



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

**CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE
INFORMACIÓN GERENCIAL**

Trabajo de Grado Modalidad Cursos Especiales de Grado Presentado
como requisito parcial para optar al Título de Licenciatura en
Administración.

Autora:

Dayana Caraballo C.I: 22.996.795

Aurora Torres C.I: 24.107.210

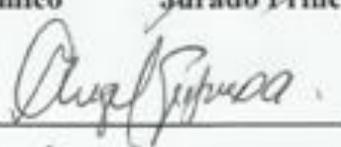
Guatamare, Abril de 2016



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

De conformidad con lo establecido en el artículo 9 del Reglamento del 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 SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL" presentado por la Br. Caraballo, Dayana CI: V.- 22.996.795, y por la Br. Aurora Torres C.I: V - 24.107.210, como requisito parcial para optar al Título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACION, ha sido evaluado y aprobado con la siguiente calificación.

Aprobado

 Lcdo. Daniel Salazar Jurado Principal-Tutor Académico	 Lcdo. David Diaz Jurado Principal-Tutor Académico
 Ing. Ángel Figueroa Jurado Principal-Tutor Académico	

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

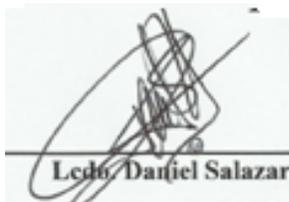
Trabajo de Grado Modalidad Cursos Especiales de Grado Presentado como
requisito parcial para optar al Título de “Licenciado en Administración”



Caraballo Rojas, Dayana Carolina
C.I: V.- 22.996.795
Autora

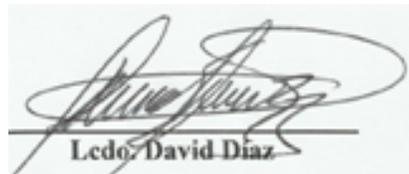


Aurora Torres
C.I: V.- 24.107.210
Autora



Lcdo. Daniel Salazar

Jurado Principal-Tutor Académico



Lcdo. David Diaz

Jurado Principal-Tutor Académico



Ing. Ángel Figueroa

Jurado Principal-Tutor Académico

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	iv
LISTA DE CUADROS	xiii
LISTA DE GRAFICOS.....	xiv
DEDICATORIA.....	xv
AGRADECIMIENTO.....	xvi
RESUMEN	xvii
CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO PRESTADO A LOS CLIENTES DE CHARLIE'S CREAM EN LA ISLA DE MARGARITA.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS	10
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
TIPO DE INVESTIGACIÓN	12
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	13
TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	14
RECURSOS EMPLEADOS.....	15
CAPITULO I. TEORÍA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	16
1. DEFINICIONES CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	16
2. CONDICIONES MARCO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO.....	19

2.1 Según Antonio Amorós.....	19
2.1.1 La institución sea capaz de aprender, las nuevas situaciones y retos necesitan nuevas respuestas.....	20
2.1.2 La institución ubique al recurso humano en el centro de actuación de la organización, puesto que son las personas las responsables de su éxito, su desarrollo y su control.....	21
2.1.3 La institución desarrolle un sistema de gestión del cambio, es decir, de la adaptabilidad de la organización a los nuevos retos, nuevas variables y nuevas exigencias.....	22
2.2 Según Arthur Andersen.....	22
2.2.1 El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio).....	23
2.2.2 El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio).....	24
2.2.3 Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar).	24
3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL....	24
3.1 Según Antonio Amorós.....	24
3.2 Según Faria Mello	26
4. MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	29
4.1 Modelo de Kurt Lewin.....	29
4.1.1 Descongelamiento	30
4.1.2 Cambio o movimiento	34
4.1.3 Congelamiento.....	38
4.2 Modelo de ADKAR	40

4.2.1	Conciencia del cambio.....	40
4.2.2	El deseo.....	42
4.2.3	Conocimiento.....	43
4.2.4	Capacidad – Habilidad.....	44
4.2.5	Refuerzo.....	47
5.	CICLO DEL CAMBIO.....	47
5.1	Detectar la necesidad del cambio.....	48
5.2	Diagnóstico de la situación.....	49
5.3	Planificación del cambio.....	49
5.4	Implantación del cambio.....	50
5.5	Evaluación y control del cambio.....	50
6.	ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	51
6.1	Equipos.....	51
6.2	Comunicación.....	52
6.3	Cultura.....	53
6.4	Liderazgo.....	54
6.5	Fijación de objetivos.....	56
6.6	Medir rendimiento.....	56
6.7	Aprendizaje.....	58
6.8	Reconocimientos y recompensas.....	59
7.	CALIDAD DEL SERVICIO.....	60

CAPÍTULO II. CASO EMPRESARIAL A NIVEL REGIONAL DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS QUE DEMUESTREN UNA VINCULACIÓN CON LA EMPRESA CHARLIE´S CREAM.	62
PLANTEAMIENTO DE CASO EMPRESARIAL NIVEL REGIONAL (HARD ROCK CAFÉ).....	62
CAPÍTULO III. CASOS EMPRESARIALES DE ALCANCE NACIONAL E INTERNACIONAL DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS QUE DEMUESTREN UNA VINCULACIÓN CON LA EMPRESA CHARLIE´S CREAM.	83
PLANTEAMIENTO DE CASO EMPRESARIAL A NIVEL NACIONAL (MC CAFÉ).....	83
PLANTEAMIENTO DE CASO EMPRESARIAL NIVEL INTERNACIONAL (STARBUCKS)	94
CAPÍTULO IV. DESCRIBIR TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS ACTUALES QUE ESTIMULAN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESAS: CHARLIE´S CREAM, HARD ROCK CAFÉ, MC CAFÉ Y STARBUCKS	115
EMPOWERMENT.....	116
ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES.....	122
ENDOMARKETING (MARKETING INTERNO)	128
NEUROMARKETING	132
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES	139
REFERENCIAS.....	142
TEXTOS	142

FUENTES ELECTRÓNICAS	144
GERENCIA ESTRATEGICA	146
INTRODUCCIÓN	147
JUSTIFICACIÓN	149
OBJETIVO.....	150
ALCANCE	151
CAPÍTULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA	
GERENCIA ESTRATÉGICA	153
¿QUÉ ES LA GERENCIA ESTRATÉGICA?	153
ORIGEN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA	154
IMPORTANCIA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	155
LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.....	157
ORIGEN Y DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	157
ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	159
COMPARACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	159
Modelo prescriptivo	159
Modelo de diseño	159
Modelo de la planificación	160
Modelo del posicionamiento	160
Modelo del aprendizaje	160
Modelo político	161
Modelo cultural	162
Modelo del entorno.....	163

Modelo integrador	163
CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS	164
CAPÍTULO II. PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA.....	167
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	167
ANÁLISIS AMBIENTAL	170
Análisis interno	171
Análisis externo	171
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	174
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	176
EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	179
Coherencia.....	179
Consonancia	180
Factibilidad	180
Ventaja	181
CAPÍTULO III. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	182
ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	182
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	182
ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN DE MERCADO	184
ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD.....	184
ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	186
Con la competencia:.....	187
ESTRATEGIA DE DEFENSA	188
CASO PRÁCTICO (MC DONALD'S EN VENEZUELA)	189

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	189
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	191
1. Estado de resultado.....	192
2. Razones financieras:.....	193
3. Punto de equilibrio.....	193
ANÁLISIS INTERNO	194
1. PLANEACIÓN.	196
2. ORGANIZACIÓN.....	199
3. DIRECCIÓN	201
4. CONTROL EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO.....	202
ANÁLISIS EXTERNO	203
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:	205
EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA:.....	205
CONCLUSIONES.....	207
RECOMENDACIONES	209
BIBLIOGRAFÍA	211
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	211
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	211
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	213
INTRODUCCIÓN	214
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	216
OBJETIVO GENERAL	220
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	220

JUSTIFICACIÓN	221
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	223
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	223
BASES TEÓRICAS	225
Sistema	226
Sistema de información	226
Sistemas de información gerencial general.....	227
Importancia de un sistema de información transaccional	230
La toma de decisiones gerenciales	231
Inventario.....	233
Indicadores de gestión	234
Indicadores de gestión de inventarios.....	236
Indicadores de ventas	238
BASES LEGALES	240
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	242
Sistema:	242
Dato:.....	242
Información:.....	242
Sistemas de información gerencial:.....	242
Toma de decisiones:	242
Farmacia:	243
Inventario:.....	243
Gerente:	243

Nivel superior o estratégico:	243
Nivel medio o táctico:	243
Nivel inferior u operativo:.....	243
Eficiencia:.....	244
Eficacia:.....	244
Indicador:.....	244
Mejora continua:.....	244
Medición:.....	244
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	245
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	245
NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	245
UNIDAD DE ESTUDIO	246
TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	247
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	249
CONCLUSIONES.....	264
RECOMENDACIONES	266
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	267
ANEXOS	269
CUESTIONARIO	269
PROPUESTA DEL SISTEMA DE INVENTARIO	271

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Condiciones marco-sociales en la gestión del cambio	20
Cuadro No. 2 Objetivos de la Gestión del Cambio.....	25
Cuadro. 3 Ventas Globales de Stabucks (2010)	107
Cuadro N° 4. Organigrama Mc Donald's Franquicia Los Robles. Tomado del archivo	200

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: IMPORTANCIA DE UTILIZAR EL SISTEMA	249
GRÁFICO 2: AGILIDAD EN OPERACIONES AUTOMATIZADAS	250
GRÁFICO 3: FACILIDAD DEL SISTEMA	251
GRÁFICO 4: SATISFACCIÓN DE NECESIDADES CON EL SISTEMA.....	252
GRÁFICO 5: RAPIDEZ EN PROVEER INFORMACIÓN A LA GERENCIA	253
GRÁFICO 6: POCOS PASOS EN EL REGISTRO DE PRODUCTOS.....	254
GRÁFICO 7: DEBEN REALIZARSE CURSOS DE CAPACITACIÓN	255
GRÁFICO 8: COLABORA EL SISTEMA EN LA TOMA DE DECISIONES .	256
GRÁFICO 9: EXCELENTE CONTROL DEL INVENTARIO	257
GRÁFICO 10: ÓPTIMOS PROCESOS DEL SISTEMA EN VENTAS	258
GRÁFICO 11: SERVIRA DE APOYO GERENCIAL REFLEJAR INDICADORES DE GESTIÓN	259
GRÁFICO 12: REQUIERE MEJORAS EL SISTEMA.....	260
GRÁFICO 13: DISPOSICIÓN PARA ENFRENTAR CAMBIOS EN EL SISTEMA	261
GRÁFICO 14: TOTAL REPRESENTACIÓN	262
GRÁFICO 15. PANTALLA PRINCIPAL SISTEMA ESPARTA.	271
GRÁFICO 16. VENTANA DE VENTAS DEL SISTEMA ESPARTA.	272
GRÁFICO 17. VENTANA DE REGISTRO DE PRODUCTO.....	272
GRÁFICO 18. VENTANA REPORTES DE VENTAS E INVENTARIO.....	273
GRÁFICO 19. VENTANA DE INDICADORES VENTAS E INVENTARIO..	273

DEDICATORIA

A Dios y la virgen del Valle, por darme fortaleza cuando la necesito.

A mis padres **Nicolas Caraballo y Neida Rojas.**

A mis hermanos **Nicolas José, Elinor Carolina, Daniela Del Jesús y Leonora Del Valle.**

En especial, a mis abuelos **José Inés Rojas y Nelida Campos.**

A mis tíos, primos y familiares que me han ofrecido su apoyo.

Dayana

AGRADECIMIENTO

A Dios y la Virgen del Valle, por ser mi fortaleza cuando la necesito.

A mis padres, **Nicolas Caraballo** y **Neida Rojas** por estar siempre apoyándome, por ustedes soy quien soy. Gracias.

A mis **hermanos** por su apoyo incondicional. Los Amo.

A mis **abuelos** por ser mi Orgullo.

A mis **tíos** por contar con ustedes en todo momento.

A mis primos **Pablo José, Pablo Miguel, José Luis, Diego Arturo, Luiriadnys Andreina, Misael Ignacio, Diana Carolina, Eliubys Cecilia** y **Ashley Valeria** porque siempre están aquí.

A **Kimberly Rodríguez**, por su apoyo en todo instante.

Con todo cariño, gracias por su apoyo en el transcurso de mi carrera tío **Luis Rojas**, primo **Clemente Brito**, tía **Francis Campos** y tío **Ángel Rojas**.

A la casa más alta, la **Universidad de Oriente**, por brindarme las puertas hacia el conocimiento, permitiéndome alcanzar la formación académica de pregrado; para optar al título como Licenciada en Administración.

A mis profesores tutores de los cursos especiales de grado **Daniel Salazar, David Díaz y Ángel Figueroa**; y todos aquellos docentes que me brindaron su apoyo durante mi carrera universitaria, entre ellos: **Cruz Quijada, Lilibeth Jiménez, Esther Narváez y Juan Bolaños**.

A mis compañeros de estudio conocidos a lo largo de mi carrera. En especial, **Geraldin Torres** y **Melanie Petrosino**. Por su apoyo y motivación.

A mis tíos, primos, familiares y aquellas personas que en el transcurrir de mi vida me han orientado, apoyado, motivado e impulsado, a que este logro se materializara. **Gracias**.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
**Cursos Especiales de Grado: Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y
Sistemas de Información Gerencial.**

Asesores: Prof. Daniel, Salazar. Prof. David, Díaz. Prof. Ángel, Figueroa.	Autora: Caraballo, Dayana. C.I.: V-22.996.795
--	--

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está dirigido a estudiar un grupo de seminarios integrados en un área específica del conocimiento, que permiten relacionar la parte teórica con la práctica, adquiriendo nuevos conocimientos y destrezas, que sirvan para el desempeño futuro como profesionales en administración y asimismo como enfrentan las organizaciones su situación actual. Estas áreas de estudio son las siguientes: La Gestión del Cambio Organizacional se basa principalmente en la existencia de una situación que requiere de un cambio, es decir, existe una solución y debe ser encontrada; la Gerencia Estratégica, es aplicada en las empresas porque da una visión de futuro, las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran y asimismo remediar problemas que puedan ocurrir, al disponer de tiempo para desarrollar los diferentes planes de acción; y los Sistemas de Información Gerencial, minimizan las actividades e incertidumbre que enfrenta toda persona al tomar una decisión que compromete los recursos de la empresa. Estas tres cátedras cada una diferente de la otra, y a su vez cada una de ellas se apoya de las demás, ayudando a alcanzar los objetivos planteados por la organización; es decir, a medida que pasa el tiempo surgen avances en todo el mundo como es la tecnología, conlleva la puesta en marcha de una estrategia, originando un cambio organizacional. En otras palabras, los seminarios vinculados apuntan a ser un buen conjunto cognoscitivo, para especializarse cada vez más en el área de la administración.

Palabras Claves: Cambio Organizacional, Calidad del Servicio, Gerencia Estratégica, Proceso de Gestión Estratégica, Modelos de Gestión Estratégica, Sistemas de Información Gerencial e Inventario.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL
EN EL SERVICIO PRESTADO
A LOS CLIENTES DE
CHARLIE'S CREAM EN LA
ISLA DE MARGARITA**

INTRODUCCIÓN

La transformación se vive precipitadamente en el mundo, bajo el impacto de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos, debido a la aceleración del cambio en la sociedad, la ciencia, la tecnología y la economía. La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a esas situaciones desconocidas pasa a ser una condición vital.

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, son ahora una constante empresarial; por lo que las organizaciones deben disponerse para desenvolverse y progresar en un entorno muy etéreo y turbulento.

En la actualidad, la calidad del servicio es un proceso de apoyo crítico en la gestión del cambio organizacional; es decir la evolución y modernidad del mercado de los servicios han dado lugar a que éstos sean cada vez más sofisticados y alcancen a un mayor número de sectores de la sociedad, razón por la cual el cliente es cada día más exigente, dentro de un marco de excelencia. Una de las características principales que distinguen a las organizaciones de excelencia, es que se integran totalmente al cliente, anticipándose a sus necesidades para servirlo con calidad, siendo este factor estratégico y fundamental.

Hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, ya sea en

términos de preparar individuos y organizaciones para los cambios. Existen diferentes manera de reaccionar a los hechos nuevos del medio que rodea a las personas y organizaciones, pero el desarrollo organizacional opta conscientemente por el cambio planeado como el único modo de que la organización y sus responsables puedan mandar en el proceso de cambio.

Las entidades para mantenerse ante las exigencias del medio actual y estar preparados para el futuro, les es necesario continuar con un esfuerzo constante por mejorar la calidad del servicio tanto interno como externo, mediante una actitud participativa y de aprendizaje; ya que una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

Al hacer énfasis en la empresa Charlie's Cream, es preciso acotar que recibiendo la denominación de restaurante por su condición de pastelería, heladería y café, la misma enfocando un concepto americano tiene como problema principal brindar calidad del servicio que les sirva de base para mantener una excelente relación con sus clientes; por lo tanto se plantea una experiencia vivida por la empresa el cual involucra el cambio organizacional en sus servicios prestados a sus clientes, donde se respalda su impulso hacia el logro de objetivos y como ha cambiado previamente. Así mismo, se plantean casos que guardan cierta relación con el mismo, pero desde puntos de vista diferentes ya sea, regional, nacional e internacional, considerando a Charlie's Cream como el caso local.

En el presente proyecto de investigación se desarrollará lo antes descrito, haciendo énfasis como tema principal en analizar el cambio en la calidad del servicio; donde se plantean 4 capítulos. Capítulo I se describe

todo lo relacionado con la teoría gestión cambio, relacionada con el planteamiento de caso gestión del cambio local; en el Capítulo II se desenvolverá un planteamiento de caso de gestión del cambio regional; seguidamente el Capítulo III está conformado por la amplitud de planteamiento de casos gestión del cambio en lo nacional e internacional; y se finaliza con el Capítulo IV donde se describirá la relación gestión cambio con tendencias administrativas actuales o modernas, es decir aquellas técnicas y herramientas de las cuales se hizo evidencia en las empresas tanto a nivel local, regional, nacional e internacional, para implementar su cambio y que aun las mantienen.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El café ha sido de valiosa importancia para la economía de Venezuela, así como también ocupa un importante hábito de consumo, asociado a las prácticas alimenticias y relaciones interpersonales. Es por ello que hoy en día en Venezuela existen variedad de cafeterías y demás establecimientos relacionados con la venta del café que permitirán cubrir aquella demanda de la sociedad, por constituir este gusto parte de la cultura del paladar venezolano.

Es así como se evidencia en el país la existencia de producción de cafés y la diferenciación en los mismos, los cuales han ido evolucionando, unos más rápido que otros, con la finalidad de marcar diferencia y conquistar nuevos clientes haciendo distinción tanto en la calidad del café como en el servicio brindado al cliente, utilizando esta particularidad como un método efectivo para diferenciarse en el mercado. En este sentido, la calidad al momento de prestar el servicio puede ser utilizada como una fortaleza de las pequeñas y medianas empresas, tanto que si se crea en ellas una cultura general de servicio, ésta puede llevarlas a tener la posibilidad de competir con empresas grandes, que estén en mejores condiciones, pero que han descuidado el aspecto del servicio al cliente.

Es por ese motivo que en la actualidad, se considera el servicio brindado al cliente como una parte vital y competitiva para la Empresa Charlie's Cream, ubicada en la Isla de Margarita, Venezuela. Sus directivos lo consideran necesario para el buen desempeño de la misma, ya que además de ser ésta una de tantas estrategias de marketing, actualmente se presenta como un cambio organizacional el cual genera un valor agregado necesario que se ofrece para poder destacar y sobresalir

en un mercado globalizado como es ahora, donde la competencia es ardua en temas de servicios.

En consulta realizada a su página web: www.charliescreammgta.com.ve, se evidenció que Charlie's Cream es una conocida heladería, pastelería y café, bajo un concepto americano donde se le presentan a sus clientes los mejores productos y con una atención de primera. En la carta de este prestigioso café se ofrece desayunos, pizzas, pastas, snacks; entradas; platos fuertes como aves, carnes, pescados; bebidas, helados y pastelería.

Es preciso señalar, que la percepción de los clientes es el resultado de las experiencias que viven durante la prestación del servicio y este se basa en diferentes dimensiones que impactan cada una en la percepción final de quien recibe el servicio. Las cinco dimensiones son las siguientes; elementos tangibles: apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación; fiabilidad: es la habilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido, bien y a la primera; capacidad de respuesta: la disposición de ayudar a los clientes de una manera rápida; seguridad: los conocimientos técnicos necesarios para asistir al cliente y ganar su confianza y credibilidad (incluye la transparencia en las transacciones financieras con el cliente); y empatía: atención individualizada que vela por los intereses de los clientes.

Asimismo, la empresa Charlie's Cream con respecto a los intereses del cliente busca mantener un servicio ajustado a los estándares que le permitan satisfacer las expectativas de los consumidores para de esta manera retenerlos y construir relaciones duraderas. Por lo tanto, el cambio organizacional en los restaurantes y cafeterías se refleja en su principal

reto, el cual es brindar servicio de calidad que les sirva de base para conservar una excelente relación con los clientes.

De la misma forma, mediante comunicación con los directivos de Charlie's Crema vía e-mail www.charliescreampublicidad@gmail.com, se obtiene la siguiente información: inició en el comercio neoespartano el 24 de febrero de 2010, con un local ubicado en el reconocido "Centro Comercial Redoma de Los Robles" Isla de Margarita, donde se ofrece un doble ambiente cerrado con aire acondicionado y al aire libre, para decisión de estar por gustos del cliente. A tan solo dos años de su comienzo, se apertura una sucursal ubicada en una de las mejores zonas urbanas de la Isla, denominada "Urbanización Jorge Coll"; ofreciendo esta un solo ambiente al aire libre, pero con igual aceptación que la primera.

Charlie's Cream mantiene una filosofía organizacional de situar al cliente en el centro de todo lo que hacen, sobresaliendo una agradable relación interna entre todos los colaboradores, prevaleciendo entre ellos el respeto, la comunicación, y el trabajo en equipo. Sus productos son de calidad y su precio es considerado alto, comparado con otros similares; han utilizado un enfoque de alto valor añadido, que valoran cuantiosos clientes de clase media-alta, sin embargo, que también invita a clientes con poco poder adquisitivo más que todo adolescentes a consumir allí una buena parte de su asignación semanal en pasar una tarde con los amigos.

De acuerdo con la información suministrada por el actual gerente, Charlie's Cream, enfrentó un cambio organizacional al poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo, ya que su servicio antes prestado no era beneficioso para la empresa. Donde la transformación más congruente que afrontó Charlie's Cream fue el de adaptar la mentalidad de su personal

para que estos se ajustaran armónicamente al cambio global de la Empresa en cuanto al servicio ofrecido. Es decir, en Charlie's Cream durante un periodo de tiempo predominaba constantes quejas que hacía llegar su clientela al encargado y a los directivos del local principal ubicado en Los Robles, tanto de manera verbal como escrita, a través del libro de quejas y sugerencias dispuesto a la entrada del local.

Estas críticas principalmente eran: la forma y estilo en como atendían al cliente en cuanto a la falta de preparación de los anfitriones y mesoneros; la apatía del personal que labora en Charlie's Cream; las malas condiciones de higiene del lugar; la temperatura de uno de los ambientes con los que cuenta el Charlie's Cream, para los clientes eran demasiado bajas y eso los incomodaba, por lo que traía como consecuencia que el área al aire libre se congestionara, las mesas se ocuparan rápidamente y los clientes que no tuviesen acceso a las mesas no pudiesen degustar sus consumos en el sitio; desaprovechándose casi por completo el espacio interno con aire acondicionado; la iluminación del local interno no era placentera para los clientes lectores; los colores que decoraban al ambiente interno del local causaba repudio para algunos de los consumidores, los cuales afirmaban que no eran gratos para la vista.

Los clientes también hicieron saber a los directivos la ausencia de platos de preferencia para ellos, los cuales insistían para que fuesen añadidos a la carta; falta de seguridad del local; esperas prolongadas de los clientes para que llegasen sus pedidos a la mesa; presentación muy sencilla de los platos; se produjeron algunas devoluciones de postres, aunque no fueron tan representativas pero, para esos clientes los postres no contaban con los requerimientos que ellos consideraban necesarios como por ejemplo, textura, sabor y consistencia.

Todas estas carencias de los consumidores condujo a la directiva de Charlie's Cream a la posición de escoger cual decisión tomar, es decir si se arriesgaban a hacerle frente a la situación que ameritaba de un cambio organizacional que indicara la existencia de un servicio de excelencia adiestrado para sus clientes o continuar con ese comportamiento que dirigía a la Empresa al desprestigio y con posibilidad de un pronto cierre.

La directiva de Charlie's Cream junto con sus colaboradores optó por desafiar todas esas situaciones negativas, con dirección y compromiso para hacer realidad la abstracción del servicio de calidad el cual deseaban sus clientes; formando a la Empresa Charlie's Cream en una de las más preferidas por los habitantes de la Isla. La alta gerencia de Charlie's Cream supo cómo llevar de manera eficiente todas las etapas del proceso de cambio orientado hacia la calidad del servicio ofrecido, involucrando todas las áreas afectadas de la empresa.

