, haciendo un estudio del proceso administrativo, identificando los factores ambientes, formulando la estrategias más acorde con la situación que se presente, implantando un plan de acción con los recursos disponibles y evaluando a través de los resultados, para esto la gerencia debe contar con un sistema de información gerencial que le permita recopilar y procesar la información más correspondiente e idónea para tomar decisiones en relación a los objetivos y metas planteadas por la organización.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
SALAZAR, DANIEL	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
DIAZ, DAVID	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
FIGUEROA, ANGEL	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016	ABRIL	28
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Trabajo_D_Grado_Arturo_Rodríguez	.Pdf
Trabajo_D_Grado_Arturo_Rodríguez	.docx

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:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

LICENCIADO

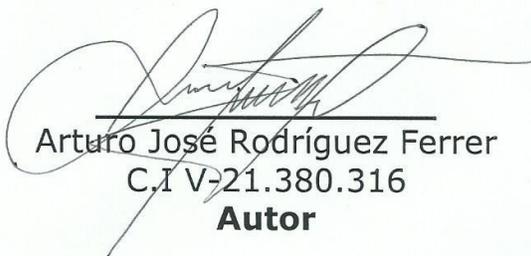
ÁREA DE ESTUDIO:

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO NUEVA ESPARTA

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

Artículo 41 del reglamento de trabajo de pregrado (Vigente a partir del II semestre 2009, Según comunicado CU-034-2009). "Los Trabajos de Grado son Propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará en Consejo Universitario"



Arturo José Rodríguez Ferrer
C.I V-21.380.316
Autor



Licdo. Daniel Salazar

TUTOR

Licdo. David Díaz

JURADO

Licdo. Angel Figueroa

JURADO**POR LA COMISION DE TESIS**