Durante el proceso de cambio organizacional implementado en Charlie's Cream, tanto sus administradores de alto nivel como sus trabajadores en general, establecieron una comunicación interna eficaz estando conscientes de la necesidad de una calidad de clase mundial en el servicio al cliente, debido a la gran competitividad y exigencia de los consumidores en un mundo de negocios como el actual; logrando la Empresa Charlie's Cream distinción y valor agregado en relación con su competencia.

Los nuevos procedimientos que implementa Charlie's Cream, para alcanzar el cambio organizacional en el servicio prestado, predominante actualmente tanto en la sede principal como en su sucursal, fueron los siguientes: ofrecer platos sugeridos por sus clientes, complaciendo sus

gustos incorporándolos a la carta, grata bienvenida al sitio mediante la capacitación del personal, llamar por su nombre a todos los clientes, mejoramiento de los postres que ya se ofrecían en el lugar, mediante la inversión de capacitación a los pasteleros, reacondicionamiento del local y seguridad privada.

De manera semejante se mantienen cambios en la Empresa Charlie's Cream que motivan diariamente a su personal, esto se debe a: remuneración, otorgamiento de beneficios, inversión en la capacitación de los trabajadores para estar culturizados al dar explicaciones a los clientes; representando estos cambios para la organización una inversión, al ser retribuida por sus clientes demostrando fidelidad a la empresa.

Al finalizar este estudio, los resultados pueden ser de utilidad para otras empresas interesadas en la reflexión sobre cómo llevar de manera efectiva cambios enfocados en el servicio al cliente. Así como también aportará sugerencias para la toma de decisiones de los directivos de Charlie's Cream. Asociado a todo esto, se observará por medio de casos enfocados en distintos niveles local, regional, nacional e internacional, el beneficio e impacto que causa el cómo se plantea el cambio organizacional en el servicio al cliente.

Por consiguiente, la finalidad de esta investigación es analizar el cambio organizacional basado en el servicio prestado al cliente por la Empresa Charlie's Cream en la Isla de Margarita, sustentar por que ha tomado tanta fuerza y como ha cambiado con respecto a antes.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el cambio organizacional en el servicio prestado a los clientes de Charlie's Cream en la Isla de Margarita.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir bases teóricas de gestión cambio organizacional en el sector alimentos y bebidas; específicamente la Empresa Charlie's Cream.
2. Presentar un caso a nivel regional del sector alimentos y bebidas que demuestren una vinculación con la Empresa Charlie's Cream.
3. Exponer situaciones o casos de alcance nacional e internacional del sector alimentos y bebidas que demuestren una vinculación con la Empresa Charlie's Cream.
4. Proponer tendencias administrativas actuales que estimulan la gestión del cambio organizacional en las Empresas: Charlie's Cream, Hard Rock Café, Mc Café y Starbucks.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según J. Hurtado (2000) el proyecto de investigación se enmarca en un diseño histórico evolutivo mixto y de caso. Plantea que el diseño de investigación hace explícitos los aspectos operativos de la misma, “se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como a la amplitud de la información recopilada”. El donde alude a las fuentes, el cuándo apunta a la perspectiva temporal del diseño, y en lo que respecta a la amplitud y organización de los datos.

Para este diseño de investigación se recopiló información de fuentes vivas donde la información se recoge en su contexto natural, es decir se utilizó la observación directa y el contacto haciendo uso de herramientas tecnológicas, tales como: página web y correo electrónico. Asimismo fuentes no vivas, como documentos o restos al efectuar consultas en libros, tesis y documentos electrónicos. Lo que hizo posible el desarrollo del proyecto de investigación basado en el cambio organizacional en el servicio prestado por la empresa Charlie’s Cream en la Isla de Margarita, este a vez relacionado con situaciones similares vividas por empresas desde un punto de vista regional, nacional e internacional.

Por medio de un diseño histórico evolutivo los investigadores, lograron reconstruir hechos pasados estudiando el proceso de cambio organizacional en el servicio prestado a los clientes de la empresa Charlie’s Cream el cual vivió a lo largo del tiempo. Igualmente el diseño está orientado al estudio de varios eventos relacionados al cambio organizacional y a sus servicios, en este caso se le denomina multivariable donde implica un diseño de caso en la organización de la información porque el énfasis está en la unidad de estudio, siendo los casos: local

(Charlie's Cream), regional (Hard Rock Café), nacional (McCafé) e internacional (Starbuck).

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el nivel o tipo de la investigación, J. Hurtado (2000) propone y desarrolla diversas alternativas que enmarcan estadios o momentos del proceso investigativo, visto holísticamente. De acuerdo a lectura previa; es posible identificar un tipo de investigación de: Nivel aprehensivo, el cual tiene como objetivo comparar y analizar, indicando así un tipo de investigación analítica.

Es analítica puesto que fue necesaria la revisión de diversas teorías sobre el cambio organizacional en el servicio prestado a los clientes de las empresas Charlie's Cream, McCafé, Hard Rock Café y Starbuck, con un enfoque de una mejora continua para la satisfacción de las necesidades de sus clientes en empresas desde distintos local, regional, nacional e internacional; posteriormente sintetizar y seleccionar la información a utilizar para ser aplicada al estudio en cuestión, asimismo analizando cada aspecto teórico e interrelacionándolo de acuerdo con la situación presente a cada empresa.

Al respecto J. Hurtado (2000), señala que la investigación analítica "es aquella que trata de entender las situaciones en términos de sus componentes, descubre los elementos que la componen y las interconexiones que explican su integración".

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Es necesario seleccionar técnicas e instrumentos que permitirán obtener la información necesaria para llevar a cabo la investigación, y así mismo, alcanzar los objetivos planteados. Para T. Ramírez (1999): “Una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia” (p. 137). Y añade que el instrumento de recolección de datos: “Es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes” (p. 137). Es posible observar que existe diferenciación, ya que la técnica es un procedimiento y los instrumentos se utilizan porque la capacidad de memoria del investigador es limitada, es necesario entonces recurrir a dispositivos que contribuyan a ampliar esa capacidad.

Una determinada técnica, por lo general, supone la utilización de un determinado instrumento. Siendo estos dictados por el método seleccionado se aplicaron de la siguiente forma: análisis de documentos (libros, tesis, entre otros) con implementación de fichas de registro; la observación con aplicación del diario de campo y listas de chequeo; recopilación de información de las empresas haciendo uso de herramientas tecnológicas, tales como: página web, correo electrónico, test, entre otros; e igualmente una entrevista no estructurada empleando la grabadora.

En general todas técnicas e instrumentos dirigió a conseguir y desarrollar el tema objeto de estudio sobre el cambio organizacional en el servicio prestado a los clientes de la empresa Charlie's Cream, considerado como un caso local, igualmente planteamiento de situaciones o casos regional, nacional e internacional, que presentan una vinculación con el mismo.

TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

De acuerdo a la asignación del tutor profesor académico del seminario, se busca desarrollar un tema basado en el cambio organizacional, por lo que se ha tenido que recurrir a una determinada empresa, institución o entre otros, donde sea posible desenvolver el tema a una situación presente. De esta forma, recurriendo los estudiantes a realizar previo análisis de documentos que permitieron encaminar un poco más al alumno a su objeto de estudio y aplicando instrumentos como las fichas de registro, asimismo empleándolos en el momento necesario durante el transcurso de la investigación.

Estas son y entre otras más son razones por la que se decide indagar el estudio en la panadería, pastelería y café Charlie's Cream, relacionando el caso con empresas como Hard Rock Café, McCafé y Starbucks como por ejemplo es de fácil punto de encuentro para las investigadoras. Mediante visita previa y observación directa fue posible determinar la necesidad de presentar un proyecto de investigación de acuerdo con el tipo de empresas que fueron seleccionadas el cambio organizacional en el servicio prestado a sus clientes, donde en ese mismo momento como instrumentos se tenían el diario de campo y listas de chequeo, a través de los cuales se logró obtener información y fijar hacia quien, específicamente se dirigiría el estudio.

De esta manera fue posible efectuar una entrevista no estructurada dirigida a los diferentes miembros que laboran en la entidad en relación con su servicio ofrecido; aplicando como instrumento una grabadora, ante esta técnica de recolección de información. Por último, fue necesario recopilar, argumentar, ordenar y analizar la información obtenida, a través

de los libros, tesis, web, entre otros documentos; el cual encamina a los investigadores a facilitar el análisis de los datos, presentando casos relacionados a nivel regional, nacional e internacional, invitando al investigador a relacionar los diferentes puntos a indagar, y así orientarlo a sus futuras conclusiones y recomendaciones.

Por lo tanto, a través de este procedimiento el análisis aplicado al estudio es tipo cualitativo, porque durante el transcurso de la investigación analítica, la recolección de datos se integra al análisis; clasificando y ordenando la información para una mejor visualización que permitió el desarrollo de los objetivos planteados al principio de la investigación.

RECURSOS EMPLEADOS

Durante la realización del proyecto de investigación, se utilizaron los siguientes recursos:

- ▶ Espacio físico.
- ▶ Libros.
- ▶ Computadoras e impresora.
- ▶ Bolígrafos, lápices y borradores.
- ▶ Cuadernos y hojas blancas.
- ▶ Consultores externos.

El recurso humano utilizado en la realización del proyecto de investigación está representado por el tiempo, los conocimientos y la dedicación que las estudiantes, autoras del mismo: Aurora Torres y Dayana Caraballo para su Trabajo de Grado, modalidad Cursos Especiales de Grado, de la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, han utilizado para desarrollarlo, asesoradas por el profesor Daniel Salazar representante de esta cátedra.

CAPITULO I. TEORÍA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

1. DEFINICIONES CAMBIO ORGANIZACIONAL

Expresa Paredes, Esperanza (s/f) que la Gestión del Cambio Organizacional es la “Dinámica del gestor para transformar intencionalmente un sistema que busca equilibrarse y adaptarse a su entorno, mediante el aprendizaje continuo de la organización”. (p.13)

En definitiva, el cambio debe entenderse siempre como un proceso, cuya gestión conlleva la realización de una serie de actividades, utilizando diversas herramientas que se consideran necesarias para la adaptación de la empresa a las variaciones en el entorno, de forma que se creen o conserven ventajas competitivas. Debe hacerse una distinción entre el cambio y la transición a él. Por tanto, el cambio supone modificar la naturaleza de la empresa en algún aspecto, mientras que la transición consiste en el desplazamiento que lleva a la empresa desde una situación a otra diferente. Tanto el cambio como la transición deben ser planificados por la empresa.

Covey enfatiza el papel del líder como promotor del cambio y menciona que:

“los líderes eficaces son aquellos que “transforman” personas y organizaciones, promueven cambios en sus mentes y en sus corazones, amplían su visión y su comprensión, aclaran las metas, vuelven congruentes y consonantes los comportamientos con las creencias, los principios y los valores e implementan transformaciones permanentes que se perpetúan y cuyo ímpetu e intensidad es cada vez mayor”. (Covey, 1996 en Chiavenato, 2000:147)

Se puede deducir con respecto a la afirmación anterior que, el líder en juega un papel de suma importancia ya que por sus cualidades y habilidades particulares de buen líder servirá como proceso transformador para otros. Promoviendo un movimiento de personas comprometidas con ellos mismos, su futuro y el futuro de otros.

Freeman y Stoner (1992), expresan que el cambio organizacional ha sido definido como “el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”.

En otras palabras se entiende el cambio organizacional, como una alternativa estratégica que hace alusión a la necesidad de una variación, el cual provoca un conjunto de transformaciones de orden estructural promoviendo un nuevo comportamiento organizacional. Es importante señalar que dicha necesidad de cambio se fundamenta en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño ya sea en el ámbito administrativo, social, técnico y también en la evaluación de mejoras.

Asimismo en el Manual de Coordinación de Equipos de Trabajo (2007: p. 87), lo definen como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”. En otras palabras, el cúmulo de variaciones estructurales que afectan a las empresas y que se convierten en una nueva forma de ejecutar funciones en la organización.

Para Blejmar, la gestión de cambio organizacional es el proceso premeditadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este

mismo cambio y fomente las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto. (Blejmar, 2005)

Desde esta definición de la gestión de cambio, el citado autor Bernardo Blejmar, resalta ciertos aspectos que hacen de su entendimiento una mejor comprensión:

1. Se dice proceso deliberado porque el cambio es una constante en las organizaciones y los sistemas en tanto vivientes (entropía positiva); la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que determina la gestión.
2. Es un proceso porque más allá de los eventos que lo fundan, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave.
3. Todo cambio origina efectos no esperados en tanto ruptura de recurrencias.
4. Todo cambio proyectado encierra la esperanza de un futuro mejor.

Al adaptar esta concepción de gestión del cambio organizacional a la Empresa en estudio el Restaurante Charlie Cream, se evidencia que la misma empezó un proceso en el momento en que los directivos tuvieron la intención de modificar la forma en que trabajaban, especialmente en la atención brindada al cliente a través de los colaboradores, la limpieza del local, la rapidez del servicio, el ambiente a ofrecer, y en fin, todo aquello que involucrara un servicio apuntado hacia la calidad.

Para poder hacer real esta modificación, transcurrió un tiempo considerable, que le llevo algunos meses a la directiva de la Empresa Charlie's Cream observar el cambio total. A medida que los cambios iban

implantándose en la Empresa, surgieron acontecimientos inesperados como respuesta natural al proceso. Debido a la paralización de las costumbres que eran adoptadas por el personal en cuanto a los paradigmas de atención al cliente, en algunos casos sucedieron equivocaciones en el procedimiento de bienvenida al cliente por parte de los mesoneros.

Al principio los encargados de la preparación de platos y postres también reaccionaron ante el cambio que se les solicitaba, al prepararlos cometían pequeños errores mientras se des-adaptaban de su antigua práctica gastronómica, así sucedía con el uso de uniformes, debido a que no existía la costumbre en la organización, la disciplina fue implantándose gradualmente hasta que los colaboradores lograron entender la importancia del uso del mismo.

Aún con las vicisitudes imprevistas, todo el personal tanto directivo como operativo, estaban esperanzados que la decisión escogida de cambio con el transcurrir del tiempo, el talento humano en conjunto, se irían amoldando y alcanzarían ese cambio total que traería consigo ventajas para todos y prestigio a la Empresa.

2. CONDICIONES MARCO DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

2.1 Según Antonio Amorós

Antonio Amorós (2005) expresa que a pesar de que es imposible predecir las circunstancias en como ocurrirá el cambio, sí hay algunas variables que a grandes rasgos y, dado el gran impacto que tienen en la realidad cotidiana, están representando cambios tanto en la cultura social como en las organizaciones.

Cuadro Nº 1. Condiciones marco-sociales en la gestión del cambio

1. Innovaciones tecnológicas, especialmente informáticas y telecomunicaciones.
2. Disminución tiempos producción
3. Cooperación intercultural y efectos de la globalización (competencia intercultural)
4. Reducción de recursos monetarios
5. Incremento enorme de la complejidad

Fuente: Antonio Amorós. (2005) Modelo para la gestión del Cambio organizacional en las pymes.

En relación a lo antes expuesto en el recuadro, aunque se delimita a un ejemplo, puede dar entendimientos a la situación de una organización real, referentes a las estrategia del cambio para adaptarse a las variables que determinarán los mismos. Así, la organización deberá desarrollar una estrategia de cambio para poder adaptarse en un entorno competitivo cada vez más complejo e interdependiente.

En este sentido, esto obliga a un cambio profundo de los conocimientos y competencias necesarios en los miembros de las organizaciones para adaptarse a estos cambios rápidos y constantes y poder hacer frente con éxito a este nuevo entorno cambiante. En concreto el nuevo entorno exige que:

2.1.1 La institución sea capaz de aprender, las nuevas situaciones y retos necesitan nuevas respuestas.

Así pues, en el caso de la Empresa Charlie's Cream, a los dos años de su inauguración, recapacitaron, prestando especial esmero a sus clientes, descubriendo que los mismos exigían más atención, sin importar el precio, observaron que sus competidores lo superaban en aspectos de calidad, por lo que analizaron las formas en cómo podían superarse y crecer, visualizándose ellos mismos en un escenario futuro, incluso como podían superar a esa competencia que ya les llevaba a Charlie's Cream ventaja competitiva. Por lo que esa fue la manera de cómo comprender la urgencia de no desilusionar a su clientela y de captar a más clientes potenciales. De esta forma le dieron respuestas a los retos que se les presentaban.

2.1.2 La institución ubique al recurso humano en el centro de actuación de la organización, puesto que son las personas las responsables de su éxito, su desarrollo y su control.

Por tal motivo, la capacitación, motivación e incentivos hacia el empleado juegan un rol de suma importancia que cumplirán con la calidad en el servicio al cliente que presta Charlie's Cream, ya que los empleados forman parte de los activos más importantes dentro de una organización. Son la cara de la empresa ante los clientes, van a crear esa impresión la cual podrá ser determinante en la compra o decisión del consumidor.

Desde un primer momento que la directiva de Charlie's Cream se propuso cambiar se lo comunicó a su grupo de colaboradores haciéndolos partícipes de ese proceso de cambio, e incluso tomando en consideración sus opiniones, de lo que ellos percibían como respuestas de los clientes en relación al servicio ofrecido, lo que ayudó a la directiva tener un panorama más claro de cómo empezar ese cambio y cuales aspectos eran determinantes cambiar.

2.1.3 La institución desarrolle un sistema de gestión del cambio, es decir, de la adaptabilidad de la organización a los nuevos retos, nuevas variables y nuevas exigencias.

Para Charlie's Cream en su conjunto, fue viable el cambiar porque una vez luego de haberse efectuado varias reuniones con todo el personal, idealizaron la manera más conveniente y planificada de llevar a cabo todas las transformaciones que enfrentaría la Empresa. Los principales actores en la toma de decisiones se aseguraron que la misma se adaptaría a las nuevas tendencias en servicios a los clientes mediante cambios radicales, principalmente los más notorios fueron el reacondicionamiento del local y capacitación a los empleados con el objetivo de tratar más sublimemente a los clientes.

2.2 Según Arthur Andersen

En cambio para Arthur Andersen (citado en Thomas B., Charles K. 1988) para las condiciones del cambio, establece que en primer término, es necesario precisar que el agente de cambio debe ser externo, especialmente al comienzo de la intervención debido a que de esta forma hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad, crear un ambiente adecuado para el cambio, entre otros. El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa entre el agente externo y los miembros internos de la organización.

También para Arthur Andersen, estos agentes de cambio comparten normalmente una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo

en general y a las organizaciones humanas en particular que se constituyen en parámetros básicos de su acción. Se trata de conformar un sistema más eficiente, más humano y democrático. Constituido en la base para combatir las relaciones recelosas, disminuir la competencia entre personas y los conflictos entre grupos, la rigidez que interfiere con el desarrollo y la adecuación a las condiciones cambiantes del entorno, y así sucesivamente. Porque no hay que olvidar que la discordia y las actuaciones defensivas subsiguientes entran la capacidad de la organización para resolver problemas.

Luego de aclarar lo que significa un agente de cambio, se descarta como prioridad en la Empresa Charlie's Cream, puesto que la directiva de la misma no se vio en la necesidad de contratar a un agente de cambio externo, porque los dueños y gerentes tomaron la iniciativa de cambio por su propia cuenta y tuvieron igual aceptación por sus grupos de colaboradores, al no resistirse a la idea de cambiar sus actitudes y formas de hacer las cosas. No obstante, el texto citado anteriormente aun no deja de guardar relación con el perfil que debe tener el agente de cambio, dicho perfil se refleja en la directiva de Charlie Cream's.

2.2.1 El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio).

Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo. Es decir, el sistema en este caso es la organización Charlie's Cream que involucra a su vez un cambio también en el personal que labora en dicha empresa con la finalidad de brindar un mejor servicio a su clientela.

2.2.2 El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio).

Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito. El directivo de Charlie's Cream que es representado por los Sres.: Manuel V. Juan Carlos S., fueron los principales gestores de encaminar el cambio mediante un proceso eficaz y eficiente poniendo en práctica sus conocimientos empíricos y profesionales, así como también, como sucedió en escasas ocasiones consultando a expertos en materia de mercadotecnia

2.2.3 Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar).

Define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar. La empresa estaba consciente hacia donde quería llegar y qué hacer para lograrlo, enfatizaron los focos de acción necesarios, para materializar ese cambio.

3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1 Según Antonio Amorós

En este contexto, los diferentes objetivos que suelen impulsar la introducción de cambios se podrían agrupar en dos tipos de conceptos, tal y como lo establece Antonio Amorós (2005), el primero es un enfoque económico, que busca una mejora rápida de la capacidad competitiva de la organización y el segundo, un enfoque orientado a la cultura corporativa, que se concentra en el recurso humano de la organización. Se trata, en los

extremos, de dos tipos de cambio bien distados que pueden manifestar contextos y comportamientos organizativos y personales muy disímiles.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, los ánimos de cambio centrados en incrementar la competitividad de la organización por lo general, se perpetran mediante cambios estructurales como procesos de fusión, reducción o traslado de unidades operativas o la introducción de un sistema de trabajo como la "lean organization" (organización ágil). Por el contrario, las iniciativas de cambio centradas en el recurso humano se describen por avivar el desarrollo de la personalidad, la ergonomía en el puesto de trabajo y el grado de satisfacción de sus empleados.

Cuadro No. 2 Objetivos de la Gestión del Cambio

<i>Capacidad competitiva</i>	<i>Recursos humanos</i>
<i>Fusión, adquisiciones y alianzas</i>	<i>Desarrollo de la personalidad</i>
<i>Deslocalización de unidades operativas</i>	<i>Ergonomía en el puesto de trabajo</i>
<i>"lean organization" (organizaciones ágiles)</i>	<i>Satisfacción con el trabajo</i>

Fuente: Antonio Amorós (2005). Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas.

Es indiscutible que se trata de dos enfoques diferentes del cambio, y cada empresa o institución deberá optar, en función de los objetivos concretos de la institución y de las posibilidades que tenga la misma, por un enfoque u otro o en el caso óptimo lograr una combinación de ambos. “Como indican Beer y Noria, las empresas que combinan de manera eficaz ambos

enfoques al cambio pueden recoger grandes recompensas en rentabilidad y productividad". Antonio Amorós (2005: p.10).

En este sentido, para Charlie's Cream se aplicaron los dos enfoques diferentes del cambio. Al principio se buscaba el prestigio de la empresa por el servicio ofrecido, mediante una constante limpieza exhausta del local, rapidez del servicio, ambiente que ofrecen, precios accesibles, ingredientes de mayor calidad para la preparación de platos gastronómicos y postres. Pero, el recurso humano también salió favorecido debido a la inversión que la Empresa colocó en ellos para su capacitación en atención al cliente, así como también al ayudarlos a desarrollar más su personalidad, mejorar sus gustos, remunerarlos mejor, en fin que se sintieran satisfechos con su trabajo, y de este modo también darle una mejor atención al usuario.

3.2 Según Faria Mello

Para Faria Mello (2014, p.44), existen objetivos básicos más generales, aunque cualquier esfuerzo de la gestión del cambio organizacional deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar.

Los objetivos que señala el autor son los siguientes:

Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.

Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.

Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

En cuanto a la Empresa en cuestión (Charlie's Cream), de manera espontánea fueron visualizándose esos objetivos desde antes de iniciarse el cambio, como también durante su proceso, siendo de gran prioridad cada una de esas acciones para el personal de Charlie's Cream, es decir, consideraban necesario enfatizar esos puntos, tanto para sus directivos como para el personal restante, ya que la Empresa realizando cada una de esas acciones podría mejorar notablemente.

Dentro de los fines que pretendía alcanzar Charlie's Cream con las transformaciones que realizaran estaban: la detección de necesidades no

satisfechas de su clientela, así como de la clientela de sus competidores, por medio de encuestas, libro de quejas y sugerencias.

A su vez también, los directivos determinaron la insatisfacción de sus clientes internos (colaboradores) con respecto a sus puestos de trabajo, horas trabajadas, sobrecarga de trabajo, expectativas personales para con la Empresa; la necesidad de un mejoramiento de los sistemas de comunicación; el establecimiento de consensos con la finalidad de que tanto la Empresa como sus colaboradores salieran beneficiados; y también era necesario que los dirigentes se documentaran acerca de la vanguardia y lo último en innovación sobre los servicios ofrecidos en fuentes de soda, pastelerías, y negocios similares a Charlie's Cream, tanto nacional como internacional.

Por tanto, decidieron reflejar una conceptualización americana; agilizar los procesos de pedido y despacho de los clientes, incorporar auxiliares de caja. Como otra conquista al cliente decidieron crear políticas de cuentas por cobrar a los clientes que más ingresos les genere a Charlie's Cream, es decir, los clientes que más consumos hicieran en la Empresa en periodos de anuales, serían estudiados por el Departamento de Operaciones y Logística, para que se les sea concedido el privilegio de despacharse del lugar sin pagar, y cuando estos consideren el momento más oportuno pasaran por caja pagando las cuentas pendientes, claro está que estas políticas obedecen un plazo estipulado de pago establecido por los directivos.

Los directivos consideraron como un objetivo importante el cambiar proveedores de materia prima que garanticen productos de mayor calidad para la preparación de helados y demás postres; además invertir en cuanto a la capacitación de los colaboradores mediante charlas, cursos, talleres para

mejorar la atención al cliente y la calidad de los alimentos preparados, así como también realizar actividades dinámicas con alto grado de motivación dirigidas por expertos en materia gerencial involucrando a los directivos. Otro fin que se establecieron fue el de buscar sugerencias por parte de los clientes que más frecuentan el local.

En definitiva, la directiva empresarial decidió documentarse objetiva y subjetivamente, preparar un clima laboral agradable, desarrollar potencialidades, y perfeccionar el sistema.

4. MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los modelos de gestión, los cuales orientan a las empresas en el proceso de establecimiento de cambios, son de gran valor, para el buen desarrollo de las transformaciones, esto se debe a que mediante el cumplimiento de sus lineamientos, las organizaciones tienen mayor índice de éxito tanto en el proceso de implantación del cambio como también después, para su sostenimiento, la importancia de estos modelos del cambio organizacional reside en su aplicación práctica a la realidad empresarial.

Tarantino Salvatore (2012) en su obra: “Modelos de gestión del cambio”, enfatiza dos modelos, de distintos autores que se aplican a las empresas, las cuales enfrentan cambios organizacionales. Dichos modelos son los siguientes:

4.1 Modelo de Kurt Lewin

Uno de los primeros y el más conocido modelo del cambio, fue desarrollado por el psicólogo social y filósofo Kurt Lewin (1890-1947)

estadounidense de origen alemán, reconocido como el fundador de la Psicología Social moderna. Modelo también conocido como el modelo de las tres etapas: descongelamiento, cambio y nuevamente, congelamiento. Posteriormente fue perfeccionado por el Dr. Edgar Schein (psicólogo social, escritor, profesor y consultor nació el 1928 y actualmente vive en Cambridge, Massachusetts). Tarantino Salvatore (2012)

4.1.1 Descongelamiento

Consiste en tratar de reducir la tensión del grupo con base en la reducción de fuerzas que entran en acción. Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. Schein le agregó: la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar.

Descongelar implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la pueda ver con facilidad y aceptarla.

En este sentido en Charlie`s Cream, la fase de descongelamiento empezó luego que los clientes más frecuentes iniciaron, demostrando que sus necesidades no eran completamente satisfechas en dicho café, por lo que decidieron hacerlo saber a través del personal operativo como mesoneros, anfitriones, cajeras, personal de barra entre otros., e incluso hasta algunos empleados administrativos se enteraron de esta situación ya que sus amistades que también frecuentaban el sitio les notificaron sus disconformidad con el servicio ofrecido. Sus comentarios giraban principalmente en cuanto a la necesidad de nuevos platos, presentaciones

de la comida, sentimiento de inseguridad y malos tratos por parte del personal.

Las ventas en Charlie's Cream empezaron a decaer, y como consecuencia el personal operativo y administrativo también se vió afectado económicamente con este fenómeno. Las observaciones de los clientes y de las personas que frecuentan la zona hicieron saber que los sitios más adecuados eran los competidores de Charlie's Cream, aunque Charlie's Cream tenía ciertas ventajas por el tema de su ubicación, y amplitud, pero en cuanto a servicio le faltaba más.

Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento, subyugaba una situación determinada (atención regular a la clientela, débil ambientación o, atmósfera muy simple en términos de decoración e infraestructura, limpieza poco profunda del local, una de las críticas en cuanto a este aspecto es que era frecuente ver servilletas usadas encima de las mesas y los depósitos de desperdicios siempre estaban rebosados.

El servicio muy lento en cuanto a órdenes y despachos, habían ciertos ingredientes de poca calidad para la preparación de platos gastronómicos y postres, era muy notable la falta de conocimiento y preparación del personal que contactaba directo con el cliente, los sistemas de comunicación internos de Charlie's Cream eran no eran del todo eficientes, existía insatisfacción de los empleados con su trabajo, y los clientes consideraban que se presentía inseguridad en el sitio, en otras palabras servicio deficiente, o servicio sin calidad, con la consiguiente decepción de parte de su clientela.

Por lo que los directivos de la Empresa, de acuerdo a sus conocimientos y la experiencia en el área, intuyeron que no solo había que cambiar en

cuanto a reacondicionamiento del local, elección productos de más calidad o asegurar el sitio con vigilancia privada, es decir estaban conscientes y claros de que su talento humano era su principal y más compleja área de acción de transformación puesto que la principal queja era la atención brindada al cliente.

Este motivo llevó a los directivos a propiciar ese cambio para dar un paso adelante y que los empleados no se vieran motivados a resistirse a la idea necesaria de cambiar sus actitudes, de una manera ética, claro está, por lo que tuvieron que realizar las siguientes acciones para promover el mismo: hablar con los colaboradores más comunicativos y de mayor tiempo laborando en la Empresa, haciéndoles saber de qué la Empresa no va del todo bien y hay que hacer algunas modificaciones, para que éstos influyan en el resto de colaboradores y acepten el cambio positivamente, reconociendo las ventajas que traería consigo el transformar la Empresa y a su vez, para que no los tome a éstos por sorpresa el día de la reunión inicial.

Otra de las acciones que hizo la directiva de Charlie's Cream fue la de no revelar las cifras de las ventas mensuales en sus últimos dos meses, puesto que la Empresa acostumbraba a comentarlas y felicitar a los vendedores más productivos, entonces con motivo de generar ansiedad con respecto a la situación de la Empresa, la misma decidió no hacer comentarios al respecto; esta acción arriesgada trajo como consecuencia el inicio de rumores en los pasillos por parte de todos los colaboradores por la incertidumbre que sentían de que algo sucedía en el trabajo. Y, la última acción determinante en la fase de descongelamiento fue la astucia por parte de los Directivos de Charlie's Cream al llevar un cliente misterioso a la Compañía.

De acuerdo al CNIC, o lo que sus siglas significan el Centro Nacional de Información de la Calidad (2016), definen al visitador misterioso, como un profesional especializado en actuar como un consumidor habitual de cualquier tipo de establecimiento, solicitando información o incluso comprando un producto o servicio mientras realiza un análisis minucioso.

En ningún momento, su presencia debe levantar ninguna sospecha entre el personal de la organización dado que su comportamiento debe ser natural. En el tiempo que dura una visita, el Cliente misterioso es capaz de recopilar información básica relativa al aspecto exterior e interior del lugar de trabajo. Aspectos que el empresario considera esenciales en su negocio, promoción o campaña, y que determina que deben ser examinados por el Cliente misterioso. Algunos de los principales aspectos que se evalúan, por ejemplo en el sector del pequeño-mediano comercio son: orden y limpieza del establecimiento; técnicas y habilidades de venta del personal; empatía o atención del vendedor; disposición de carteles promocionales; imagen del personal; cumplimiento de los protocolos establecidos por la empresa.

Posteriormente, el CNIC sostiene que se realiza un informe por parte de este visitador misterioso, que se ajustará a los requisitos establecidos por la empresa en cuestión y que se basa en un formulario específico ajustado a sus propias necesidades y en sus aspectos particulares. Con este informe se hace un análisis de diferentes variables definidas a priori, para luego efectuar propuestas o acciones correctivas o de mejora. Para que una organización consiga resultados de esta herramienta de gestión debe llevar a cabo una medición constante y de manera regular con una política de formación, información y mejoras y con un seguimiento continuo dentro de la organización.

No obstante, en Charlie's Cream, este cliente misterioso, el cual era un amigo de los directivos, no solo se enfocó en su principal tarea de identificar los puntos débiles de esta Empresa, sino que además generó un ambiente tenso e incómodo al principio, al quejarse intencionalmente por los puntos que él consideraba frágiles, pero al final, antes de marcharse, les dejó un mensaje motivador a todos los colaboradores que allí estaban presentes acerca de una frase inspiradora del Escritor Británico John H. Newman, la cual expresa lo siguiente: "*Vivir es cambiar y ser perfecto, es haber cambiado muchas veces*".

Sin duda alguna esta frase dejó perplejos a la mayoría de los empleados por lo que surgió una pequeña reunión entre ellos para comentar la situación por la que estaban pasando y aparentemente demostraron actitudes de disposición a abrirse al cambio y de negociar con sus superiores. Aun así, no todos los colaboradores de Charlie's Cream lo tomaron tan positivamente, hubo dos o tres de ellos que se negaban rotundamente y estaban dispuestos a marcharse de la organización con tal de no cambiar absolutamente nada pero, como ya los directivos habían dado un paso adelante al motivar a los colaboradores más comunicativos, estos fielmente respondieron a sus superiores y con sentido de pertenencia con la respectiva Empresa, convencieron a esa pequeña parte de empleados que se negaban a quedarse a conversar y abrirse la posibilidad de participar en la transformación de Charlie's Cream.

4.1.2 Cambio o movimiento

Desplazamiento hacia el nuevo nivel (resolución de conflictos). Una vez reducidas las fuerzas intervinientes se produce un movimiento hacia otro nivel. Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo

nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Schein le agregó: la persona atraviesa por una re-estructuración cognoscitiva. Tarantino Salvatore (2012)

Cambiar implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos. Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conducta nuevos, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los nuevos valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han recibido su eficacia para los resultados.

Se presenta el proceso de cambio en Charlie's Cream, en el cual, al principio se puede observar un decremento de la productividad, esto se debe a que mientras ocurre esa paralización de costumbres y formas de hacer las cosas para adoptar otras distintas, hay un período de transición, lo que trae como consecuencia más retrasos en los servicios y una continua baja en la gestión de los mismos porque existe confusión entre los integrantes de la organización, por eso es que esta es una muy delicada del proceso de cambio, puesto que la directiva teme que sus colaboradores desistan de la idea ya infundada de cambiar y que los aquellos colaboradores que fueron más difíciles de convencer retomen la posición contraria y definitivamente huyan del proceso.

No obstante, este fue para Charlie's Cream un periodo muy corto que tan solo duro dos o tres semanas, a la cuarta semana de haber iniciado el cambio ya los colaboradores habían adoptado por completo la nueva

metodología y los que no, estaban familiarizándose con ella, y lo más importante los clientes la notaban. Innegablemente, la mejor motivación para el personal eran los elogios y felicitaciones de su clientela, el aumento de propinas se volvió creciente y los directivos empezaban a celebrar el comienzo del cambio.

Posteriormente, dentro de este mismo proceso de cambio, como se dijo anteriormente que primero hubo un decaimiento de la productividad, pero corto para Charlie's Cream, en el mismo proceso se puede apreciar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio por ejemplo, en el caso de los mesoneros y anfitriones, asimilar el nuevo trato al cliente ya que lo hacen con espontaneidad y no como un discurso preparado.

Se empieza a notar un ambiente tranquilo libre de tensiones, ya los cocineros y pasteleros practican los conocimientos aprendidos en la capacitación para la mejora de las técnicas culinarias, no sienten presión aun sabiendo que están midiendo su desempeño en cuanto al número de platos, por supuesto, preparados correctamente con respecto al tiempo y con la más impecable presentación. Ellos al estar conscientes que la gerencia mide su desempeño y que los mesoneros también son la cara de ellos con los clientes, los cocineros y pasteleros se sienten comprometidos con su labor y ponen lo mejor de sí para hacer las cosas eficientemente. Además que dicho esfuerzo será recompensado por la directiva de la Empresa.

El personal de caja aparte de realizar muy bien su gestión al reducir notablemente el tiempo de espera en las filas para el pago, han memorizado el nombre de la mayoría de los clientes, cuestión que facilita el saludo cordial y también la despedida del cliente del sitio.

Asimismo estos colaboradores del área de caja ya manejan muy bien las políticas de cuentas por cobrar, lo que ha dejado encantada a la clientela porque a pesar de que los clientes si disponen del dinero necesario para pagar, porque es importante resaltar que la mayoría de los clientes son comerciantes de la localidad donde se encuentra Charlie's Cream, la Empresa está consciente que, a menudo esos consumidores que también tienen negocios son llamados con urgencia para resolver cualquier asunto en particular, por lo que Charlie's Cream les ha sabido esclarecer que cuando sea necesario pueden marcharse del lugar sin notificar, para eso los mesoneros están muy al pendiente del control de los consumos que han hecho dichos clientes.

Es apropiado precisar que estas políticas no son aplicadas a la totalidad de los clientes solo se le ha permitido a los más grandes consumidores y clientela fiel de Charlie's Cream.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, trae como efecto que los demás clientes también tengan la opción de frecuentar más el sitio para gozar de dicho privilegio. Existe comunicación en todos los niveles, se ha logrado reducir el tiempo de orden y despacho del consumo para llevar a máximo diez minutos, se ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de los pedidos al casi erradicarse pedidos erróneos.

Las ventas incrementaron en Charlie's Cream no tan solo por el mayor número de clientes que eran atendidos debido a la rapidez del servicio, sino que por la sensación de confort, la buena atmósfera que se sentía en Charlie's Cream con la nueva decoración e incorporación de mobiliarios, mejor iluminación, ventilación y aseo, los clientes alargaban un poco más sus tiempos de permanencia en Charlie's Cream acompañado de la excelente

atención de los mesoneros y anfitriones así como también de la buena interacción con los colaboradores que incluso tomaban pocos minutos para hacer alguna actividad con los clientes presentes. Todo marchaba bien al inicio del cambio implantado en Charlie's Cream.

4.1.3 Congelamiento

Básicamente consiste en el congelamiento de la nueva situación, provocando un deterioro o disminución en las fuerzas anteriores, con objeto de afianzar el nuevo cambio. En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales. Schein le agregó la tarea primordial en la etapa 3, volver a congelar, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona. Tarantino Salvatore (2012)

Congelar significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o de refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

Además Lewin sostiene que estas tres etapas se pueden lograr si y solo 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 y se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

El objetivo de la primera etapa es analizar y evaluar la situación actual y reducir la resistencia para que se llegue a la segunda etapa, en la cual ocurre

el cambio. La tercera etapa es “congelar” la nueva situación, lograda en la etapa anterior (segunda), con objeto de estabilizarla.

Se inicia la etapa de congelamiento en la cual, el nuevo método de atención al cliente y demás aspectos explicados anteriormente en cuanto a la calidad del servicio se integran como una parte de la actividad normal de trabajo, es decir, finalmente Charlie’s Cream, luego de varios meses mantiene ese logro, lo alimentan día a día sin descuidarlo, el control es primordial en esta fase para la Empresa, de nada serviría cambiar y no estar atento si el cambio es mantenido, el descuidarlo acarrea el derroche de los esfuerzos, recursos y tiempo invertido en el proceso y un decaimiento grave de la empresa y sus integrantes.

Es por ello que actualmente Charlie’s Cream fortalece su transformación con las siguientes acciones: incentivos al personal con respecto a la remuneración, bonificaciones; motivación y capacitación constante mediante cursos, talleres; reuniones fuera de las instalaciones de Charlie’s Cream, encuentros en sitios recreativos, detalles el día de cumpleaños de cualquier colaborador, mas empatía entre directivos y empleados, ocasionalmente encuestas a los consumidores, mejor comunicación entre todo el personal, innovadoras formas de conquistar clientes, mejores tratos hacia la clientela.

Charlie’s Cream ha logrado transformarse efectivamente para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes externos y generar más satisfacción a sus clientes internos. A continuación, se muestra gráficamente las tres etapas explicadas anteriormente, en relación al caso de estudio de la Empresa Charlie’s Cream:

4.2 Modelo de ADKAR

El segundo modelo de gestión del cambio que enfatiza Tarantino Salvatore (2012) en su obra, es el modelo ADKAR.

Tarantino, señala que ADKAR (sigla traducidas al español significan crear conciencia, suscitar motivación, desarrollar conocimientos, fomentar aptitudes y reforzar cambios en una organización) es el acrónimo de conciencia, el deseo, conocimiento, capacidad, y refuerzo (en inglés se refieren a Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement). Fue desarrollado por Jeff Hiatt en 2003 en Estados Unidos. El modelo ADKAR está destinado principalmente a ser una herramienta de entrenamiento para ayudar a los empleados a través del proceso de cambio dentro de las organizaciones. De acuerdo con Jeff Hiatt, este es un modelo diseñado por la empresa Prosci (líder mundial en investigación de gestión del cambio).

Este modelo que consta de cinco etapas se ajusta a la forma en que fue manejado el cambio en la calidad del servicio en Charlie's Cream, ya que para ello, debían entrenar muy bien a los empleados ya que son el medio principal de atención al cliente, por lo que esta metodología se vincula con mayor acierto en el objetivo que se planteó Charlie's Cream al cambiar la forma de prestar sus servicios, debido a que este modelo de gestión establece los puntos vitales para llevar convenientemente el proceso de cambio y el efecto sea que tanto la Empresa como todos los que laboren en ella resulten favorecidos.

A continuación, las etapas son las siguientes:

4.2.1 Conciencia del cambio.

Conciencia del cambio. ¿Por qué es necesario el cambio? Éste es el primer aspecto clave para un cambio exitoso. Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios, para ello es fundamental una Planificación de la comunicación.

¿Por qué los colaboradores y directivos de Charlie's Cream consideraron necesario el cambio? Esto se debe a que los directivos reflexionaron en primer lugar, que había algo que faltaba en la organización, que esta solo funcionaba por funcionar y que no se le sacaba provecho a lo mejor de cada área. La Empresa podía estar mejor y los clientes lo hacían sentir, los empleados se sentían inconformes con su propio trabajo. En Charlie's Cream, se respiraba un ambiente perturbador que se acentuaba día tras día, haciendo cada vez más necesario hacer las cosas de manera diferente para satisfacer los gustos de los consumidores.

“El verdadero objetivo de la comunicación efectiva en una empresa es lograr una comprensión común y concentrarse en lo que la organización está tratando de lograr en el mercado.” (D'Aprix, 1999, p.19 citado en Tarantino Salvatore 2012). Tal y como lo expone este autor, el único argumento lo suficientemente poderoso como para impulsar a la gente a aceptar el cambio, es que la comunicación tiene sus raíces en el mercado. Si el cliente insiste en el cambio, no hay alternativa, pues ignorar las demandas del cliente es hacer que el negocio sea irrelevante y, finalmente, insolvente. El reto gerencial actual permite plantear que “la comunicación es una condición de supervivencia empresarial, de gerencia global, de hacer ver lo que se pretende lograr.” (Römer, 1994, p.27 citado en Tarantino Salvatore 2012).

En este sentido, en Charlie's Cream mediante la buena comunicación entre clientes y directivos a través del libro de quejas y sugerencia, así como

también mediante la especial atención que prestó el personal operativo y directivo a la expresiones verbales de dichos consumidores se pudo conocer de las insatisfacciones que estos sentían, los directivos no ignoraron las críticas permanentes que les hacían sus consumidores lo cual fue el motor principal de la necesidad de cambio; posteriormente la comunicación efectiva entre los colaboradores y directivos sobre estas carencias de los clientes y también del deseo de los mesoneros y anfitriones de querer capacitarse más en el área y de poder obtener mayores beneficios económicos en Charlie's Cream incentivó más aun a realizar una transformación masiva de todo lo que encierra el concepto de servicio.

4.2.2 El deseo

Constituye la segunda etapa de este modelo, con objeto de apoyar la participación en el cambio. Bien el individuo o los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios. Naturalmente, el deseo de apoyar y ser parte del cambio sólo puede ocurrir después de la plena conciencia de la necesidad del cambio.

Es decir, luego de que los directivos y colaboradores de Charlie's Cream, estuvieran conscientes de la urgencia de cambio, los directivos decidieron afianzar ese sentimiento mediante la motivación de su personal a través de charlas motivadoras con expertos en la materia, los directivos asimismo efectuaron reuniones amenas con todos los todos los colaboradores, es decir mesoneros, anfitriones, vendedores, encargados, gerentes, con el fin de que todo el personal entraran en contacto para conocerse más y estimular la confianza, cuestión que le permitió hablar del cambio de manera abierta y se generara ansias por parte de todos al implantar un servicio de mayor calidad en su Empresa.

4.2.3 Conocimiento

Para saber cómo cambiar. Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, una persona u organización debe saber cómo cambiar. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que debe hacer durante la transición) y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleva a cabo.

Este factor era uno de los aspectos en el que más hincapié debía hacer la directiva, puesto que la mayoría de las dudas e interrogantes que hacían los colaboradores eran como empezar a abordar el proceso de cambio, que funciones debían ejercer y que nivel de dificultad tenían esas nuevas funciones.

Los ejecutivos en cada reunión explicaban muy detalladamente y gradualmente el proceso de transformación a medida que se avanzaba en la conquista de la confianza de sus empleados y se iban implementando pequeñas mejoras como muestra de lo que podía ser la Empresa cuando completamente la misma se transformara, haciendo saber que absolutamente todos desde el nivel más alto hasta el más bajo debían emprender nuevas acciones para aportar al cambio de la Empresa.

Los directivos siempre exteriorizaban una visualización a futuro inmediato del prestigio que adoptaría Charlie's Cream para motivar al personal. Los dirigentes a medida que implantaban una nueva acción dictaban los lineamientos necesarios para mantenerlo estimulando el proceso cognoscitivo mediante charlas, observando videos informativos, haciendo simulacros, para que estos los colaboradores lo comprendieran y lo mantuvieran presente como una actividad rutinaria.

4.2.4 Capacidad – Habilidad

Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos. Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.

Primero, los cambios que se necesitaban implantar para mejorar la calidad del servicio ofrecido al cliente, eran explicados todos y cada uno, detalladamente teóricamente, luego se ejecutaban varias prácticas con la finalidad de que el personal de Charlie's Cream se amoldaran sucesivamente a las nuevas metodologías y a su vez se fueran corrigiendo desviaciones en los procesos.

Los colaboradores encargados de atender al público directamente practicaban mediante simulacros y actividades de destrezas donde se ponía a prueba todo lo comprendido en la teoría, mientras que los cocineros y pasteleros realizaban las pruebas de sus nuevas técnicas de cocina con expertos en la materia, los cuales evaluaban los platos y postres procesados por ellos. Desarrollando todos los miembros de la organización habilidades y capacidades, las cuales hasta algunos de ellos jamás pensaron que podían lograrlo, generándose un sentimiento de felicidad y autorrealización en la Empresa.

Los cocineros principales empezaron a tomar su trabajo en serio, se notaban más apasionados, pero sin olvidar que el trabajo lleva consigo una responsabilidad, profesando un reconocido refrán de los chefs: "Hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy". Expresando también lo siguiente: "Se

trata que logremos realizar nuestro trabajo en niveles altos, con constante exigencia y supervisión para que así se mantenga”.

También laboraban con mayor limpieza e higiene, se observaba una la limpieza y pulcritud muy superior a la que se evidenciaba antes de implantarse el cambio; establecían espontáneamente su liderazgo con los ayudantes de cocina, el liderazgo se logró con conocimiento mediante la capacitación, experiencia a través del tiempo que ya tenían operando en la Empresa y el respeto que se fundó en las reuniones y pláticas entre todos los colaboradores, dejaban claro hacia el entorno que los rodea en Charlie's Cream tanto ayudantes como personal externo a la cocina, que su manera de hacer las cosas era la correcta ya que los nuevos resultados así lo demuestran; aspiran a mejorar sus habilidades, constantemente los cocineros principales buscan ahora situaciones para aprender algo nuevo que los permitirá ser mejores.

En los mesoneros, anfitriones y vendedores, las principales cualidades que empezaron a florecer una vez que el cambio iba implantándose, fueron la humildad, la paciencia, el optimismo, el tacto y sobre todo la capacidad de saberse adaptar a diferentes situaciones. Dieron un gran paso al comenzar por ser oportunos, es decir, pertinentes, precisos; reflejando una señal de madurez al ser prudentes en las respuestas al cliente pensando antes de hablar; se expresaban con más claridad; se volvieron más confiables para la Empresa, ya muy poco se notaban inasistencias al trabajo, así paso con las impuntualidades, teniendo consciencia de que si no hay algún colaborador que se encuentre presente alguien más trabajará su sección, trayendo como consecuencia que, cuando este llegase tarde se altera el buen funcionamiento del café.

Todos se notaban más cooperadores, aceptaban cualquier orden sin discutir, a diferencia de antes, cuando se notaba la poca disponibilidad para llevar a cabo tareas que se les asignaban; ahora mantienen una buena relación todos los compañeros de trabajo, incluyendo con los de la cocina. Demuestran flexibilidad al estar más conscientes de que el cambio es parte del negocio, se dejan llevar más sin ofrecer resistencia. Al pedirseles que trabajen horas extras, o que se queden hasta más tarde o lleguen más temprano no se oponen si tienen que cancelar planes para cubrir el turno de alguien enfermo, no se quejan por ello.

Los meseros principalmente, son ahora más minuciosos, se enfocan más en finalizar lo que comenzaron, por ejemplo, si un cliente pide otro refresco lo llevan con prontitud, si se asigna otra mesa a un colaborador se compromete de igual forma como el responsable de que se complete el pedido. Los meseros ahora son más organizados, tienen mayor concentración en lo que está llevando a cabo, ya que como meseros siempre estarán haciendo varias cosas a la vez, han aprendido a establecer prioridades. Conocen más el producto, este punto es esencial para el mesero, actualmente saben de lo que están hablando, familiarizados por completo con el menú. Hay interacciones con el chef, los meseros prueban los platos, han aprendido también sobre métodos de preparación y tiempos de cocción.

En la cultura de Charlie's Cream, se ha añadido que todos ahora conocen de la historia del establecimiento y sobre las políticas y procedimientos de la compañía.

Todos los colaboradores que operan día tras día en el área de ventas lo hacen con iniciativa, preguntan a sus compañeros en las funciones que desempeñan para ellos mismos adquirir nuevos conocimientos. Se muestran

amigables con los compañeros de trabajo y con los clientes, de manera muy respetuosa.

4.2.5 Refuerzo

Para mantener el cambio. Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento.

Esta fase en Charlie's se da con facilidad, el cambio implantado trajo resultados tan ventajosos para todos, desde satisfacciones sentimentales con el trabajo hasta beneficios económicos, que el interés por mantener ese cambio se hace notar y constantemente están retroalimentando mediante la información que les proporcionan los directivos a los colaboradores de su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y corregir cualquier falla o dificultad que se les presente al personal en cuanto la adopción de las nuevas metodologías.

5. CICLO DEL CAMBIO

Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarro, J.J. (s/f) afirman que igual que en el resto de organizaciones, para llevar a cabo un cambio en una empresa es necesario seguir todas las fases incluidas en el modelo general, sin embargo las pequeñas y medianas empresas generalmente, debido a su problemática diaria y a su visión a corto plazo, no siguen estas fases de una forma estructurada sino que principalmente utilizan la intuición y van resolviendo los problemas según se plantean, necesitando de un proceso muy definido de antemano donde se

establezca una clara distinción entre cada una de las fases permitiendo al personal implicado saber en todo momento donde se encuentran.

A continuación, el autor Ruiz Mercader y otros, analizan cinco fases en el ciclo de la gestión de cambio organizacional:

5.1 Detectar la necesidad del cambio

El punto de partida de cualquier cambio organizacional es cuando se observa una “necesidad de cambio”. Los motivos pueden ser, o bien, reactivos, la organización ha de dar respuesta a presiones internas o externas, o bien, proactivos, con los que da respuesta a demandas competitivas futuras.

El arranque de sentir la necesidad de cambiar en los directivos de Charlie’s Cream, aparece cuando sus clientes llevan algunos meses quejándose del servicio de la Empresa, esta presión al unirse con la tensión de los colaboradores por no sentirse a gusto en la forma que ejecutan su encargo conjuntamente con la inconformidad de la remuneración por la prestación de sus servicios, avivan más las fuerzas para que se dé el cambio.

En Charlie’s Cream, esta necesidad no surge de un análisis, sino de percepciones especialmente, es decir el cambio es considerado por los directivos a causa de las críticas de los clientes y de los empleados durante varios meses.

Por otra parte, es importante decir que Ruiz Mercader y otros autores, sustentan que frecuentemente son los directivos los que deciden sobre las necesidades del cambio, iniciándolos, en muchas ocasiones sin contrastarlos

con el resto de miembros de la empresa y sin difundir esa necesidad de cambio al resto de la organización. No obstante, así no fue el caso de Charlie's Cream, puesto que sus directivos si se encargaron de participarles a sus colaboradores de la intención de redireccionar la empresa, enfocándola a prestar un mejor servicio a su clientela.

5.2 Diagnóstico de la situación

Una vez identificada la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre cuál debe ser la situación después del cambio, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio.

El llevar a cabo este diagnóstico de forma adecuada y eficaz requirió de un cierto tiempo a la directiva de Charlie's Cream. El diagnóstico realizado no fue estructurado ni profundo, no se materializó en un documento claro y desarrollado. Simplemente se enfocaron en centrarse en los focos principales de acción del cambio, conocerlos, estudiarlos y priorizarlos.

5.3 Planificación del cambio

La planificación implica la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización.

En este caso, en Charlie Cream, su actuación es bastante activa, puesto que una vez que analizan detalladamente la situación a modificar, proceden a plasmar los objetivos en un documento de manera muy específica atendiendo a aspectos en orden de mayor relevancia hasta el más simple, esta acción también es llevada a cabo mediante la comunicación con el

personal, puesto que deben ser conocedores de los objetivos que ellos también deben plantearse y que una vez sean alcanzados la Empresa irá logrando ejecutar sus objetivos generales, pero ya eso se convertiría en la siguiente fase que es la implantación de cambio.

5.4 Implantación del cambio

La implantación del cambio implica el llevar a cabo todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación.

En primer lugar, hay que destacar la agilidad de la directiva de Charlie's Cream en la implantación del cambio. Por otra parte, cuando deciden implantarlo no solo se limitan exclusivamente al factor técnico, sino que consideran las interrelaciones con el resto de factores, lo cual evita problemas de rigidez a la hora de llevar a cabo el cambio, es decir, no hay falta de flexibilidad en su estructura que produzca resistencia al cambio debido a una cultura positiva y presencia de motivación y formación de su personal. De hecho, se observa cómo el resto de factores no se encuentran al "margen", que reaccionan solamente cuando se ven directamente afectados.

5.5 Evaluación y control del cambio

La implantación de los cambios exige ir controlándolos, esto es, valorando si se están consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. Si no son los esperados, se deberán analizar las causas que impiden el cumplimiento de lo previsto, y se rediseñarán las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada, esta información de retroalimentación es muy enriquecedora para conseguir el

objetivo previsto con el cambio e incluso para cambios o decisiones futuras, ya que, en esta fase, nuevas contingencias pueden aparecer que pueden amenazar el éxito de la estrategia de cambio.

Todas las medidas establecidas se asentaron con éxito en la Empresa Charlie's Cream, era una realidad que los servicios habían mejorado considerablemente, el cliente era muy bien atendido, los colaboradores se sentían más satisfechos con sus funciones y las ventas comenzaron a ascender, se notaba la visita de nuevos clientes al local atraídos con la nueva decoración y temática del café.

6. ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En Charlie's Cream, en el proceso mediante el cual las transformaciones para alcanzar la calidad del servicio se iban estipulando en la Empresa, surgieron sustancialmente elementos que predominaron desde el inicio de la necesidad del cambio hasta su sostenimiento. Estos elementos fueron manejados de la manera más adecuada por los directivos, para que el objetivo principal que se pretendía alcanzar, el cual era mejorar la calidad del servicio se lograra eficientemente.

Ruiz Mercader y otros (s/f) definen cada uno de los elementos que intervienen en el cambio organizacional de la siguiente manera:

6.1 Equipos

Los equipos que van a impulsar y gestionar el cambio deben ser constituidos desde el primer momento, una vez que se ha detectado la necesidad del cambio. En las grandes organizaciones para la gestión del

cambio se suelen constituir: equipos de mejora, equipos de integración y comité de seguimiento. Además de estos equipos es imprescindible nombrar un “gestor del cambio” el cual tiene como máxima responsabilidad el éxito del cambio. (ob. cit.)

En Charlie’s Cream, los directivos no fomentaron equipos solo ubicaron a los colaboradores más abiertos y de carácter más accesible de la organización, que sirvieran de intermediarios con el resto de los colaboradores para que generaran motivación y aceptación del cambio. Con esto se aclara, que el papel del gestor del cambio lo suele jugar el directivo, sin embargo, pudo ocurrir, que debido a que él está inmerso en su tarea diaria, no aportara el empuje y seguimiento necesario para el éxito del cambio generando un riesgo significativo, de incluso no implantarse.

6.2 Comunicación

Los cambios organizacionales a menudo fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación. Muchas personas no entienden la necesidad del cambio o cómo les va a afectar en última instancia a ellos, esto puede ocurrir incluso cuando la dirección ha comunicado correctamente su intención de cambio a través de mensajes bien diseñados o estrategias de comunicación cuidadosamente elaboradas. (ob. cit.)

En Charlie’s Cream, se consideró de gran importancia la comunicación para informar el cambio y se mantiene aún la información, como estrategia para abordar los problemas a tiempo y evitar desviaciones importantes. Es imperioso señalar que, previo al cambio corrió por la empresa varias versiones sobre el contenido del cambio, sus objetivos y sus consecuencias,

versiones que los trabajadores comentan de manera informal con las implicaciones de pérdida de tiempo, expectativas falsas creadas, miedos no justificados y resistencias previas.

Una vez iniciado el cambio, este fue bien comprendido porque hubo comunicación fluida, lo que generó escasas resistencias frontales al mismo en Charlie's Cream. Ruiz Mercader y otros (s/f) establecen que los trabajadores en su mayoría son resistentes a los cambios por definición, si además, no están bien informados, se convierten en la mayor dificultad a salvar para la implantación de los cambios.

Una vez implantado el cambio en Charlie's Cream, la nueva metodología de hacer las cosas orientadas a la plena satisfacción del cliente se llevan a cabo totalmente y, por tanto, se obtienen las ventajas perseguidas por el mismo.

6.3 Cultura

“Es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones” (Leal, 1991 citado en Ruiz, Mercader y otros (s/f).

En otras palabras, se entiende por cultura a la fusión de valores, creencias y entendimientos significativos que los colaboradores llevan por costumbre en una empresa.

En Charlie's Cream, prácticamente no se conocía antes del cambio el concepto de cultura de la organización ni su importancia y, por tanto, no se consideraba a la hora de gestionar el cambio. Hoy en día, la Empresa mantiene una filosofía organizacional de poner al cliente en el centro de todo lo que hacen. También existe una agradable relación interna entre todos los colaboradores, prevaleciendo entre ellos el respeto, la comunicación, y el trabajo en equipo. Sus productos son de calidad y los colaboradores operativos se lo participan al cliente, seguros de sí mismos al hablar, en un lenguaje educado y cortés.

6.4 Liderazgo

En un proceso de cambio, los líderes deben ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y a la mejora, aprovechando las oportunidades, estimulando las contribuciones individuales, animando a los equipos a ser creativos y a buscar formas nuevas de enfocar el futuro. Al ser el cambio un proceso continuo, el líder se ve obligado a estar siempre actuando ya que el éxito nunca es definitivo. La comunicación es clave, cuando falla, el liderazgo no funciona. (ob. cit.)

Cuando la dirección de Charlie's Cream se planteó llevar a cabo un cambio en el ámbito de la calidad, no nombró a un responsable de gestionar todas las implicaciones organizativas que conllevaron a la institución del cambio ni que actuara como líder de este cambio, puesto que los mismos directivos se encargaron de esa función, por lo que la mejora de la calidad se planteó con representantes que la lideran, pero siendo la misma dirección la que asume la implantación y el seguimiento del cambio como otra más de sus atribuciones.

La alta dirección, en muchas ocasiones, comete el error de no comunicar al resto de la organización, ni siquiera, a veces, a las personas directamente afectadas, las implicaciones que el cambio va a tener. Esto puede llegar a provocar la pérdida total del control del cambio por parte de la dirección. (ob. cit.)

En este aspecto los directivos de Charlie's Cream, fueron muy cuidadosos para no descuidar el tema comunicativo en todo el proceso de cambio, consideraron el informar a todos sus colaboradores cualquier detalle, sin importar su dimensión, que estuviera sujeto a modificaciones.

Los directivos enfatizaron que si el principal cambio que tenía que adaptarse era la mejora en la atención al cliente y quien debía cambiar era el colaborador, mientras más rápido estuvieran informados de esa renovación, más tiempo ganarían implantando el cambio, para ello, los directivos recurrieron a tácticas como llegar primero a los colaboradores más comunicativos y que estos propagaran la información de manera positiva y convencer al resto que esa modificación es necesaria.

La alta gerencia participó activamente en este proceso, ya que a medida que los colaboradores asignados para informar al resto, sobre la necesidad de cambio y conocer sus opiniones y hacerlas llegar a los directivos, los dirigentes muy sutilmente también iban dialogando el tema en la organización mediante reuniones con todo el personal, así como también invirtieron en la contratación de consultores externos a la empresa, expertos en materia motivacional, con la finalidad que se efectuaran reuniones dinámicas determinados días, para disipar las fuerzas emocionales que dificulten el cambio y del mismo modo, informaran de cómo podía ser manejado cada aspecto, mediante actividades grupales y recreativas.

6.5 Fijación de objetivos

En general, en las empresas los implicados en el cambio están informados del cambio y de sus objetivos tan solo de la parte que a ellos les afecta y, a veces, ya en la fase de implantación del mismo, cuando es inevitable informarlos. (ob. cit.)

En Charlie's Cream, todos son consultados a la hora de fijar dichos objetivos. De este modo, se evitan la incomprensión, falta de implicación y resistencia al cambio. Existe una estrategia diseñada de comunicación del cambio y sus objetivos, cuidando la forma de transmitirlos, en presencia de personas con relación con el cambio y rodeando la situación de los detalles precisos que ayuden a transmitir la trascendencia del mismo.

6.6 Medir rendimiento

Evaluar el rendimiento es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las responsabilidades de los puestos que ocupan. (ob. cit.)

Con frecuencia en Charlie's Cream, el rendimiento se mide de forma objetiva por parte de los mandos altos e intermedios, pero más se le atribuye esta función a los directivos. Existen sistemas de medición cuantitativa como lo es el indicador de desempeño, el cual determina qué se debe hacer pero no son claves para el negocio; permiten alinear a los equipos con la estrategia del negocio, no son financieros y complementan a los indicadores claves de desempeño. (Parmenter, 2010).

Parmenter, señala que el indicador clave de desempeño (ICD) viene a ser un indicador selecto y clave para monitorear el desempeño enfocado a lograr un determinado objetivo estratégico o área clave de resultados importante para el éxito de una actividad y crecimiento de la organización. Los ICD permiten cuantificar los objetivos, generan visibilidad clara en el desempeño de forma individual, en equipo, de los departamentos y de las organizaciones, así los tomadores de decisiones podrán dirigir las acciones para conseguir los resultados esperados. (ob. cit.).

Charlie's Cream, para describir cómo ejecuta el proceso de medición del desempeño tiene presente los siguientes conceptos:

Gasto promedio, el cual muestra lo que gasta un comensal en alimentos, bebidas y de forma total en el restaurante, resultando de la relación que existe entre las venta de alimentos y bebidas y el número de clientes atendidos (Davis, Lockwood, Alcott, y Pantelidis, 2012).

Cheque promedio: es la medición que presenta el monto promedio de las cuentas emitidas, obtenida a partir de dividir los ingresos totales entre el número de cuentas del periodo (Cousins, Foskett, y Pennington, 2011).

Rotación de sillas, es una métrica que permite obtener el número de veces que un asiento es ocupado en ambas áreas durante el servicio, resultado de dividir los clientes atendidos entre el número de asientos disponibles (Ninemeir, 2012).

Capacidad instalada. Es la rotación de sillas multiplicada por el número posible de turnos por día, se considera que no sólo se debe manejar un único turno al día para atender a los comensales, ya que éstos pueden asistir

durante diferentes periodos a consumir alimentos diariamente (Cousins, *et al.*, 2011).

Así como también, particularmente en la medición cualitativa, Charlie's Cream mide el desempeño, principalmente de los mesoneros, anfitriones y personal de barra y caja, a través de las opiniones de los clientes, ya sea a través de encuestas o por interacción directa con los consumidores. Un aspecto importante, es que ahora no se visualizan quejas en el libro de sugerencias, ni en la página web creada como otro medio para mantener comunicación directa con los clientes, y que a estos se les pueda responder oportunamente, ya sea para pedir disculpas por algún inconveniente, o para aclarar alguna duda de interés del cliente.

6.7 Aprendizaje

Para Ruiz Mercader y otros (s/f), el aprendizaje organizacional es la capacidad para crear, adquirir, incorporar y transferir conocimientos a través de un proceso sinérgico donde, “aprendiendo a aprender juntos”, el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento en rutinas organizativas.

Esto exige a la organización disponer del contexto adecuado que favorezca el aprendizaje organizacional el cual se consigue a través del diseño de la estructura organizativa, la gestión de los recursos humanos, el sistema de comunicación, el liderazgo y la cultura que facilitan la creación, adquisición, incorporación y transferencia de los nuevos comportamientos y capacidades requeridas (Senge, 1992; Dixon 1994 citado en Ruiz Mercader y otros (s/f)).

Como elemento íntimamente relacionado con el aprendizaje, aparece el concepto de feedback. Para Ruiz Mercader y otros (s/f) se trata de un proceso de retroalimentación de información que se produce en la creación y expansión del conocimiento y que recoge tanto el conocimiento generado en sí, como los cambios que provoca en la organización. Así, el feedback, genera nuevo conocimiento a través de la información que él mismo recoge.

En la actualidad, en Charlie's Cream, tanto el aprendizaje como el feedback, suelen ser elementos desarrollados cada vez más, debido a que ambos conceptos implican una cultura con unas características específicas, normalmente ya instauradas en la cultura de Charlie's Cream, los colaboradores mentalmente reconocen que el cliente está en el centro de todo lo que hacen. También existe una agradable relación interna entre todos los colaboradores, prevaleciendo entre ellos el respeto, la comunicación, y el trabajo en equipo.

6.8 Reconocimientos y recompensas

Los reconocimientos y recompensas están normalmente compuestos por dos componentes, uno psicológico y otro material, y se asocian a sistemas de pago contingentes o por rendimiento que son los que permiten alcanzar con éxito el cambio organizacional. Las estructuras de reconocimientos y recompensas asociadas a la implantación del cambio se incluirían dentro de lo que se denomina "nuevo sistema de pago" o sistema de pago variable frente al "tradicional sistema de pago" que se centra en categorías laborales, tiempo y antigüedad y pluralismo. (ob. cit.)

Anteriormente, en Charlie's Cream, no existían reconocimientos ni recompensas establecidas. Estos reconocimientos producto del cambio

implantado, actualmente suelen ser proporcionados y relacionados con estándares. Los reconocimientos de carácter psicológico que se han establecido en Charlie's Cream han sido entregas de placas por mejor desempeño al personal operativo e intermedio, certificados y diplomas por asistencias a cursos y seminarios dictados por empresas financiadas por Charlie's Cream para que los colaboradores sean capacitados y desarrollen cada vez más sus habilidades, llamadas telefónicas de los superiores a los del nivel operativo felicitándolos por algún logro.

Y, en cuanto a las recompensas económicas, se tienen metas sobre ventas, bonos y comisiones. Este aspecto ha alcanzado suficiente auge, debido a que el número de clientes ha aumentado en el negocio, así como la cantidad de visitas, trayendo como consecuencia que a mayores clientes atendidos mayor remuneración perciben los colaboradores en el pago de su nómina.

7. CALIDAD DEL SERVICIO

Parasuraman, A., Zeithaml, V. Y Berry, L. (2002) consideran que la calidad de servicio es la extensión de la disconformidad que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus apreciaciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Para Philip Crosby (1996) un servicio de calidad es concordar a las descripciones del comprador, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre apoyándose en sus expectativas de servicio.

La mejora del servicio, es una iniciativa humana, asimismo la responsabilidad, seguridad y empatía resultan directamente de la actuación, así como la fiabilidad que a menudo depende de la actuación humana. Las

expectativas del cliente sobre las organizaciones de servicio son claras y contundentes: debe contar con una buena apariencia, ser responsable, ser tranquilizador por medio de la cortesía y la competencia, ser empático, pero sobre todo, ser digno de confianza. Además de que prestara el servicio que ofreció dar, es decir, que se lograra la promesa de servicio.

Seguidamente, el modo en que los clientes juzguen un servicio puede depender tanto o más del proceso que da el resultado del servicio prestado. Sin embargo, en los servicios, el “cómo” de su realización es una parte clave del mismo. Los compradores de servicios juzgan la calidad basándose tanto en las experiencias que tienen durante el proceso de servicio como en lo que pueda ocurrir después.

Por consiguiente, el Cambio Organizacional en la Calidad de los Servicios se interpreta en base a los conceptos previos ya explicados, como la eficiencia del gestor para transformar intencionalmente un sistema que busca adaptarse a su entorno, mediante el aprendizaje continuo de la organización, con la finalidad de ajustarlo a las especificaciones del cliente, el cual es percibido por el mismo basándose en sus expectativas de servicio.

CAPÍTULO II. CASO EMPRESARIAL A NIVEL REGIONAL DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS QUE DEMUESTREN UNA VINCULACIÓN CON LA EMPRESA CHARLIE´S CREAM.

PLANTEAMIENTO DE CASO EMPRESARIAL NIVEL REGIONAL (HARD ROCK CAFÉ)

Hard Rock Café, es una cadena de restaurantes fundada en 1971 por Isaac Tigrett y Peter Morton. Todos los establecimientos están decorados con objetos de culto del rock como guitarras de grupos famosos, y mientras se sirve comida típica estadounidense se visualizan videoclips de bandas pertenecientes al género.

Hard Rock Café Maracaibo (Caso Regional: Región Zuliana)

Actualmente, Hard Rock Café está ubicado en diversas regiones de Venezuela unas de ellas son las siguientes: Oriental, Zuliana, Central y Distrito Capital.

Se hace énfasis en la presentación de caso de estudio a nivel regional en: Hard Rock Café Maracaibo, ubicado específicamente en el Estado Zulia, Región Zuliana, al extremo noroccidental del país. Está ubicado en una zona muy animada que hace del café el lugar perfecto para ponerse al día en sus ansias de auténtica comida americana, en un ambiente lleno de energía, donde son bienvenidas todas las personas.

Hard Rock Café Maracaibo abrió sus puertas oficialmente al público el 30 de Enero de 2011. Con una rueda de prensa en la que asistieron los principales medios de la ciudad, se hizo la apertura oficial. Sus dueños

La mítica cadena americana Hard Rock Café ha abierto sus puertas en Maracaibo. El establecimiento de más de seiscientos metros cuadrados ha requerido una inversión de unos 2,5 millones de dólares en el acondicionamiento y la decoración.

Se sirven deliciosos platos, una decoración de objetos de interés de fama mundial, y eventos en vivo emocionantes. Los visitantes y lugareños por igual se reúnen en Hard Rock Café Maracaibo para disfrutar de platos ofrecidos en la misma casa, música en vivo y un excelente servicio.

Además de poder degustarse su tradicional comida también hay un peculiar museo de la música. Es uno de los aspectos más singulares de Hard Rock Café Maracaibo, es la gran colección de objetos musicales de artistas de primera fila. Museo viviente que siempre está cambiando a medida que se traen nuevas e interesantes piezas; el cual mantiene firmemente su funcionamiento.

A la inauguración acudió el presidente mundial de la cadena Hamish Dodds y la alcaldesa de Maracaibo, quienes como marca la tradición, rompieron unas guitarras para inaugurar el nuevo espacio.

Normas de Calidad Hard Rock Café Maracaibo

Las normas de calidad se crean con el fin de evaluar los servicios de una manera global, existen normas de calidad internacional, nacional y empresarial.

El uso de estas normas de calidad es bajo el criterio de cada empresa, pero en algunos casos estas normas de calidad tienen un mínimo a cumplir con el fin de garantizar la integridad de trabajadores y clientes.

El fin de estas normas además de exigir un mínimo protocolo de servicio tienen también el objetivo de mejorar los procedimientos internos en la elaboración o prestación de un servicio, sirven para que un cliente tenga una expectativa del servicio o producto que se va a adquirir.

Las normas se basan en dos etapas básicas:

- La elaboración de normas, es aquí donde se ordenan los comportamientos o actividades humanas límites y básicas, las cuales deben presentarse de manera repetitiva en las relaciones laborales.
- Su aplicación, ya que de nada sirve tener normas protocolos de calidad si no se cumplen.

Planteamiento del problema

Como ya se ha avistado la empresa cuenta con un manual y con procedimientos propios; es decir sus conocidas normas y que inclusive habla de trata bien a los empleados, se dice haber una minuciosa administración y una cultura de calidad excelsa.

Cuando se habla de Hard Rock Café Maracaibo, se hace referencia a una empresa exitosa que en sus inicios origino gran impacto en la Región Zuliana debido al grado de reconocimiento que tiene la marca en todo el mundo, es decir es una organización de gran reconocimiento por muchas personas debido a la calidad y el servicio que ofrece la misma a su clientela. Haciendo un análisis según las lecturas y según los videos puede confirmarse dicha situación, es una buena empresa.

En la misma entidad, hace 2 años y medio hizo influencia la gestión del cambio organizacional, debido a situaciones que se presentaban; es decir los clientes presentaban frecuentemente y constantemente quejas, inconformidad, insatisfacción, entre otros rechazos y desprestigio por Hard Rock Café Maracaibo.

Un caso que origino gran alarma ante los directivos fue el siguiente; mediante la visita de un cliente quien da a conocer su experiencia, diciendo: "En mi experiencia personal, la comida no solo es de baja calidad sino que tiene mal sabor, lo único que vale la pena visitar en el lugar es la promesa mercadológica de que estás en el mismo lugar donde estuvo algún músico famoso. En general en mi nivel de calidad le otorgo un 7 en escala 1-10. Los 3 puntos que le faltan para el 10 son por una pésima

comida, por un mal servicio en la mesa y otro por un mal servicio gerencial”.

La experiencia en Hard Rock Café Maracaibo que originalmente vivió el cliente se describe de la siguiente manera: La comida es malísima en una ocasión pedimos 2 hamburguesas el lugar estaba lleno y tardaron 1 hora, para llegar crudas y casi congeladas, me produjo bastante asco, pedí al mesero que viera la carne y me dijo con las manos en la cintura: "Mira pues el lugar está llenísimo y hay muchas órdenes, para volverla a cocinar será un milagro que te la entreguen. Y así sin más el mesero optó por no brindar el servicio porque ya había mucha gente, me quejé con el gerente y me ofreció 2 bebidas a cambio de no desalojar la mesa. Pues no sólo abandoné la mesa sino que por supuesto nunca regresé a pisar el sitio. No hay nada más asqueroso que una hamburguesa semicongelada y cruda; además de un servicio prepotente y sin cultura de calidad.

Hablando, en relación a la experiencia recibida en el sitio, después de una mala comida y un mal trato en el servicio, soy un ex cliente insatisfecho, el lugar es caro, baja calidad en comida, bebidas nada especiales, (además de no poder comprobar la autenticidad de las bebidas). Repito lo único que vale la pena es la colección de objetos de música, especialmente del género ROCK y como el rock tampoco es una música que me vuelve loco, desde mi punto de vista es un lugar poco atractivo y con mal servicio. No hay nada mejor para evaluar un sitio que atender el "feedback" negativo. Preferiría sentirme en un ambiente como en casa, simplemente de ahora en adelante visitare Starbuck Maracaibo.

Descrita la situación, fue lo que ocasionó un llamado de gran atención por la alta gerencia, donde reacciona y dice las acciones no se están

llevando a cabo correctamente, no se puede seguir trabajando bajo estas condiciones de tensión, la calidad del servicio en general requiere de un cambio. Al gerente aceptar la situación que realmente enfrenta la empresa se requiere que la franquicia Hard Rock Café Maracaibo preste gran atención en la correcta implementación de sus debidas normas de calidad, asimismo dando a conocer las 10 decisiones de gestión de operaciones que lleva a cabo la empresa Hard Rock Café Maracaibo, ya que este consiente del entorno comienza a buscar y a dar posibles soluciones al caso, tratando de llevar la realidad minuciosamente, que permita reducir las fuerzas que entran en acción.

Gestión del cambio en Hard Rock Café

Se puede evidenciar la existencia de mala calidad en el servicio, como son baja calidad del producto, mal servicio en la mesa o atención al cliente y un mal servicio gerencial, el cual conduce a cambios significativos que permitan crear futuro en la organización, su gente y su contexto.

Condiciones para la gestión del cambio

- a) La institución sea capaz de aprender, las nuevas situaciones y retos necesitan nuevas respuestas: Siendo el caso la franquicia Hard Rock Café Maracaibo, primero que nada se evidencia la situación de cambio, es decir en la calidad del servicio ya que este no cumplía con sus normas de calidad. La institución debe ser capaz de aprender a sus nuevas actitudes, comportamientos, conocimientos, valores, y entre otras características que deben desarrollarse en la organización; por ende la misma debe ser capaz de aprender nuevas situaciones que abra paso a los canales

de comunicación, permitiendo darle respuestas a aquellos problemas que enfrenta la entidad.

- b) La institución ubique al recurso humano en el centro de actuación de la organización, puesto que son las personas las responsables de su éxito, su desarrollo y su control: La organización Hard Rock Café Maracaibo, perteneciente a la Región Zuliana, para que ejecute minuciosamente su plan y que valla dirigido al éxito del mismo, deberá ubicar al recurso humano en el centro de actuación de la organización capacitando a los mismos, inculcándole nuevos conocimientos, valores, respeto, en fin enseñándoles lo que es la cultura de la organización que es fundamental para el desarrollo del liderazgo estratégico y la aplicación de estrategias; ya que el recurso humano de la empresa serán los responsables del éxito, desarrollo y control, de todas aquellas funciones presentes en la franquicia. Creando la misma capacidad competitiva ante Starbucks, ya que le había superado en materia de calidad en todos sus sentidos.

- c) La institución desarrolle un sistema de gestión del cambio, es decir, de la adaptabilidad de la organización a los nuevos retos, nuevas variables y nuevas exigencias: Aquí se trata en que la franquicia Hard Rock Café Maracaibo en cuanto su necesidad de cambiar, ha diseñado un plan estratégico el cual le permitirá con el tiempo alcanzar sus objetivos planteados, adaptándose la organización a nuevas variables y exigencias, de acuerdo con factores internos y externos a la empresa. Como pueden apreciarse en sus normas de calidad y sus 10 decisiones de gestión de operaciones.

Objetivos de la gestión de cambio organizacional

Conociendo el enfoque de los objetivos de la gestión del cambio organizacional, que se establece desde dos puntos de vista que son la capacidad competitiva y el recurso humano de una empresa, siendo este caso la franquicia Hard Rock Café Maracaibo, ubicado en la Región Zuliana de Venezuela.

Se considera que la misma ha logrado combinar ambos enfoques, debido a la búsqueda de un plan que beneficiara en la calidad del servicio prestado, rindiendo de esta manera prestigio a la marca, cumpliendo con sus estándares de calidad y ejecutando sus 10 decisiones de gestión de operaciones, el cual no hace un lado al recurso humano de la empresa, sino al contrario este se ve de lleno inmerso debido a la cultura de la organización, fortaleciéndolo de conocimientos, valores, aptitudes, conducta, entre otros, que favorecen la comunicación entre los diferentes niveles de la entidad, permitiendo a la misma un cambio en la calidad de su servicio que vaya acorde a las necesidades de la empresa Hard Rock Café Maracaibo, logrando de esta manera sus objetivos planteados, alcanzando misión, misión y metas, a través de estrategias que ameritaron de tiempo para ser planificadas.

A continuación, se analizará la gestión del cambio organizacional en la calidad del servicio prestado a los clientes de Hard Rock Café Maracaibo, a través de caso práctico aplicando el modelo de Kurt Lewin:

Al empresario de la Región Zuliana, dueño de la franquicia Hard Rock Café Maracaibo, le exigen cumplir con los estándares de calidad que

se ofrecen en Estados Unidos, Europa y otras partes del mundo. Por lo tanto, se aprecia la incorporación al Hard Rock Café Maracaibo, la aplicación de la norma ante una situación vivida por la empresa que amerita de la gestión del cambio organizacional.

Modelo de KURT LEWIN

A. Descongelamiento:

Descrita la situación, fue lo que ocasionó un llamado de gran atención por la alta gerencia, donde reacciona y dice las acciones no se están llevando a cabo correctamente, no se puede seguir trabajando bajo estas condiciones de tensión, la calidad del servicio en general requiere de un cambio. Al gerente aceptar la situación que realmente enfrenta la empresa se aprecia la fase de descongelamiento, ya que este consiente del entorno comienza a buscar posibles soluciones al caso, tratando de llevar la realidad minuciosamente, que permita reducir las fuerzas que entran en acción.

La administración entra en extremo, a realizar el estudio en 10 decisiones para la gestión que realizarían posteriormente:

1. Diseño de productos y servicios: Crear y probar los productos, la empresa revisara constantemente los menús, de igual manera las encuestas aplicadas con una escala del 1 al 7, y si no se alcanza la calificación 7 se considera que la comida ha sido un fracaso.

2. La gestión de la calidad: Establecer estándares de calidad y control para cumplirlos, esto es una clave del éxito del restaurante y se sirven de la

administración de operaciones para que así puedan brindar una experiencia única, en Hard Rock Café Maracaibo.

3. Estrategia de proceso: La administración de operaciones del Hard Rock café ubicado en la Región Zuliana ofrecer a diario correctamente más de 3500 productos- comidas donde los productos deben diseñarse, probarse y después analizarse en cuanto al costo de los ingredientes, a los requerimientos de mano de obra y a la satisfacción del cliente. Una vez aprobados los elementos del menú, se comienza a producir sólo con ingredientes de proveedores calificados.

4. Estrategias de localización: Buscar sistemáticamente puntos estratégicos, tienen que estar seguros de que punto elegir, ya que se firmara largos contratos por 10 o 15 años. “Buscar el mercado correcto y dirigirnos a estos es también dirigirnos al resto de nuestra vida.” Donde es preciso recordar que la ubicación de Hard Rock Café Maracaibo es perfecta, para el desempeño de su actividad.

5. Estrategias de diseño: El restaurante deberá tener iluminación, sonido, pantalla, música contemporánea y la circulación de acuerdo al diseño, para presumir lo que se tiene, para luego venderlos.

6. Recursos humanos: Las personas que se buscan tienen que ser apasionadas por la música, gusto por servir, además de crear una experiencia para los visitantes y desarrollar un sentimiento de pertenencia. Asimismo, se tendrá la tarea de contratar personal especializado, para cursos de capacitación del personal con el que cuenta actualmente la empresa.

7. Cadena de suministro: Los proveedores deberán entregar productos de calidad y a tiempo para así no tener ningún inconveniente, que sean procesados sin ninguna inconveniencia. Su correcto manejo desde la recepción de la materia prima hasta su almacenamiento, garantizan que los ingredientes correctos estén en el lugar y momento adecuado.

8. Gestión de inventario: Ellos desarrollaran un sistema que les dice exactamente lo que está en cada café, en qué estado se encuentra el café, y cuál es la historia detrás de cada elemento. Además cuentan con la memorabilidad del rock, y cada 5 o 6 años lo cambian. Lo cual hace más atractivo al café.

9. Programación de la gestión: Se parte de las ventas para establecer las prioridades o el equipo que se programara para dicha semana, se toma en cuenta eventos, eventos de la comunidad, temporada, tendencia establecida en las dos últimas semanas, para hacer una proyección de ventas.

10. Mantenimiento: La calidad y el control son las claves para esto, los cafés deben abrir todos los días, esto implica: la cocina, el bar y el museo o obras musicales. La revisión del menú y la aplicación de las encuestas también son parte del mantenimiento. El mantenimiento de los objetos (guitarras en su mayoría).

A través, de estos puntos claves la alta gerencia, marca sus lineamientos en función de corregir fallas sobresalientes de los estándares establecidos por la marca, en función de cuidar su imagen y captar la atención del cliente. El mismo busca poseer el control que había perdido por descuidos en la administración de la empresa y no aplicar

contantemente las herramientas de control necesarias en la entidad tal como un proceso de retroalimentación.

La gerencia de la empresa tomando cartas en el asunto, desde haber aceptado la situación y plantearse un cambio, como punto de referencia para ver y comparar como podría ir resultando la iniciativa, utilizan una técnica para determinar la productividad del personal de cocina y de los meseros en Hard Rock Café Maracaibo, de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{Productividad} &= 1100 \text{ platos} / 400 \text{ empleado} \times 1 \text{ dia} \\ \text{Productividad} &= 2.75 \text{ platos por dia} - \text{empleado} \end{aligned}$$

No se debe pasar por alto que la empresa cuenta con su número de trabajadores completos, para cubrir el desempeño laboral, solo que la misma no estaba cumpliendo con los requerimientos necesarios en estándares de calidad, como de igual forma laboraba sin una buena administración y sin sentido su dirección. Por lo que ahora busca trabajar en función de su visión, misión, metas y objetivos; respetando el prestigio de la marca Hard Rock Café, lo que sería en este caso Hard Rock Café Maracaibo.

Asimismo, cabe destacar que se desarrolla y entra en juego la norma de calidad de Hard Rock Café Maracaibo, quien quiere buscar; enfoque en el cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Como también puede observarse la empresa lleva a cabo este plan por todas esas fuerzas en pro que hicieron posible abrir los ojos ante tal necesidad, unas de ellas fueron: la gran competitividad en el mercado, quejas de los clientes, desmotivación de los trabajadores por su trabajo, las ventas no resultaban ser lo esperado, desprestigio por la marca, productos ofrecidos de mala calidad, entre todos esos factores antes estudiados el cual no estaban siendo llevados a cabo de la mejor manera.

Por tales motivos una vez finalizada y finiquitada por la alta gerencia el cambio que se implementaría en la empresa Hard Rock Café Maracaibo, se hace conocer a todos los miembros de la organización en sus diferentes cargos, puestos de trabajo y todos los niveles en general de la empresa, esto a través dirigido y conducido por un especialista que adoptara a su vez nuevas virtudes, conocimientos, valores, cultura de la organización, entre otros, que le conllevaran a dirigir un grupo de personas y una organización en general; con la finalidad de que todos puedan adoptar nuevos conocimientos y aptitudes de trabajo, por lo que se reactivaran los canales de comunicación en la entidad, para la consecución de los objetivos planteados.

Cambio:

El cambio sería la segunda etapa en la media transición que atraviesa la empresa, una vez de un estudio minucioso por un agente de cambio, es decir la alta gerencia de la empresa Hard Rock Café Maracaibo, debido a la situación en que se encontraba dicha organización, se prepara para pasar a otro nivel.

Esto sucede al tiempo de unos meses, debido a que el estudio se tomó tiempo para identificar todos esos puntos de quiebre que enfrentaba la empresa desde el punto de vista de la calidad del servicio prestado por los clientes de Hard Rock Café Maracaibo, ubicado en la Región Zuliana.

Una vez planificado los procedimientos a seguir y fijada aquella visión que desea la empresa de aplicar las normas de calidad precisadas desde sus inicios por Hard Rock Café Maracaibo en cuanto a parámetros a seguir desde la compra de la franquicia. La empresa ajusta para su cotidiano funcionamiento las siguientes premisas, que inducen a aplicar cada una de las 10 decisiones de la Gestión de operaciones en Hard Rock Café Maracaibo:

1. Diseño de productos y servicios: Los productos son adecuados acorde al servicio brindado, se tiene mayor variación.
2. La gestión de la calidad: Se sirve bastante de lo que diga y opine el cliente, mediante las encuestas, esto es fundamental para Hard Rock Café Maracaibo, puesto que para la permanencia del producto tiene que obtener 7 de puntuación.
3. Estrategia de proceso: Casi en su totalidad de procesos interviene la mano del hombre.
4. Estrategias de localización: Deciden por lugares céntricos, de alto tránsito humano.
5. Estrategias de diseño: El espacio del café tiene que ser el adecuado, empezando por la buena ubicación del bar, las mesas y sillas tienen que

estar bien distribuidas, contando con espacios suficientes para poder movilizarse.

6. Recursos humanos: El personal tienen que ser apasionado por la música, gusto por servir, además de crear una experiencia para los visitantes.

7. Cadena de suministro: Se busca productos frescos, de calidad y que sean provistas por empresas de confianza.

8. Gestión de inventario: Buscan contar con todo lo necesario para realizar los platos, teniéndolos en el momento adecuado.

9. Programación de la gestión: Esto depende mucho del sistema con el que cuentan, y así poder decidir qué acciones tomar, también influye en la proyección de ventas.

10. Mantenimiento: La calidad y el control de todas las actividades son las claves para el éxito de Hard Rock Café Maracaibo, con la finalidad que el cliente viva una experiencia. Para que todo fluya adecuadamente y sin ninguna paralización.

Ha llegado la hora para Hard Rock Café Maracaibo, se observan aptitudes positivas en el ambiente, todo cambia, todo fluye, se hace presente la comunicación, la supervisión, la atención al cliente, el mantenimiento idóneo de las instalaciones, quien dirige al grupo tiene el control evitando la resistencia, se sirve comida de calidad, se comienza a vivir nuevas experiencias y positivas, se siente un ambiente armónico, hay motivación, en otras palabras se reflejan a conveniencia mutua con el

cliente, trabajador y empresa la satisfacción por el cambio en la calidad del servicio prestado en la franquicia Hard Rock Café Maracaibo.

Como se puede observar la alta gerencia al trimestre, compara y analiza al determinar la productividad del personal de cocina y de los meseros en Hard Rock Café Maracaibo, arrojando los siguientes datos como resultado:

$$\text{Productividad} = 1700 \text{ platos} / 400 \text{ empleado} \times 1 \text{ dia} \text{ Productividad} \\ = 4.25 \text{ platos por dia} - \text{empleado}$$

Se pudieron obtener los siguientes datos, representativos y de gran significancia, al comparar la primera fase con la segunda, lo que indica que si hay muy buenos resultados en cuanto al cambio implementado para la calidad del servicio prestado a los clientes de Hard Rock Café Maracaibo, siendo estos visitantes o lugareños de la Región Zuliana.

En la primera fase se tenían *2.75 platos por dia – empleado* contando siempre con su mismo cantidad de empleados. Mientras tanto en la segunda fase se alcanza *4.25 platos por dia – empleado* lo que hace la gran urgencia y necesidad que requería la empresa Hard Rock Café Maracaibo en emprender un cambio general en cuanto a la calidad del servicio prestado a los clientes de mencionada entidad. Asimismo se observa cómo han aumentado sus clientes diarios, sus ventas, sus ingresos, números de platos vendidos al día, satisfacción por parte de la clientela, entre otros beneficios a favor de la empresa en cuanto a donde quiere dirigirse.

Lo que hace ver como la empresa está cumpliendo con parámetros que debe continuar superando. Así mismo sus esfuerzos dan resultados notorios. Que hacen ver que en Hard Rock Café Maracaibo ubicado en la Región Zuliana está aplicando su norma de calidad.

1. Enfoque al cliente: las empresas turísticas dependen de sus clientes y por lo mismo deben conocer y comprender sus necesidades actuales y futuras esforzándose en exceder las expectativas.
2. Liderazgo: los líderes son los responsables de establecer el propósito y orientación de la organización, crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse totalmente en el logro de los objetivos.
3. Participación del personal: el capital humano es la esencia de una organización, y su total compromiso lo que posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de toda la organización.
4. Enfoque basado en procesos: para lograr los resultados deseados y alcanzar la eficiencia, las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: se refiere al desempeño global de la organización la cual debería de ser un objetivo permanente de ésta.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: la organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación beneficiosa aumenta la capacidad de crear valor.

Congelamiento:

El congelamiento representa la tercera y última etapa de acuerdo con el modelo de Kurt Lewin. A lo largo de 5 meses es posible ubicar a la Empresa Hard Rock Café Maracaibo en esta fase, donde nuevamente determina la productividad del personal de cocina y de los meseros a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = 3500 \text{ platos} / 400 \text{ empleado} \times 1 \text{ dia} \text{ Productividad} = 8.75 \text{ platos por dia} - \text{empleado}$$

Lo que hace demostrar según la trascendencia que tiene la empresa Hard Rock Café Maracaibo haber aplicado correctamente cada una de las 10 decisiones de la gestión de operaciones, asimismo obteniendo los mejores resultados en cuanto a su normativa de estándares de calidad, al haber conquistado lo siguiente:

Se enfocó en sus clientes Hard Rock Café Maracaibo aplicó muy bien esto al reconocer la existencia y la necesidad en el mercado se reconoce el segmento y las necesidades específicas que el consumidor desea cumplir, Hard Rock Café Maracaibo reconoció esto y pudo generar

una combinación mezclando Música, comida, Bebidas, Rock y Artistas famosos en un solo concepto de Bar.

Los Líderes, gerentes y administradores del Hard Rock Café Maracaibo están muy comprometidos con la visión y los objetivos de la empresa motivan y sabe instruir al personal siempre bajo las instrucciones de la franquicia. Marcado por los estándares de calidad internacionales y los protocolos de calidad propios de Hard Rock Café.

Participación del personal, sí en el Hard Rock Café Maracaibo el personal está bien motivado y atiende con calidez al cliente los protocolos de servicio ayudan a cubrir esta parte del servicio de una forma excepcional, así los clientes están satisfechos.

Enfoque basado en procesos, ya que el Hard Rock Café Maracaibo tiene muy bien identificados estos procesos y cada empleado tiene funciones específicas que ayudan a cumplir a cabalidad estos procesos que en general ayudan a cumplir con los objetivos de la empresa además de satisfacer expectativas del cliente.

Enfoque de sistema para la gestión, ahora es importante ver a estos conjuntos de normas y protocolos de servicio como un sistema global el cual es necesario y vital para el progreso y evolución constante, es el refinamiento de cada proceso que vuelve el servicio más fácil y más eficiente.

Mejora continua, porque el establecimiento se ha preocupado todo el tiempo por el bienestar de sus clientes y empleados, también está muy cerca de los que estas personas piensan del establecimiento de la calidad

de los productos así como la calidad en el servicio, evaluando y realizando sondeos de satisfacción es como una empresa puede aprender de sus propias debilidades y fortalezas.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos. Los datos arrojan buenos resultados, el negocio es un éxito y esto se debe a que siempre se analizan los resultados con el fin de continuar con mejoras cada pequeño cambio perfecciona y mejora el servicio.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. La empresa se ha sabido manejar socialmente se han hecho buenas relaciones con proveedores pero especialmente con los músicos que han depositado sus objetos de culto, ya que esto ha traído a muchos fanáticos que se han convertido en clientes asiduos y frecuentes del lugar.

Elementos del cambio organizacional

- 1) Equipos: En conjunto equipos están formado por el recurso humano que conforma la empresa Hard Rock Café Maracaibo. De igual forma se encuentra un gestor de cambio que es la alta gerencia. Así como también equipos de mejora, equipos de integración y comité de seguimiento. Para salvaguardar las espaldas que permitieran alcanzar lo que se quiere lograr, una excelente calidad en el servicio que se ofrece.
- 2) Comunicación: Se trató minuciosamente este aspecto, a través de la inversión que hizo la empresa en contratar personal especialista en la capacitación de sus trabajadores, que les permitiría enfrentar el concurrente cambio.

- 3) Cultura: Se debe al estilo y comportamiento, basado en valores, principios, conocimientos, entre otro que permiten diferenciar a la organización de cualquier otra. Diferenciándose está por su decorado de objetos de rock.
- 4) Liderazgo: El papel de liderazgo lo emprende el mismo gerente de Hard Rock Café Maracaibo, al aceptar las condiciones en que se presentaban la calidad del servicio en la empresa; así mismo al plantear y formular estrategias que permitirían dirigir a la organización y a un grupo de personas a mejores condiciones en la entidad; manteniendo firmemente y a su vez minuciosamente la comunicación.
- 5) Fijación de objetivos: Mejorar la calidad del servicio en la franquicia Hard Rock Café Maracaibo, permitiendo la empresa obtener capacidad competitiva y dirigiendo al recurso humano, a quienes se les comunica de acuerdo al grado de dificultad que pueda enfrentar o en el punto que les afecte.
- 6) Medir rendimiento: Este se mide utilizando una técnica para determinar la productividad del personal de cocina y de los meseros en Hard Rock Café Maracaibo. $Productividad = n^{\circ} \text{ platos} / n^{\circ} \text{ empleado} \times 1 \text{ dia}$ $Productividad = \text{platos por dia} - \text{empleado}$
- 7) Aprendizaje: Son todos aquellos conocimientos que obtienen los miembros que trabajan y conforman la franquicia Hard Rock Café Maracaibo, durante un proceso planificado de cambio; dirigido a brindar calidad del servicio.
- 8) Reconocimientos y recompensas: Son los que permiten alcanzar con éxito el cambio organizacional en Hard Rock Café Maracaibo, por medio de la motivación al personal, de acuerdo con su desempeño y bienestar en la empresa.

CAPÍTULO III. CASOS EMPRESARIALES DE ALCANCE NACIONAL E INTERNACIONAL DEL SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS QUE DEMUESTREN UNA VINCULACIÓN CON LA EMPRESA CHARLIE'S CREAM.

PLANTEAMIENTO DE CASO EMPRESARIAL A NIVEL NACIONAL (MC CAFÉ)

McCafé Nacional – Venezuela

Gourmet, modelo de relax total, entrar a un McCafé es vivir una experiencia relajante. Un espacio lleno de aromas, tranquilidad, buena música, deliciosos dulces y excelente café; son estas las características principales de McCafé. McCafé es una unidad de negocios asociada al restaurante McDonald's, pero bajo una visión de relax, agradable lectura, una música acorde y un buen ambiente para degustar un delicioso café y un apetitoso acompañante. McDonald's cuenta con más de 30.000 restaurantes en más de 119 países.

En Venezuela, el 31 de agosto de 1985, abrió el primer local ubicado en la Urbanización El Rosal en Caracas. En la actualidad son 131 restaurantes en todo el territorio nacional y cuatro McCafé en Caracas, Maracaibo y Maracay. Rolando Chávez, Gerente de Comunicaciones y Relaciones Institucionales de McDonald's Región Andina, especifica que McCafé es un concepto que nace en 1993, en Australia, donde se abre el primero del mundo.

“En su momento fue novedoso porque rompía el esquema tradicional de comida rápida de McDonald's, manteniendo la calidad en la atención, servicio y limpieza”. La idea del McCafé fue evolucionando y en octubre de 2003 llega a Venezuela y se apertura en el McDonald's La

Castellana, un restaurante icono en Caracas por la ubicación geográfica y la cantidad de clientes que lo visitan. Hoy por hoy se atienden aproximadamente un millón de personas al año, siendo el segundo local con más clientes, lo que daba la estructura y el espacio para desarrollar este nuevo concepto. La apertura del primer McCafé fue todo un reto.

“Es un segmento que debe ser cuidado porque el consumidor venezolano toma mucho café. Tuvimos mucha receptividad. Sabíamos que iba a dar resultados el concepto global que se desarrolla en McCafé”, asegura Chávez. McCafé es una marca ya posicionada. Existen 110 desde México hasta la Patagonia. El segundo local de este tipo en Venezuela se apertura en Sambil Maracaibo; luego Las Delicias en Maracay, que es el más grande; y por último en La Urbina. Para la apertura de Las Delicias y La Urbina, se empezó un programa de tertulias con Oscar Yáñez para propiciar que el cliente asista a los McCafé con una actitud más distendida que la del restaurante McDonald’s, donde la rapidez es el principal criterio.

Desde el punto de vista de decoración, McCafé tiene elementos diferentes: muebles de cuero, sillas de madera, sillones, sobrios cuadros fotográficos que combinados con la música lounge, brinda ese concepto distendido y permite que un cliente varíe su estadía de 20 minutos y hasta las 3 horas para los más fanáticos. Juntos y revueltos McDonald’s y McCafé son dos personas diferentes en una misma casa, no va a suceder que encontremos McCafé aislado.

Chávez asegura recibir una gran cantidad de correos, llamadas de inversionistas interesados en abrir un McCafé: “Debo aclarar que no es una franquicia, forma parte del restaurant McDonald’s, es una unidad de negocio del restaurante”. Para lograr aperturar un McCafé se puede ser franquiciado o formar parte de la corporación McDonald’s. No hay una inversión mínima para emprender este negocio, pero incorporarlo al restaurante incluye una completa reestructuración de imagen. Por ejemplo:

en La Urbina se consigue un McDonald's diferente desde la fachada, y la inclusión del McCafé implicó una inversión de 1.5 millones de bolívares fuertes para la remodelación total.

“McCafé es un niño mimado de la corporación y va creciendo. En Venezuela le tenemos mucha fe y las ventas van bastante bien“. Alrededor de 5% de la facturación del restaurante ingresa a través de este negocio, lo cual es favorable según el gerente dado que no es lo mismo ni en volumen, frecuencia o precios un McCafé con respecto a un McDonald's. La afluencia de los clientes de McCafé fluctúa como olas durante el día. Aun así es un negocio que brinda una entrada frecuente y mucha satisfacción en los clientes. Materia de primera El venezolano es un consumidor que sabe mucho de café.

Es muy frecuente escuchar peticiones como: marrón, fuerte, tetero, clarito, con leche, negrito... en McCafé los jóvenes deben traducir estos pedidos, para lo cual tienen un entrenamiento para atender las exigencias del cliente. McDonald's tiene ocho universidades de la hamburguesa. Una de ellas queda en Sao Paulo (Brasil) y de allí viene el programa diseñado para el personal de McCafé. El paquete viene con todas las instrucciones y también brinda capacitación experimental.

Para la apertura del primer McCafé vinieron capacitadores y dictaron talleres para lograr especializar a los baristas encargados de la preparación del café. Todos los jóvenes, estudiantes universitarios en diversas áreas, obtienen conocimientos básicos de lo que es el café, su historia, tipos, cultivo, cosecha, proveedores, desarrollo, productores, preparación y diferentes mezclas. El proveedor de McCafé es la compañía Mokafé, con quienes empezaron en 2003.

“Es una empresa venezolana que hace el café único y exclusivo de McCafé, bajo unos criterios determinados donde se combinan el café venezolano y el arábico, los tuestes del café son particulares, las mezclas

son muy específicas de manera que el amargo y el ácido se pueda combinar con lo dulce y los demás productos que ofrecemos” especifica Chávez. Para el gerente es importante brindar un café de calidad con precios muy convenientes en el mercado, al final del día lo primordial es que el cliente se sienta satisfecho, lo cual va a permitir que el cliente regrese y haga de McCafé un lugar habitual de esparcimiento.

Definición de gestión del cambio

Se puede observar que en McCafé prevalece un proceso premeditado el cual garantiza la gestión del cambio, siempre a beneficio del cliente, ofreciendo calidad en el servicio, rapidez del servicio, ambiente de relax, entre otros aspectos, que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio; fomentando posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y su contexto.

Condiciones para la gestión del cambio

a) La institución sea capaz de aprender, las nuevas situaciones y retos necesitan nuevas respuestas: Es una institución que está en constante investigación, en cuanto a gustos del cliente, satisfacción, calidad, valores, respeto, costumbres, entre otros aspectos que la caracterizan, y la involucran a estar abierta a nuevas situaciones y a dar nuevas respuestas.

b) La institución ubique al recurso humano en el centro de actuación de la organización, puesto que son las personas las responsables de su éxito, su desarrollo y su control: Ante esta condición la empresa cuenta con universidades que se encargan de enseñar al recurso humano sus ideologías, símbolos y valores centrales de la organización, ya que estos influyen en su forma de realizar sus actividades.

c) La institución desarrolle un sistema de gestión del cambio, es decir, de la adaptabilidad de la organización a los nuevos retos, nuevas variables y nuevas exigencias: Ante cualquier cambio, nuevos retos, variables y exigencias, la empresa se encuentra al día atento, quien se encarga por medio de estrategias dirigir a la empresa y capacitar a su recurso humano.

Objetivos de la gestión de cambio organizacional

McCafé en Venezuela es una organización que ha logrado combinar ambos objetivos desde el enfoque económico buscando una mejora rápida de la capacidad competitiva; McCafé involucra estrategias competitivas, estudia el mercado, desde diferentes factores externos a la organización que le permitan siempre estar al gusto del cliente, con la mejor atención y calidad del servicio. Y desde el enfoque orientado a la cultura de la organización que se concentra en el recurso humano, McCafé se encarga de que sus trabajadores en sus diferentes niveles desarrollen personalidad, ergonomía en el puesto de trabajo y satisfacción. Lo que trae como consecuencia la combinación recoger grandes recompensas en rentabilidad y productividad.

MODELO DE KURT LEWIN

A través, del modelo de Kurt Lewin se busca **analizar el cambio organizacional en la calidad del servicio de McCafé Venezuela, por medio de un caso práctico.**

Reflexión:

Un artículo publicado en la conocida revista Venezolana “Reventón” el año pasado, en el que se señalaban las dificultades que está atravesando la popular empresa americana McCafé en Venezuela pone de manifiesto algunos de los peores males que afectan a la gestión

contemporánea. McCafé Venezuela no está en una buena situación económica. Las ventas han estado cayendo durante los últimos siete trimestres, compiten en un sector en el que hay cadenas como Bonafide y Havanna que están teniendo notable éxito, donde “enemigos” tradicionales como Starbuck se han reforzado y en el que actores emergentes como Aroma Café, Café Martínez & The Coffe Store están expandiéndose. Y además, la percepción de la marca entre los consumidores Venezolanos está en pleno declive. Se presentan las siguientes cifras McCafé Venezuela, la famosa cadena de los arcos dorados reporto su peor caída en trimestres en más de una década.

Descongelamiento:

A simple vista es posible determinar cómo problema principal que las ventas han estado cayendo desde hace siete trimestres. Lo que permite decir que contemporáneamente McCafé Venezuela presenta algunos males en cuanto a su proceso de gestión. No está en una buena situación económica e igualmente se ve altamente afectada por la competencia, aunado a esto la percepción de la marca por los consumidores a disminuido en cuanto a su nivel normal.

Thomson, el presidente de McCafé, anunció que quiere modificar la manera de hacer negocios y prometió cambios significativos como simplificar el menú, que permitan que los restaurantes ofrezcan más opciones nacionales. Por lo tanto se requiere que McCafé Venezuela gestione cambios a nivel nacional que le permitan mantenerse bajo sus estándares normales en el mercado, se aspira convertir la empresa en moderna y progresista, a consecuencia resulta lo siguiente:

Siendo McCafé una marca muy exitosa, se debe reconocer que gran parte de ese éxito no fue a través de la personalización sino a través de la previsibilidad y la simplificación. Asimismo, se diseña un plan que prometa

revertir la situación. Se reestructurara la gestión. Escuchando más al cliente y estableciendo una nueva relación con los franquiciados.

La estrategia se desarrollara en varios niveles, como la introducción de nuevas ofertas en el menú que se ofrecen, diseñando una estrategia digital para facilitar la manera en que los clientes compran los productos, así como mejorar el aspecto y la conveniencia de la experiencia en McCafé en maneras que estén a tono las necesidades del consumidor de hoy (lo que algunos han interpretado como posibles cambios y de marca) e introduciendo la posibilidad de personalizar el café. En este sentido, se considera listo el plan a ser llevado a cabo por McCafé Venezuela, siempre basándose en sus claves del éxito la clave para prestar a sus clientes un servicio de calidad.

Cambio:

Esta sería la segunda fase, donde entran en funcionamiento el plan antes propuesto debido a los alarmantes números rojos que ha arrojado la situación económica de McCafé Venezuela. Las estrategias se desarrollara en varios niveles, como la introducción de nuevas ofertas en el menú que se ofrecen, diseñando una estrategia digital para facilitar la manera en que los clientes compran los productos, así como mejorar el aspecto y la conveniencia de la experiencia en McCafé en maneras que estén a tono las necesidades del consumidor de hoy (lo que algunos han interpretado como posibles cambios y de marca) e introduciendo la posibilidad de personalizar el café.

En este momento se produce un cambio, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Debido a estas condiciones al iniciar el cambio sería normal que exista un declive porque aunque se realicen cursos y capacitación al personal, aun no tienen la practica en el momento de enfrentar la situación; lo que ocasiona que justo al ocurrir el

cambio el personal les cueste un poco adaptarse a los nuevos hábitos, mientras ellos se adaptan a los mismos, sea el caso atender a la cantidad de clientes que afluyen en un determinado momento debido a su promoción.

Una vez los trabajadores de McCafé Venezuela se han adaptado a su nuevo hábito laboral, todo comienza a fluir de manera natural y espontánea; hasta llegar al punto que cada quien ya sabe controlar su espacio laboral, teniendo siempre una sonrisa natural, con la cual se atiende en todo momento; sin perder sus principales efectos de un servicio de calidad para el cliente.

Resaltando sus claves de éxito que le permiten a McCafé Venezuela, enfrentar la solución a cada situación que se les presente; siendo estas claves las siguientes: una visión que apunta a los clientes y el reconocimiento; promover la innovación; política gerencial de puertas abiertas; misión clara; objetivos corporativos ambiciosos; target acertado; más que un restaurante una cadena de franquicias; un sistema de entrenamiento escrito para sus colaboradores; atender siempre con una sonrisa. Lo que hace de McCafé Venezuela el mejor servicio de calidad brindado al cliente.

Congelamiento:

Representa la tercera fase, aquí ya se puede observar como se ha superado el cambio, a través de las diferentes estrategias implementadas por McCafé Venezuela, se han adaptado al cambio, quien representa un nuevo estado de equilibrio, con el gran apoyo de sus claves de éxito, quienes le ayudan a prevalecer ante cambio con actitud positiva, ofreciendo al cliente en todo momento estándares de calidad.

McCafé Venezuela es una empresa americana que dio el gran salto para salir de su mercado original y conquistar el mundo con su calidad. Según los expertos, su secreto para alcanzar el triunfo consiste en ofrecer una inmejorable relación entre calidad y precio. McCafé Venezuela es nacionalmente reconocido, tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores oportunidades de oferta de Franquicias. La clave del éxito de McCafé Venezuela es tener una base muy firme en sus franquiciatarios. A continuación se presenta un listado con las claves que permitieron que el cambio se implantara con éxito en esta popular cadena de restaurantes:

- 1. Una visión que apunta a los clientes y el reconocimiento.** Dominar la industria global de servicios alimenticios, a través de la satisfacción del cliente. Ser reconocidos por los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general.
- 2. Promover la innovación.** Anticiparse a los cambios del mercado y a los posibles problemas que pueden generarse.
- 3. Política gerencial de puertas abiertas.** Se dice que los gerentes y mandos medios siempre están accesibles. Se busca siempre eliminar la burocracia y cualquier empleado puede acercarse con confianza y hablar con sus directores. Constantemente se pide la opinión de los colaboradores, se realizan encuestas y se busca tomarles en cuenta para decisiones importantes.
- 4. Misión clara.** Servir con rapidez un menú limitado de comida caliente apetitosa en un restaurante limpio y agradable por un buen precio.
- 5. Objetivos corporativos ambiciosos.** Lograr el 100% de la satisfacción total del cliente todos los días en cada restaurante.

6. **Target acertado.** Uno de los principales grupos de clientes de McDonald's lo constituyen los matrimonios jóvenes con varios hijos. Dado el envejecimiento promedio de la población, McCafé Venezuela sostiene particular interés en el mercado adulto.
7. **Más que un restaurante, una cadena de franquicias.** Hoy, esta marca es una de las opciones de franquicias con éxito asegurado más importantes del mundo. Las franquicias garantizan al creador de McCafé Venezuela, y sus generaciones descendientes, ingresos residuales por cada hamburguesa que se vende al día alrededor del planeta.
8. **Un sistema de entrenamiento estricto para sus colaboradores.** Creado por su fundador, los empleados y encargados de tiendas tienen que recibir los cursos impartidos por el McDonald's Hamburger University. Se desarrollan y se mejoran constantemente los sistemas de entrenamiento para asegurar una excelente atención al cliente.
9. **Atender siempre con una sonrisa.** En esta compañía son expertos en cuidar los detalles. Desde restaurantes perfectamente ubicados, limpios y con un gran ambiente para grandes y chicos hasta la sonrisa con la que siempre te encuentras. Slogans como “nos encanta verte sonreír” reflejan su esmerado deseo de que sean tu opción favorita.

Asimismo, todas estas claves de éxito de McCafé Venezuela entre sus franquiciatarios, dirigen a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos planteados. En McCafé Venezuela, la calidad, el servicio, la limpieza y el valor son los pilares del trabajo diario, fundamentos que le han permitido ofrecer una experiencia única. La empresa trajo a este nuevo mercado un concepto de servicio rápido y original, donde los detalles son cuidados minuciosamente para brindar al consumidor un producto excelente. Para ello se utilizan ingredientes de alta calidad, locales con estándares de

higiene estrictos, servicio superior al cliente y un ambiente familiar donde niños, jóvenes y adultos tienen propio espacio.

McCafé Venezuela genera una revolución silenciosa a un nuevo mercado. De inmediato establece un nuevo estándar en servicio rápido de comidas, brinda oportunidades a la gente joven y se destaca por ofrecer un nuevo patrón en el sistema de entrenamiento del personal. Finalmente, se puede decir que las políticas mercadotécnicas llevadas a cabo por esta empresa son acordes a las necesidades del mercado, por tal motivo McCafé Venezuela es una empresa líder en su rubro, logrando éxitos constantes y persistentes.

Elementos del cambio organizacional

Son elementos esenciales que prevalecen ante las condiciones de cambio en una organización como lo es McCafé, a través de poner en marcha nuevos procedimientos de trabajo, que permitan alcanzar alta calidad en su servicio y poder así mantenerse activa en su contexto competitivo, logrando a su vez con éxito el cambio planteado.

- a) Equipo: McCafé es una organización muy amplia que cuenta con equipos de mejora, equipos de integración y comité de seguimiento, para impulsar un determinado cambio o innovación que se quiera en la empresa.
- b) Comunicación: La comunicación que prevalece en McCafé, será transmitida a través de boletines internos colocados en el mapa mural para informar a los empleados, al igual que en correos.
- c) Cultura: La cultura, incluyendo valores y políticas será difundida en juntas, boletines y periódicos internos así como el periódico mural de la empresa.
- d) Liderazgo: Para que exista el liderazgo es fundamental la comunicación. En McCafé por lo tanto el liderazgo se llevara a cabo desde la alta

gerencia, distribuyendo la información a los diferentes niveles, asignando responsabilidades a los trabajadores, involucrándolos a su vez en el cambio y dándole a conocer acerca de los objetivos desde el punto de vista en que pueda ser afectado cada persona

- e) Fijación de objetivos: En McCafé estarán dirigidos a la calidad, el servicio, la limpieza y el valor, ya que estos son los pilares de trabajo diario, permitiendo ofrecer una experiencia única.
- f) Medir rendimiento: Es un elemento esencial y constante en McCafé, a través de indicadores que permiten medir el rendimiento del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las responsabilidades de los puestos que ocupan, resultando esta información importante, tanto cualitativa como cuantitativa. Lo que hace evaluar mediante el feedback con el cliente la calidad del servicio de la empresa desde diversos puntos de vista.
- g) Aprendizaje: En McCafé se ve reflejado por la cultura, liderazgo, valores, comunicación, entre otros ítems, que caracterizan a la organización, el cual se manifiesta en sus trabajadores en la forma de realizar sus actividades en la empresa, estableciendo feedback con el cliente.
- h) Reconocimientos y recompensas: McCafé de acuerdo con el desempeño de cada empleado se le otorgan méritos, a través de certificados, empleado del mes, diplomas, entre otros.

PLANTEAMIENTO DE CASO EMPRESARIAL NIVEL INTERNACIONAL (STARBUCKS)

Starbucks Coffee, una de las empresas con mayor éxito de los últimos años en el mundo, resulta un caso sumamente interesante de analizar. Los consumidores de café prefieren Starbucks por el tipo de servicios que ofrece

el establecimiento y por el status que se le ha dado debido a la publicidad, más que por la calidad del café. Esta famosa Empresa se transformó en un periodo de su existencia, ya que aun con toda la fama que tenían descuidaron el aspecto de la calidad del servicio, y las pérdidas tanto económico como de imagen le llevó a Starbucks a reinventarse.

En 2008, sufrió las primeras pérdidas de su historia. El 26 de febrero de 2008 es una fecha histórica en los 40 años de existencia de la cadena de cafeterías. Ese día cerraron sus puertas los 7.100 Starbucks de Estados Unidos. Una medida drástica y muy arriesgada que supuso el comienzo de la reinención de Starbucks. Y que confirmó a Howard Schultz, su Presidente, como el genio que fue capaz de dar un giro radical a la estrategia de la compañía reenfoicándola en sus principales valores, para conquistar de nuevo a sus clientes a través de la calidad del servicio.

El propio Schultz cuenta esta transformación en su libro *Onward. How Starbucks fought for its life without losing its soul* (Adelante. Cómo Starbucks luchó por su vida sin perder su espíritu). *Onward*, es un magnífico tratado de liderazgo y cambio, no es acerca del triunfo, sino de los medios para conseguirlo. Schultz cuenta, con honestidad y pasión, sus inseguridades, sus sentimientos y su proceso de toma de decisiones, desde sesiones a puerta cerrada con directivos y analistas a conversaciones con granjeros de Ruanda.

Y es que Starbucks estaba a punto de morir de éxito. Después de 30 años de crecer a un ritmo espectacular superior al 40%, llegó a abrir mil cafeterías en 5 años y su valor bursátil se triplicó hasta los 20.000 millones de dólares, las ventas empezaron a caer y la compañía entró en pérdidas en 2008. Starbucks había crecido muy rápido y había perdido su esencia. El creador de la cadena, Howard Schultz, tuvo que volver a tomar las riendas de Starbucks después de 8 años en los que se había mantenido en un segundo plano y centrado en la expansión internacional del grupo.

La llegada de una crisis

Asimismo, tanto la página web de Starbucks, como numerosas fuentes de información, tanto digitales como impresas, comentaron la crisis que vivió Starbucks. Señalan las diversas fuentes, que esto se debe a que la crisis que vivió Starbucks coincidió con una crisis económica mundial, pero la forma en que salió de ella es no tan sólo digna de publicar, sino también es una perfecta muestra de pasión por lo que se hace. Es más, el libro El Desafío Starbucks posee un subtítulo que dice: “Como Starbucks luchó por su vida sin perder su alma”. Una famosa página de la web, denominada Comunidad de Emprendedores, en el año 2013 publican con fines cognoscitivos, la situación en particular por la que transitó Starbucks.

Gestión del Cambio Organizacional en Starbucks para mejorar la calidad que habían perdido sus servicios.

Al adaptar la concepción de gestión del cambio organizacional, previamente analizada ya en el capítulo I del presente trabajo de investigación, a Starbucks; se demuestra que esta Empresa, inició un proceso de cambio en el momento en que su Presidente, Howard S., tuvo en el año 2008, la intención de modificar la forma en que trabajaban, especialmente en la atención brindada al cliente a través de los colaboradores y, también modificar otros aspectos claves con la calidad del servicio que Starbucks ya no cumplía.

Este cambio que se hacía necesario se debía a que Starbucks, estaba enfocada en una expansión frenética, la compañía comenzó a descuidar algunos elementos claves de su posicionamiento. Para ilustrar ese descuido podemos ver un pequeño ejemplo en las máquinas de producción del café. Hasta ese momento, esta producción se hacía de manera manual, pero para reducir costes y asegurar una expansión

estandarizada, la compañía las cambió por máquinas automáticas. Ese solo hecho, que a primera vista parece algo trivial e incluso natural para reducir los costes e incrementar la eficiencia ya que aceleraba la velocidad del servicio, contribuyó a debilitar el atributo clave de Starbucks: la experiencia de tomar un café.

Los atributos emocionales se sustentan muchas veces en experiencias sensoriales y en el caso de Starbucks, parte de la experiencia consiste en la elaboración del café, no solo en su ingesta. Con una máquina automática se pierde ese aspecto “teatral” donde se originaba mucho del romance de la preparación del café, y como las nuevas máquinas eran muy altas, no dejaban ver el proceso, con lo cual se eliminó la íntima relación entre el “barista” (quien prepara el café) y el consumidor. En resumen, al no ver la preparación artesanal del café se eliminó la acción que generaba gran parte del atributo emocional de Starbucks: “ojos que no ven, corazón que no siente”. Sin ese atributo emocional, ¿cómo justificar el extremadamente alto precio de una taza de café?

Otro ejemplo, fue el cambio en la manera de distribuir el café. Con la necesidad de distribuir café fresco a todas las ciudades de EE.UU., Starbucks comenzó a usar empaques asépticos que aislaban el café de los sabores provenientes de cualquier material cercano. Un resultado indirecto fue que los consumidores ya no podían sentir ese aroma tan característico del café cuando entraban a un Starbucks, que originalmente resultaba de recolectar el café en grandes recipientes justo antes de ser preparado.

Aún con las vicisitudes imprevistas, todo el personal tanto directivo como operativo, estaban esperanzados que la decisión escogida de cambio implementada por Howard, con el transcurrir del tiempo, el talento humano en conjunto, se adaptarían y alcanzarían ese cambio total que traería consigo ventajas para todos y prestigio a Starbucks.

Condiciones para la gestión del cambio

- a) La institución sea capaz de aprender, las nuevas situaciones y retos necesitan nuevas respuestas: valorar la crítica es parte muy importante del problema de Starbucks. Howard, estaba consciente incluso, antes de que las ventas en Starbucks descendieran rápidamente, que las nuevas situaciones que se estaban presentando en la red de franquicias debían ser trabajadas lo antes posible, infundiéndole su pensamiento en el que para ese momento era el presidente de la compañía, así como a todos sus socios como acostumbra llamar a los colaboradores en Starbucks.

Howard consideró que la mejor alternativa para emprender el cambio y dar respuestas a esas situaciones que demandaban los clientes, no debían ser cursos de acción de corto plazo sino que se debía trabajar lo suficientemente en alternativas que conllevaran a la recapturación de los clientes. Por ello, la acción determinante fue la de cerrar por un día completo todas las cafeterías de Estados Unidos, para capacitar de nuevo a los empleados y hacer los cambios necesarios, sin importar perder veinte millones de dólares, ya que Howard pensó que ese sacrificio valdría la pena por los beneficios que se podían lograr a futuro, reflejados principalmente en la satisfacción del cliente y notablemente en las ventas.

- b) La institución ubique al recurso humano en el centro de actuación de la organización, puesto que son las personas las responsables de su éxito, su desarrollo y su control: Howard al tomar la decisión de cerrar por un día completo fue necesario para que los empleados de todas las cafeterías en Estados Unidos, fueran capacitados en cuanto a la atención al cliente, esta cualidad que era vital para Starbucks había sido descuidada quizás por falta de dirección, pero Howard la consideró como uno de los primeros focos de acción para alcanzar el cambio planteado.

La comunicación se dio de manera efectiva en Starbucks el directivo necesitaba de la cooperación de todos sus colaboradores para avivar los sentimientos de la relación clientes-compañía por lo que les hizo saber a todo su personal de la actitud que se necesitaba de ellos. Además, para Starbucks son tanpreciados sus socios (colaboradores), que a pesar de la crisis interna de la empresa aunado a la crisis de la recesión económica mundial, los directivos no retiraron los beneficios y privilegios económicos y sociales que gozaban sus socios.

- c) La institución desarrolle un sistema de gestión del cambio, es decir, de la adaptabilidad de la organización a los nuevos retos, nuevas variables y nuevas exigencias: Howard, diligentemente considero los elementos que impulsaran al cambio, aplicó estrategias efectivas para percibir el agrado de los clientes y la satisfacción de sus empleados al sentirse alegres por el cambio que en conjunto con Howard lograron en Starbucks, para adaptar a la organización y que su público ahora considere la venta de café, no como un producto, sino como un servicio: “la experiencia Starbucks”, donde lo prioritario es crear una conexión emocional con el cliente, y en donde una vez que el consumidor desea pertenecer a la comunidad Starbucks, el siguiente objetivo de la empresa consiste en involucrarlo en toda la experiencia.

Para Starbucks, es fundamental que los usuarios auto perciban que son importantes para la empresa a través de un trato personalizado y amable, pero todo que son únicos. Las conexiones entre marca y usuario son complejas y no se pueden dejar al azar. La estrategia global de Starbucks vuelca sus principales esfuerzos en crear un servicio de atención al cliente que haga las delicias del consumidor.

En síntesis Howard promovió en Starbucks valores para adaptar a la organización al cambio que se hacía inminente a través de inculcar el espíritu emprendedor de arriba abajo y de manera transversal. Se enfocó en fortalecer toda clase de iniciativas y potenciar los espacios y momentos para la creatividad. Potenció la orientación al cliente de todos y cada uno de los puestos de la organización. Howard afirmaba, que cualquiera puede y sabe ponerse en los zapatos del cliente para saber cómo piensa y qué necesita. Además, la mejor manera de testar la satisfacción del cliente es preguntarle y dialogar con él.

Estimuló la actitud positiva y el aprendizaje continuo de todos los empleados. Ya que, cuando las personas se desarrollan personal y profesionalmente están más motivadas, menos estresadas y más colaborativas. Eso conlleva que usen su mente para pensar en soluciones y no en quejas y problemas. En Starbucks, comenzaron a reconocerse más los logros, por pequeños que sean, y recompensar las mejoras, por nimias que parezcan. El hecho de los llamen socios a los empleados, que sean reconocidos, que formen parte de algo importante y que participen activamente en ello es el salario emocional de los colaboradores de Starbucks, que incluso tiene más valor que el salario económico.

Objetivos de la gestión de cambio organizacional

Como ya se ha comentado anteriormente en el presente trabajo, los ánimos de cambio centrados en incrementar la competitividad de la organización por lo general, se perpetran mediante cambios estructurales como procesos de fusión, reducción o traslado de unidades operativas. Por el contrario, las iniciativas de cambio centradas en el recurso humano se describen por avivar el desarrollo de la personalidad, la ergonomía en el puesto de trabajo y el grado de satisfacción de sus empleados.

En este sentido, en Starbucks, los objetivos que se pretendían alcanzar principalmente era mejorar la competitividad de la empresa a través de la calidad de sus servicios, pero poder alcanzar ese objetivo necesitaban indispensablemente de los colaboradores, por lo que era obligatorio prestar la misma atención que querían con sus clientes a su recurso humano mediante la motivación, capacitación e incentivos. Es decir los objetivos que se pretendían alcanzar a través de la gestión del cambio en Starbucks, tenían dos enfoques.

Modelo de Kurt Lewin para interpretar la gestión del cambio en la calidad de los servicios hacia los clientes de Starbucks

Descongelamiento:

En un memorándum que Howard Schultz le envió al CEO de Starbucks a comienzos de 2007 lo advirtió claramente: “hemos tomado algunas decisiones que, en retrospectiva, han diluido la experiencia Starbucks y han “comoditizado” nuestra marca”.

En el año 2007, Schultz comienza a denotar que Starbucks había comenzado a fallarse a sí misma, que estaba perdiendo su identidad original y su razón de ser. Esto el ejecutivo lo percibió acudiendo personalmente a varias cafeterías alrededor del mundo, donde encontraba que se estaba cayendo en la ignorancia de los detalles, y que el ambiente grato para disfrutar de una bebida se había extraviado. Todo esto sumado a que entre el 2006 y el 2007 se había logrado resultados mediocres, puso a la compañía en peligro. La compañía en Noviembre del 2007, anunció que, por primera vez en su historia, el tráfico de consumidores (la variable clave en este negocio) a sus tiendas en EE.UU. había caído.

Se trataba de un declive de solo el 1%, pero para una cadena que venía creciendo aceleradamente cada año, ese estancamiento fue suficiente para hacer sonar las alarmas. Adicionalmente, la compañía lanzó su primera campaña de publicidad en TV. Otra señal de alarma: Starbucks siempre se había jactado de no necesitar campañas publicitarias.

Finalmente el mercado reaccionó ante esas alarmas y castigó a Starbucks haciendo que sus acciones cayeran más de 40% en 2007. La dificultad fue tal que en enero de 2008, donde Schultz volvió a tomar las riendas del negocio como director general, las cuales había dejado en manos de terceros pasando a ser presidente. Howard Schultz tuvo que retornar a la empresa como CEO.

El 26 de febrero de 2008 es una fecha histórica en los 40 años de existencia de la cadena de cafeterías. Ese día cerraron sus puertas los 7.100 Starbucks de Estados Unidos. Una medida drástica y muy arriesgada que supuso el comienzo de la reinvención de Starbucks. Y que confirmó a Howard Schultz como el genio que fue capaz de dar un giro radical a la estrategia de la compañía reenfocándola en sus principales valores.

El propio Schultz cuenta esta transformación en su libro *Onward. How Starbucks fought for its life without losing its soul* (Adelante. Cómo Starbucks luchó por su vida sin perder su espíritu). *Onward* es un magnífico tratado de liderazgo y cambio, no es acerca del triunfo, sino de los medios para conseguirlo. Schultz cuenta, con honestidad y pasión, sus inseguridades, sus sentimientos y su proceso de toma de decisiones, desde sesiones a puerta cerrada con directivos y analistas a conversaciones con granjeros de Ruanda.

Y es que Starbucks estaba a punto de morir de éxito. Después de 30 años de crecer a un ritmo espectacular superior al 40%, llegó a abrir mil cafeterías en 5 años y su valor bursátil se triplicó hasta los 20.000 millones de dólares, las ventas empezaron a caer y la compañía entró en pérdidas en 2008.

Starbucks había crecido muy rápido y había perdido su esencia. El creador de la cadena, Howard Schultz, tuvo que volver a tomar las riendas de Starbucks después de 8 años en los que se había mantenido en un segundo plano y centrado en la expansión internacional del grupo.

Se había perdido la relación emocional de Starbucks con sus clientes, que iban a los establecimientos no sólo por el café, sino por un sentimiento de comunidad. Schultz tenía que transformar la compañía reenfocándola en sus principales valores. En dos años lo consiguió, pero tuvo que asumir grandes riesgos.

El mayor fue cerrar todos los establecimientos de Estados Unidos para recordar a los clientes el toque mágico que había hecho famosa a la cadena. Schultz pretendía trasladar la imagen de que su bebida tenía que ser perfecta. En todos los establecimientos cerrados se colgó un cartel que decía: “Nos estamos tomando un tiempo para perfeccionar nuestro café; un gran café requiere práctica, y por eso nos estamos dedicando a mejorar nuestro arte”.

Además de mejorar el sabor y la consistencia del café, Schultz quería que todos sus “socios”, como ellos llaman a los empleados, fueran de nuevo sensibles al trato personalizado que antes les había caracterizado y diferenciado. Había que conseguir que los empleados de Starbucks amasen el producto y se entusiasmaran con el proyecto para mejorar el servicio a los clientes. El cierre de los establecimientos provocó unas pérdidas de seis millones de dólares, ya que los competidores aprovecharon la coyuntura e hicieron ofertas muy agresivas para arrebatar clientes a Starbucks.

Cambio:

Para intentar revertir la situación, los accionistas de Starbucks echaron al CEO y trajeron nuevamente a su mentor, Howard Schultz, para que salvara

la compañía 8 años después de haber dejado su cargo (aunque en ese tiempo había permanecido como Presidente y accionista de referencia).

Howard Schultz diagnosticó el problema en forma sucinta: “hemos sido víctimas de nuestro propio éxito”. Su receta inicial para salvar Starbucks fue simple: frenar el crecimiento en EE.UU., cerrar las tiendas que no tuvieran el rendimiento suficiente, renovar la experiencia Starbucks y continuar la expansión global.

En sus propias palabras: “Starbucks construyó el valor de su marca a través de la “experiencia Starbucks”; enfocándonos nuevamente en esa experiencia crearemos un renovado nivel de diferenciación y separación en el mercado entre nosotros y aquellos que intentan “vender café”. Sabemos lo que tenemos que hacer para asegurar el éxito en el largo plazo: transformar la experiencia Starbucks (...) poniendo al consumidor en el centro de todo lo que hacemos”.

Si bien la probabilidad de que Howard Schultz lograra salvar a Starbucks era incierta, a su favor la compañía tenía el haber sabido reaccionar a tiempo, lo cual habla muy bien de su ADN corporativo.

Entre las acciones inmediatas, Schultz anunció que cerraría 100 tiendas en EE.UU. en el 2008 y que eliminarán la venta de sándwiches calientes (“su olor interfiere con el aroma del café”). A pesar de que el número total de tiendas de Starbucks a nivel mundial dejó de crecer, estabilizándose en 16.635 en 2009, durante los siguientes meses las ventas de Starbuck en tiendas comparables continuaron cayendo, aún antes de que comenzara la recesión, demostrando que cerrar tiendas para ganar rentabilidad era la parte fácil del plan, ya que recuperar un posicionamiento perdido toma más tiempo y es más difícil de lo que generalmente se piensa.

Para hacer las cosas más difíciles, la recesión económica impactó de lleno justo cuando Stabucks comenzaba a implementar los cambios para recuperar su prestigio perdido, haciendo que el tráfico a sus tiendas se

desplomara cuando los consumidores buscaban opciones más baratas para tomar un café.

Howard Schultz se tomó en serio la revisión de la expansión frenética y cerró casi 1.000 tiendas, principalmente en EE.UU., además cortó costes por 600 M USD. Para recuperar la “experiencia en la tienda” decidió cerrar durante un día completo todas las tiendas en EE.UU. (dejando de facturar 20 M USD) para que los empleados recibieran un entrenamiento específico y decidió terminar con la estandarización de las tiendas, diseñando cada una para que fuera única y se adaptara a su entorno local. Explicando su estrategia de rediseño local, Howard Schultz decía: “las nuevas tiendas son un reflejo de lo que queremos: recuperar el sentido de comunidad, el entorno único de cada tienda”.

Finalmente a comienzos de 2010, los cambios introducidos comenzaron a reflejarse en los resultados. Después de casi 4 años de caída en el tráfico a sus tiendas, Starbucks logró retomar la senda del crecimiento, terminando el 2010 con más del 6% de incremento en el tráfico a sus tiendas en EE.UU.

Adoptaron métodos no tradicionales de dirigir, como es el método “lean”, el cual elimina las redundancias en las operaciones, y se encarga de generar condiciones propicias para que el trabajo sea eficiente y también de mejorar las condiciones de los productos y servicios para los clientes.

En una oportunidad decidieron cerrar por un día todos sus establecimientos, lo que para cualquiera podría parecer una locura, de manera de dedicar tal tiempo a la reeducación y aprendizaje por parte de todos los empleados.

Pese a la crisis que vivían jamás se permitieron quitar la cobertura que tenían para sus empleados, relacionados a su salud y demás beneficios. Esto era inimaginable, y una verdadera hazaña para cualquier otra compañía que estuviera viviendo lo mismo, pero mientras en Starbucks luchaban

arduamente para salir de una crisis y restablecer su salud financiera, no perdían ni un segundo su alma.

Schultz en medio de las acciones sanatorias para restablecer la salud de la compañía, no paraba de fortalecer sus convicciones. Una de ellas “la pasión, ese concepto intangible que muchos hombres de negocios desprecian, era para mí, era un rasgo capital para mí”, otra “es increíble cómo el conocimiento puede fortalecer tu pasión” y, ésta que “el crecimiento no es una estrategia, es una táctica; cuando el crecimiento indisciplinado se convierte en estrategia, se pierde el camino”.

También en Starbucks solían valorar el cómo puedes empaparte del conocimiento del café y sus características siendo un empleado, sabiendo que la materia prima principal hacía mucho por el negocio. Los empleados se capacitaban en conocimientos específicos del negocio, tales como “Cultivar café es un verdadero arte: cosechar el grano de café verde de alta calidad requiere una habilidades únicas que se adquieren con el tiempo y, en muchos casos, son comunicadas de generación en generación”.

Es más, como el café es la gran identidad de Starbucks, tuvo que partir su reinención desde ahí. “No podíamos transformar la empresa si no éramos primero los mejores en nuestra actividad básica” declaraba Schultz.

A partir de 2008, crearon medidas de aseguramiento de calidad que terminaron por transformarse en estandarte, como por ejemplo, “Ningún café estaría más de media hora sin ser servido”. También generaron cambios en sus tecnologías, como las máquinas que utilizaban para preparar el café y que molían de manera individual los granos de cada taza.

Habían perdido la dedicación por los detalles, y se habían empeñado en recuperarla en todos los eslabones de la cadena. Hicieron una realidad el lema Starbucks: “Cultivado con responsabilidad, distribuido con ética y servido con orgullo”, relativo al café lógicamente. Decidieron que la innovación no tenía que estar sólo acotada a características del producto,

sino a cómo eras capaz de innovar en el servicio conectándose con la naturaleza de las emociones de los clientes.

Congelamiento

Esta recuperación en el tráfico se ha trasladado a los resultados financieros, ya que Starbucks retornó al crecimiento en 2010, facturando una cifra récord de 10,7 mil millones de dólares (billones de EEUU).

Cuadro. 3 Ventas Globales de Starbucks (2010)



Fuente: Starbucks (2011)

La cadena Starbucks es el fenómeno del café de las últimas décadas. Una marca, en donde la idea de un café de lujo y un lugar chic para reunirse con amigos ya están consagradas en el inconsciente colectivo. Actualmente, la cadena posee más de 16 mil sucursales en diversos países del mundo y su prestigio es reconocido a nivel mundial.

Actualmente, Starbucks mantiene el cambio implantado desde el 2011 de la siguiente manera:

La materia prima debe ser de muy buena calidad, de óptima calidad y variada, para realizar las nuevas presentaciones del producto, por ejemplo el Presidente no se conformó con el café arábico con el que empezaron a trabajar si no que empezó a aplicar tres componentes que fueron fundamentales para esa estrategia experimental. Estas fueron:

- a. Howard S. se sentía orgulloso de poder ofrecer lo que entendía era el café de mayor calidad en el mundo.
- b. El segundo componente de marca era el servicio al cliente que consistía en llegar a tener una relación muy estrecha con los usuarios que el llegó a llamar “la intimidad con el cliente” el cliente sentía la necesidad de estar en ese lugar.
- c. El tercer componente de la marca era la atmosfera “las personas vienen por el café pero el ambiente es lo que los hace querer quedarse” manifestó Christine Day la vicepresidente senior de Starbucks.

Otra de las estrategias del Presidente, era la ubicación de los negocios, estos deben quedar en lugares centrales y con mucho tránsito de personas, pero unido con esto buscaba nuevas formas de presentación del producto y como llegar a los lugares de trabajo, reuniones estudiantiles, entre otros. El servicio al cliente consta cuatro criterios básicos:

- a. El servicio: el saludo amable al cliente, establecer contacto visual con el cliente y dar las gracias por su visita.
- b. La limpieza: Esta debe ser impecable; el local el mostrador, mesas, baños, la presentación personal de los baristas y demás funcionarios.
- c. La calidad del producto: No se pueden ofrecer un artículo que tenga descomposición; que debe estar a la temperatura deseada, que se sirva

correctamente, que el cliente sienta la satisfacción de tener un producto excelente.

d. La velocidad del servicio: El cliente es el que debe juzgar la rapidez con el que se le atendió y si estuvo satisfecho, para cada cliente, el Presidente tiene cronometrado que se debe gastar como máximo 3 minutos.

Los otros aspectos que se atañen a la calidad del servicio que mejoró Starbucks fueron:

Personalización del Producto: la posibilidad de elegir y personalizar el café es un atributo clave que cada vez es más apreciado por los consumidores. Ésta es una particularidad que se aprecia en la cual, además de escribir el nombre de cada consumidor en los vasos de plástico, los cliente pueden elegir entre una gran cantidad de opciones para comprar su café.

Enfoque Premium: A pesar de inspirarse en otras franquicias consagradas, esta cadena siempre buscó la forma de diferenciarse en su visión. Las tres características más diferenciadoras son: ser muy selectivo con sus franquiciatarios, vender productos premium a clientes urbanos de clase media-alta y no hacer publicidad en TV.

Ofrecer una experiencia: en Starbucks se encontrará más que el mejor café, personas que da gusto conocer, música de primera y un lugar confortable para encontrarse con alguien.

Experiencia Starbucks: construye el valor de su marca a través de una experiencia única entorno al consumo de un buen café y el diseño de locales con ambiente cálido que evocan a los pequeños cafés de barrio.

Centrar su funcionamiento en el cliente: desde sus inicios, esta cadena de cafeterías ha tenido como misión construir una relación personal con cada uno de los clientes, con la conciencia de que para asegurar el éxito en el largo plazo es esencial fijar la atención en la relación con los

consumidores. Mensualmente, se expone una bebida diferente para darla a conocer y que la gente la consuma más constantemente, además de que todos los productos vienen en envases orgánicos, para así promover una cultura ecológica.

Starbucks no es famoso sólo por su café de calidad ni por su rápida expansión a nivel mundial, sino por ofrecer un “tercer lugar”, es decir, un lugar en donde los clientes puedan tomarse un tiempo de descanso disfrutando de una buena taza de café. Es por eso que en Starbucks se toma en cuenta cualquier detalle, por mínimo que éste sea, reflejándolo en su lema “todo importa”. Desde que los clientes entran a Starbucks se forman una impresión, ya que la reputación de la marca y la calidad del café son dos aspectos fundamentales para la empresa. Cada tienda está cuidadosamente diseñada para resaltar la calidad de todas las cosas que los clientes miran, escuchan, huelen o prueban.

Los cuadros, la música, los aromas, las superficies y el café deben mandar el mismo mensaje subliminal para que el cliente se sienta satisfecho y crear así un sentimiento de lealtad a la marca. Starbucks mantiene su imagen fresca usando pósters coloridos para evocar diferentes temporadas y así enriquecer a la marca con un impacto de interés visual.

Starbucks pone atención a todo lo que rodea a los clientes como el estilo de las sillas, la textura del piso, entre otros. La limpieza es parte de la experiencia de la tienda y es un factor que se monitorea constantemente. Las tiendas de Starbucks son un lugar con un ambiente diseñado para ofrecer beneficios tales como:

- Prueba del romance: en las tiendas Starbucks, la gente se toma un descanso de cinco o diez minutos para alejarse de su rutina diaria.

- Lujo que cualquier persona se puede dar: en Starbucks, se puede ver todo tipo de personas, desde un policía hasta un ejecutivo pidiendo el mismo tipo de café. Ambos están disfrutando un café de calidad.
- Oasis: las tiendas ofrecen un momento silencioso para meditar y pensar. Los empleados de Starbucks son amigables. Una visita a Starbucks puede ser un pequeño escape durante el día debido a que Starbucks es un lugar para tomar “aire”.
- Interacción social casual: Starbucks es un lugar social debido a que la gente se reúne para charlar satisfaciendo así un “sentimiento social” (Schultz, 1997, p.118-120).

Elementos del cambio organizacional

- 1) Equipos: según lo dueños de Starbucks, la clave está en la relación con sus empleados, a los que ellos llaman “socios” debido a que son participantes activos en el proceso de fabricación y venta del café. Expresa Howard: “En Starbucks, reforzamos la colaboración. Entenderán que no sólo trabajan en la empresa, sino que son parte de ella y compartirán su éxito”.

Cada nuevo empleado que ingresa a esta compañía es sometido a un proceso de entrenamiento que dura 24 hrs., se les ofrecen numerosos beneficios extras como por ejemplo café gratis para la semana, salud, 2 días libres extras durante el año, entre otros. Además, se les permite ser agentes activos de cambio, dar sus opiniones e ideas. Junto a esto han creado “equipos de trabajo autodirigidos” en cada una de sus plantas y “equipos de revisión de misiones”, este último se dedica a revisar que las operaciones que se realizan se ciñan a los principios básicos de la compañía.

- 2) Comunicación: en conjunto con la confianza que ponen a su talento humano en este proceso de cambio se enviaron boletines mensuales para informar sobre los niveles de ventas, para notificar las nuevas ideas y todo lo

relacionado con sus locales, de esta forma los empleados considerados socios también conocen sobre las ganancias y sobre lo que anda bien o mal. Los directivos de Starbucks utilizaron el sistema de videoconferencia como herramienta en el proceso de cambio, y aun lo mantienen para estar conectados con los empleados de todos sus locales, sin importar la distancia de la sede central, aquí se les permite participar, presentar sus ideas, sugerencias e inquietudes.

- 3) Cultura: se puede percibir que la empresa no sólo le apuesta por la calidad del café al consumidor, sino por el servicio, la calidad de atención, los detalles que hacen la diferencia, detalles que se pueden identificar en el momento en que llaman por su nombre al usuario -“Srita. María su café está listo”-, los obsequios tanto a consumidores y trabajadores, en fin, se podría hacer una lista extensa sobre sus factores de éxito en relación a su cultura. El haber trabajado tantos años otorgándole constante valor a la cultura de esta empresa, que valora grandiosamente a los clientes externos e internos, le permitió a Starbucks la destreza para afianzar el cambio positivamente a un ritmo acelerado. Howard Schultz expresa que “las grandes estrategias y ejecuciones sólo triunfan por una gran cultura laboral y tienen en común una característica: confianza. Ésta te servirá para navegar tiempos difíciles y salir adelante”.
- 4) Liderazgo: El papel de liderazgo más ejemplar en Starbucks lo emprende el mismo dueño y presidente, es decir Howard Schultz, ya que el mismo afirma que tiene su propio código para dirigir la cadena de cafeterías más importante del mundo; considera que construir lealtad entre clientes y empleados es el secreto de las empresas exitosas. Lo que permite manejar sin resistencias y productivamente cualquier cambio que se necesite producir.

5) Fijación de objetivos: dentro del proceso de cambio de Starbucks, Howard Shultz desarrollaría una estrategia más profunda para concientizar al personal. Les proporcionaría los recursos más valiosos, aquellos que determinarían sus acciones en el centro de trabajo, los objetivos guía que marcarían al futuro y el estilo de trabajo de la organización fueron :

Ofrecer un magnífico entorno de trabajo y tratarnos entre nosotros con respeto y dignidad.

Aceptar la diversidad como componente esencial de nuestro modo de hacer negocios.

Aplicar las normas más exigentes de excelencia en la compra, tostado y presentación de nuestro café recién hecho.

Desarrollar clientes entusiastas y satisfechos en todo momento.

Contribuir positivamente a nuestras comunidades y a nuestro entorno.

Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito en el futuro.

6) Medir rendimiento: Si bien Starbucks, sus directivos, a nivel interno evalúan suspicazmente sus procedimientos, no están exentos de ser valorados externamente por un cliente secreto.

Por otra parte, en Starbucks, luego de los cambios realizados en el 2010, miden su desempeño en relación con sus propias prioridades a la luz de un concepto que llaman "triple balance de utilidades". Esta medida exige que el liderazgo rinda informe no solo de los resultados financieros sino también del impacto social y el desempeño ambiental, lo cual se publica anualmente ya sea directamente en la compañía o en su página web.

7) Aprendizaje: Starbucks es un excelente modelo de como una compañía se puede convertir en una institución de aprendizaje. Sus líderes entienden la importancia de atender a la retroalimentación, tanto favorable como adversa,

y diseminarla por toda la compañía para la educación colectiva y la adaptación de la Empresa en su conjunto a nuevos retos del mercado.

- 8) Reconocimientos y recompensas: en Starbucks se manejan diversos programas por desempeño, pero la diversidad de los mismos ofrece importantes significados como las que se mencionan a continuación: el valor del reconocimiento entre colegas, la necesidad de obtener premios tanto a nivel individual como en equipo, dependencia de los aspectos sociales del reconocimiento y la importancia de los premios para todos los niveles de la empresa. Esta particularidad es muy importante para manejar cualquier cambio en Starbucks, porque dependiendo de lo bien manejado que este el aspecto de recompensas y reconocimiento en la organización, se contara con el apoyo necesario de los colaboradores para emprender una transformación en el área de la calidad de los servicios

**CAPÍTULO IV. DESCRIBIR TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS
ACTUALES QUE ESTIMULAN LA GESTIÓN DEL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESAS: CHARLIE´S CREAM, HARD
ROCK CAFÉ, MC CAFÉ Y STARBUCKS**

En el mundo actual en donde muchos de los mercados son abiertos en un periodo de globalización, las organizaciones deben de adquirir un cambio en su cultura y visión de la empresa, de esta forma lograr una mayor eficiencia tanto los directivos de la empresa como los subordinados para adquirir un mayor sentido en su empleo y en su vida, para obtener una mejora continua de sistemas y procesos en la organización.

Un punto importante que toda empresa debe de tener en cuenta para impulsar la iniciativa de los empleados y lograr una mayor competitividad es el facultar a la fuerza de trabajo, el tradicional modelo del gerente que controla y toma todas las decisiones de las operaciones de una empresa debe de cambiar. Usualmente las tomas de decisiones son centralizadas, y se cree, que la falta de liderazgo en la cima era el causante de los problemas de una compañía, pero al contrario, esa centralización de poderes puede llegar a ser una fuerte debilidad de la empresa.

De acuerdo a todos los casos empresariales previamente analizados en los capítulos anteriores, en cuanto a la gestión que lideraron los directores y colaboradores de las distintas empresas sobre los cambios que se hicieron necesarios para mejorar la calidad del servicio, se pudo notar que las tendencias administrativas más resaltantes de las que se valieron cada una de estas empresas como pilar para gestionar el cambio y mantenerlo, fueron las de empoderamiento, la administración de operaciones, el marketing interno de la empresa y el neuromarketing.

EMPOWERMENT

El modelo gerencial Empoderamiento, se plantea como estrategia para re-direccionar el cambio que actualmente se dieron y se siguen dando en Charlie's Cream. El empoderamiento es por lo tanto y a partir de la situación descrita, un modelo de gerencia que permite que cada miembro del equipo posea la habilidad, responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el negocio de la organización. Su esencia está centrada en el manejo de la comunicación, la cual debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Este modelo permite distribuir adecuadamente la autoridad y la responsabilidad a través del fortalecimiento de la autoestima de los miembros de un equipo. El objetivo principal del Empoderamiento es transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa (Chiavenato, 2002).

Según Blanchard (1996 citado en Chiavenato 2002) son tres las claves necesarias para generar empoderamiento en una organización. La primera es compartir la información con todos, los líderes que están dispuestos a compartir la información con toda la empresa verán a sus empleados como socios para manejar con éxito la compañía y tendrán una organización con muchas facultades. Cuando la información es retenida todo el mundo empieza a ser cualquier clase de especulaciones o conjeturas, es decir, esto se aplica para el caso mencionado, en la medida que los trabajadores al no

saber la información de los cambios que se generan, idean sus propias conjeturas de lo que sucede.

Es importante resaltar la confianza como elemento de trabajo dentro de una organización, Blanchard (1996 citado en Chiavenato 2002) asegura que si los miembros de una organización no confían en ellos, la toma de decisiones no es eficiente. Compartir la información sobre Empoderamiento, por ejemplo, como están las utilidades de la empresa, como está la empresa a nivel del mercado hace comprometer aún más a los trabajadores en el proceso. Con esta clave se rompe con un esquema jerárquico horizontal y la información fluye en todas las direcciones.

En este sentido claramente se precisa, que la Empresa objeto de estudio localmente Charlie's Cream, cumple con este requisito principal para que surja el empoderamiento a sus colaboradores a través de sus directivos.

Puesto que los dirigentes de Charlie's Cream consideran que para poder llevar a cabo el cambio y ofrecer un servicio de calidad necesitan de todo el apoyo de sus colaboradores por lo que en la fase descongelamiento en el proceso de cambio compartieron la información de todas las modificaciones que debía sufrir la Empresa, inicialmente, lo hicieron con aquellos que estos consideraban idóneos para que se encargaran de difundirlo con el restante de sus compañeros, lo que resulto positivo ya que mediante la influencia de los colaboradores más comunicativos identificados por los directivos se pudo lograr la aceptación de los demás miembros operativos de la Empresa minimizando así la posibilidad que surgieran resistencias al cambio.

Con esta acción por parte de la directiva de Charlie's Cream se demuestra la confianza que tienen en sus trabajadores, arriesgándose al solo difundir la

información que involucraba a todos en general, a través de un grupo, lo cual pudo haber sido contraproducente, pero los directivos estaban seguros que estos colaboradores harían muy bien su función de comunicadores.

Actualmente, luego que el cambio se implantó exitosamente todos los colaboradores han cambiado su personalidad en la Empresa ya que se han vuelto más flexibles y participativos, mediante las diversas reuniones del todo el talento humano. Es decir que con la comunicación, se ha logrado que, ahora todos sean más expresivos, oyentes, sensibles es decir una comunicación totalmente abierta, para lo que han credo grupos de comunicación vía móvil, en donde están integrados las ochenta personas aproximadamente que conforman la familia Charlie's Cream, encabezando principalmente a sus directivos. Esto como medio oportuno, para hacer llegar novedades, fijar reuniones, comunicar estrategias, felicitar y motivar, en fin, establecer un contacto permanente y rápido de dialogo e información.

En las diversas reuniones los directivos informan a todo el personal acerca de la situación financiera de la Empresa como se ha hecho de costumbre, y sobre el funcionamiento de la Empresa en general, los cambios que deben asumirse y los nuevos retos que la Empresa y todos los que laboran ella deben enfrentar para no perder esa ventaja competitiva que los caracteriza en cuanto al servicio que prestan.

La segunda clave es crear autonomía por medio de fronteras, es decir que los trabajadores canalizan su potencial en una sola dirección, siendo autónomos en sus puestos de trabajo, precisamente por la confianza generada en el entorno laboral. El establecimiento de una meta compartida juega un papel importante en la generación y vivencia de metas establecidas para cada uno alineadas con los objetivos de la organización. En este

proceso se definen claramente valores y reglas que sustentan las acciones deseadas; cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita.

Charlie's Cream constantemente para llevar a cabo esta segunda clave, y permitir así el Empoderamiento, opta por el planificador de diez prioridades, lo que pretende es que el subordinado haga una lista de lo que él cree que debe de realizar durante sus labores, y por otro lado los propietarios de la empresa o directivos hacen otra lista de lo que ellas creen que debe de hacer el trabajador, con esto se solucionarían problemas que se dan por la falta de claridad a la hora de darle las pautas a los empleados. Los valores con que cuenta cada organización, aclarar cuáles son las reglas del juego en una empresa, son parte importante en todo proceso de validación en todo departamento para que exista una cultura de armonía en los grupos de trabajo en la hora de las tomas de decisiones. Muchas veces se dan casos en donde cada persona dentro del grupo, contaban con diferentes supuestos, esto es un obstáculo en la manera de operar de un equipo, por eso es primordial contar con un conjunto de valores para poder guiarse.

En Charlie's Cream ha sido todo un reto el que los directivos, luego de implementar el cambio hayan delegado responsabilidad en cada función operativa. En las reuniones los colaboradores hacen conocidos a los directivos de las propuestas que le han sugerido los clientes, de sus satisfacciones o disgustos, esto se ha logrado porque se mantiene un sentido de pertenencia de los colaboradores para con la Empresa, por lo que los directivos se valen de ese sentimiento para establecer independencia a los mismos, es decir le han participado abiertamente de las atribuciones que estos pueden tener en su función. Por lo que un ejemplo podría ser en como participan los mesoneros y vendedores activamente en la sugerencias para cambios en su área específica de desempeño, generalmente mediante el

contacto directo con el cliente, los anfitriones desarrollan su creatividad para cambios en uniformes y actividades dinámicas con los clientes, el personal de caja se toma atribuciones con respecto a aperturas de cuentas por cobrar a clientes que quizás no llevan un año visitando el local pero su comportamiento demuestra responsabilidad, además de cumplir lo que establece cabalmente la política, lo cual es fundamental que debe ser comerciante cercano al negocio.

La tercera clave es reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos. El concepto de jerarquía tradicional encierra que la comunicación circula en un solo sentido y que las decisiones se tomaban en la cumbre. Un equipo de personas facultadas autodirigidas es mucho más poderoso que un grupo desconectado de individuos. Así que, la solución consiste en lograr que los equipos hagan gran parte de lo que anteriormente hacía la gerencia. Un equipo autodirigido consta de un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin.

El liderazgo del equipo puede rotar pero es el grupo quien decide cómo. Las ventajas de estos grupos son el aumento de la satisfacción en el empleo, cambio de actitud de tener que hacer una cosa a querer hacerla, mayor compromiso de los empleados, mejor comunicación entre empleados y gerentes, proceso más eficiente de toma de decisiones, calidad mejorada, costos de operación reducidos y una organización más rentable. Esto permite además que los equipos estén pensando en la importancia de lo que hacen y busquen continuamente mejorar en la forma de hacer su trabajo aprovechando al máximo las destrezas y habilidades que posee.

Es importante tener en cuenta que el equipo hace constantemente lo que antes hacían los gerentes: evaluar información de toda la empresa, analizar la información, resolver que se debe hacer y traspasar esas decisiones a otros. En un equipo todos tiene un rol definido, esto hace que cuenten y necesiten los unos de los otros, actuando actúan como gerentes al mismo tiempo. Absolutamente todos los miembros del equipo deben entrenarse en destrezas de equipo y comprender que un equipo facultado es más que un individuo facultado.

Los equipos autodirigidos es un reto que actualmente se está innovando en Charlie's Cream, puesto que los directivos están la mayor parte del tiempo, en asuntos y gestiones para dar inicio al proceso de constitución y apertura de la tercera sucursal en la isla de margarita y la cuarta en el oriente del país. Todas las decisiones que se toman al interior de estos equipos son en consenso, por ejemplo, para elegir a sus miembros, solucionar problemas que tengan que ver con el trabajo como tal, diseñar sus propios puestos, programar sus horas de descanso, entre otros. Tienen plena autoridad para autodirigirse, claro está, bajo parámetros aprobados por los directivos de Charlie's Cream.

Para lograr todo lo anterior, estos equipos están altamente capacitados, ya que no se les puede dar tanta autoridad a individuos que no tengan claro sus objetivos y que no estén en capacidad de poder solucionar problemas, o proponer buenas ideas para el correcto funcionamiento del grupo y por ende, de la empresa. Contar siempre con alguien y sentir que no se está sólo, son características muy importantes dentro de los equipos autodirigidos de Charlie's Cream. La directiva de Charlie's Cream espera que su personal operativo esté orientados hacia la atención al cliente, mostrándose hospitalarios, eficaces elaborando exactamente el tipo de bebida o alimento

que le pida el cliente, y que sean capaces de responder a las preguntas de los clientes relacionadas con el café y demás productos que ofrece la Empresa. Las tres claves aquí desarrolladas tienen la finalidad de brindar un mejor servicio a los clientes con un equipo facultado facilitador.

ADMINISTRACIÓN DE LAS OPERACIONES

En todo el mundo, los administradores de operaciones elaboran diariamente productos que ofrecen bienestar a la sociedad. Los autores Jay Heizer y Barry Render (2009), revelan que estos productos adquieren una multitud de formas. Pueden ser lavadoras de ropa en Whirlpool, películas en Dreamworks, juegos en Disney World o comida en Hard Rock Café (o Hard Rock). Estas firmas elaboran diariamente miles de productos complejos, los cuales deben ser entregados conforme los clientes los ordenen, en el momento que los soliciten, y donde los deseen.

Heizer y Render señalan que Hard Rock hace esto para más de 35 millones de clientes cada año en todo el mundo. Esta tarea representa un desafío y el trabajo del administrador de operaciones, ya sea en Whirlpool, Dreamworks, Disney o Hard Rock, es demandante. Hard Rock Café, que tiene su base en Orlando, Florida, abrió su primer restaurante en Londres en 1971, así que por sus más de 35 años de antigüedad se ha convertido en el abuelo de los restaurantes temáticos.

Aunque otros restaurantes de este tipo han ido y venido, Hard Rock se mantiene firme con 121 restaurantes en más de 40 países y cada año abre nuevas sucursales. Para que sus clientes regresen una y otra vez, Hard Rock crea valor en la forma de buena comida y entretenimiento. Los administradores de operaciones del Hard Rock Café ubicado en los Estudios

Universal de Orlando ofrecen a diario más de 3,500 productos personalizados, en este caso comidas. Estos productos se diseñan, prueban y después analizan en cuanto al costo de los ingredientes, a los requerimientos de mano de obra, y a la satisfacción del cliente. Una vez aprobados, los elementos del menú se comienzan a producir sólo con ingredientes de proveedores calificados. El proceso de producción, desde la recepción hasta el almacenamiento en frío, el asado en la parrilla, el horneado o freído, y una docena de pasos más, se diseña y mantiene para entregar una comida de calidad. (ob.cit)

Los administradores de operaciones, usando el mejor personal que puedan reclutar y capacitar, también preparan una programación eficaz de trabajadores y diseñan distribuciones eficientes. Los administradores que diseñan y entregan con éxito bienes y servicios en todo el mundo comprenden lo que son las operaciones. En este texto, no sólo observamos la forma en que los administradores de Hard Rock crean valor, sino también cómo lo hacen administradores de operaciones ocupados en otros servicios y en la manufactura. La administración de operaciones es demandante, desafiante y emocionante; afecta nuestras vidas a diario. En conclusión, los administradores de operaciones determinan qué tan bien vivimos. (ob.cit)

Se puede deducir entonces que la administración de operaciones, guía las actividades dentro de una empresa. La administración de operaciones es una herramienta que utilizan las empresas para tomar decisiones, proveyendo de bases cuantitativas y cualitativas. La toma de decisiones comienza cuando se tiene un problema se define el objetivo y las limitaciones. A partir de los datos del problemas formulan varias soluciones, se evalúan y se selecciona la mejor para el problema.

La administración de operaciones (ADO) abarca las organizaciones de producción o manufactura y las de servicio. La ADO puede emplearse en varias áreas de la empresa como en finanzas, marketing, calidad y recursos humanos. (ob.cit). Una de las numerosas decisiones que los administradores de operaciones pueden tomar en cuanto a la calidad son: especificaciones, diseño, métodos, capacitación e inspecciones. (ob.cit).

La administración de las operaciones en los servicios permite a las organizaciones administrar los recursos humanos y sus actividades, monitorear el desempeño del personal, la trayectoria de los proyectos e intervenciones, implementar control de calidad. (ob.cit). La administración de operaciones ayuda para que los servicios generen el mayor valor agregado mediante la planificación, organización y dirección. Así como a mejorar la satisfacción del cliente y disminuir los costos. La administración de operaciones es una de las funciones principales de cualquier organización y está relacionada con otras funciones de la empresa.

De acuerdo la página oficial web de Hard Rock Café Venezuela, las 10 decisiones de la administración de operaciones de Hard Rock Café en Zulia, Táchira, Valencia, Aragua, Caracas y Nueva Esparta actualmente son:

Diseño de bienes y servicios: Hard rock café, ofrece un diseño de bienes y servicios bien amplio y atractivo, ya que ofrece, música en vivo, café y restaurant. Todo esto en conjunto trabaja de una excelente manera, y así se satisfacen un sin número de necesidades de los clientes. Administración de la calidad: para medir su calidad y la satisfacción del cliente, las franquicias Hard Rock Café Venezuela, realiza encuestas regularmente, donde califica de 1 a 7, siendo 7 la calificación mayor, si no es 7, se toma como que es un

mal servicio. Así de esta manera conocen las opiniones de los clientes, y que aspectos tienen que mejorar.

En Hard rock café, la comida es el producto y su calidad debe estar por encima de todo. El personal de operaciones constantemente está revisando los menús e invierten tiempo en constantes investigaciones. Los directivos establecen estándares de calidad y control y alcanzar estos estándares es la clave para un restaurante exitoso, la gestión de operaciones es un elemento importante en gerenciar restaurantes, pero en Hard Rock Café es la llave para proveer una única experiencia en cada uno de los cafés existentes en Venezuela.

Diseño del proceso y de la capacidad Hard Rock: posee 400 empleados en los cinco estados de Venezuela donde tienen franquicias, quienes tienen definidas sus funciones de manera que en conjunto se pueda dar un excelente servicio, entre los empleados existen: cocineros, meseros, anfitriones, cantineros, chefs, bartenders, entre otros. Los que se encargan de dar un buen servicio, y están altamente capacitados, les encanta la música y poseen una personalidad muy atractiva y encantadora, lo que ocasiona que el cliente se sienta cómodo y satisfecho con el servicio.

Estrategia de localización: Su localización central está en Orlando y lugar perfecto donde las personas de todo el mundo visitan, ya que la ciudad es principalmente conocida por sus hoteles y atracciones turísticas para todas las edades, y se ha colocado en 40 ciudades de Estados Unidos, así como otros locales en 39 países del mundo. Contado con 106 locales en todo el mundo. Encontrar un perfecto local es otra tarea que tiene el Departamento de Operaciones, ellos establecen la búsqueda desde el país y la ciudad, lo

hacen de manera sistemática. En Venezuela XXX existen franquicias, en los siguientes estados: Caracas, Nueva Esparta, Zulia, Carabobo, Táchira y Maracay.

Estrategia de distribución e instalaciones: Hard rock café en Venezuela, tiene instalaciones, las cuales están diseñadas basándose en el tema de la música, posee artículos de artistas famosos en cada uno de los locales, tienen donaciones de compañías discográficas, colecciones privadas, todas las instalaciones poseen una bonita decoración, y están ubicados en puntos estratégicos donde la presencia de Hard rock café se impone.

Recursos humanos y diseño del trabajo: Hard rock café en los estados de Venezuela tiene empleados altamente calificados y capacitados, los cuales tienen sus funciones definidas y trabajan para conseguir hacer de Hard rock café una empresa exitosa, donde los clientes se sienten satisfechos. La compañía se centra en que a los clientes les gusta la música, por eso a sus empleados también debe de gustarles la música, y así sentirse identificados con los clientes.

Administración de la cadena de suministro: Hard rock café debe de tener una excelente cadena de suministro, de esta manera poder atender a clientes, ellos sirven cientos de comidas al día, para esto deben de contar con todo lo necesario para evitar quedar mal con un pedido, es por eso que debe de tener un buen manejo de su cadena de suministros para que no le falte nada en el momento que el cliente lo pida.

Inventario, planeación de requerimientos de material, y entregas justo a tiempo: Hard rock café es una compañía que trabaja con productos perecederos, por esto debe mantener sus inventarios en perfectas

condiciones, y tener un control sobre fechas de vencimiento entre otros. En cuanto a cantidad debe de tener un inventario adecuado a sus necesidades, de acuerdo a estadísticas y a los clientes que atienden a diario, su inventario debe de ser de manera que no falte nada, pero que tampoco este tan lleno de manera que el producto se desperdicie o caduque.

Programación a mediano y corto plazo: la programación es muy importante así ellos fijan sus objetivos a corto y mediano plazo, un ejemplo puede ser: como se programa Hard rock café para atender la demanda en un día festivo o fines de semana, para así no perder la calidad en el servicio, y atender de la mejor manera a todos los clientes. El gerente general de la red de franquicias en Venezuela, considera todo lo que es fabricación o manufactura para preparar los horarios o agendas de trabajo. El mismo afirma, que ellos siempre andan en busca y tras las ventas y siempre están pendiente de cada detalle y reorganizar las agendas si es necesario.

E igual para incrementar ventas consideran cualquier evento de la comunidad o del área donde estén ubicados días festivos, también toman como referencia el comportamiento de las ventas de las últimas dos semanas y con eso logran obtener el pronóstico de ventas, básicamente es el núcleo o la razón de hacer las agendas u horarios de ahí sacan los pronósticos.

Mantenimiento: para tener el prestigio que tiene, debe de tener un mantenimiento óptimo en las instalaciones en los estados de Venezuela donde permanecen, así los clientes se sentirán cómodos de visitar los locales de Hard rock café, mantener los locales con el adecuado mobiliario, estacionamiento, entre otros.

Productividad del personal de cocina y los meseros de Hard rock café: El gerente general de todos los estados donde se ubican la franquicias le sugiere a sus gerentes subordinados, que si no se tiene un parámetro de comparación y se hace solo en lo interno de la empresa la mejor forma de hacerlo sería tomar en cuenta cuantos platos sirven en cada pedido, y la rapidez en que lo hacen. También se puede hacer con las encuestas que ellos manejan ya que ahí pueden saber si los clientes están satisfechos con la persona que los atendió, y con el tiempo que transcurrió desde que llego al restaurante hasta que se le sirvió la comida.

ENDOMARKETING (MARKETING INTERNO)

Estudios en el mundo entero, han demostrado que existe una relación directa entre la satisfacción de los empleados de una compañía y la forma como ellos venden la imagen de la misma, sus productos y servicios a los clientes externos. Así lo afirma la revista Metal Actual, (<http://www.metalactual.com/>), en un artículo publicado, en donde expone que un análisis del 'The Economy Truth', sobre las 500 mayores empresas que cotizan en bolsa, estableció que las compañías cuyos empleados declaraban sentirse bien tratados por sus superiores, crecían seis veces más en relación con aquellas en las que los trabajadores manifestaban insatisfacción.

La cifra dejó en evidencia que es casi imposible que una compañía sea realmente exitosa, si sus trabajadores no están motivados a contribuir con la consecución de las metas. Se basa en el análisis del mercado interno, en el cual la empresa identifica las necesidades laborales de sus empleados, las expectativas frente a sus puestos de trabajo, las fortalezas, debilidades y los gustos de cada uno de los trabajadores para poder dirigir así, acciones

puntuales y establecer las estrategia sociales adecuadas. Adicionalmente en esta etapa, la compañía también puede llegar a establecer el conocimiento que los empleados tienen acerca de la compañía, su misión, su visión y los valores corporativos que ostenta.

Para realizar esta etapa, es necesario que la empresa lleve a cabo varias entrevistas de trabajo personalizadas o grupales a fin de identificar a través de ellas, el grado de conocimiento que tiene cada trabajador sobre la cultura organizacional. (ob. cit.). El coach Pablo Londoño sugiere que las entrevistas deben adelantarse de manera tal que permitan establecer si los trabajadores se sienten o no satisfechos con su puesto de trabajo, con las funciones que desempeñan y qué tipos de problemas deben enfrentar en el ejercicio de su labor diaria.

Así mismo señala que en esta herramienta es común la implementación de programas específicos que respondan a las necesidades de los empleados. La empresa, con base en la información adquirida en las etapas anteriores, debe establecer acciones que ayuden a resolver los problemas detectados. Vale decir que algunos inconvenientes pueden tener soluciones inmediatas, mientras que otros requieren de acciones a largo plazo.

En general, la mayoría de problemas que surgen o que se han identificado en las compañías, están relacionadas con: bajo conocimiento, por parte de los empleados, sobre su responsabilidad dentro de la organización, condiciones desfavorables en su puesto de trabajo, falta de apoyo e integración con los demás colaboradores, relación deficiente con el jefe directo o superior, remuneración inadecuada para las funciones que desempeña, poco reconocimiento y baja incentivación, por parte de sus superiores, en el trabajo. (ob. cit)

En definitiva, el Endomarketing es una herramienta eficaz para cualquier organización, pues logra transformar las empresas en organizaciones altamente productivas, y al mismo tiempo, socialmente responsables, pues les permite evaluar, revisar y orientar los pensamientos, sentimientos y emociones de las personas que conforman el capital más importante, el humano como medio para prestar un excelente servicio.

Gracias al Endomarketing, las empresas han entrado en una nueva etapa, edificante para ellas, Mc Café Venezuela, utiliza esta importante técnica en cada una de las franquicias que se ubican en el territorio nacional, lo que le permite a esta exclusiva red de franquicias, que su capital máspreciado estén en perfectas condiciones emocionales para enfrentar cualquier cambio que origine el entorno y adaptarse a las condiciones que busquen frenéticamente satisfacer al cliente.

Según la página web oficial de Mc Donald's en Venezuela en una división dedicada a Mc Café, presentan la forma en como aplican la tendencia administrativa de Endomarketing:

Programa de Inserción Laboral de Jóvenes Capacidades Especiales: nace más de siete años, en Mc Café Venezuela se lleva adelante el Programa de Inserción Laboral de Jóvenes con Discapacidad. El proyecto surgió de la mano de la Fundación Discar quienes hoy coordinan este programa, y conjuntamente con instituciones como la Fundación Surco en Buenos Aires y otras en el interior del país, hacen posible que hoy se encuentren trabajando más de 100 jóvenes con capacidades especiales en sus locales.

El objetivo del Programa es darle la oportunidad al joven discapacitado de insertarse en el mundo laboral, favorecer el desarrollo de sus capacidades, y concientizarse de que la persona con discapacidad puede insertarse en el mundo laboral, desarrollando tareas con eficacia y buen rendimiento gozando de las mismas oportunidades y beneficios y respetando las obligaciones que correspondan al igual que el resto de los empleados. Participan de este Programa Jóvenes con diferentes tipos de discapacidad mental. Quienes se postulan son entrevistados por profesionales de las Fundaciones, que evalúan mediante entrevistas si el perfil del joven se adecua al trabajo en el local.

Esta modalidad asegura tanto al joven, a su familia y a la Compañía que la inserción sea un éxito. Las Fundaciones tienen un papel relevante en este programa ya que sirven de apoyo y soporte profesional en el seguimiento de los jóvenes. A lo largo de este período los resultados han superado las expectativas generales y las experiencias son altamente gratificantes tanto para los jóvenes, su familia como para la Compañía. Cada día se aprende de ellos, de su alto nivel de responsabilidad, de sus ganas de aprender y crecer, de su capacidad para integrarse a grupos y trabajar en equipo.

Muchos de ellos han obtenido la distinción del Empleado del Mes, y otros han sido promovidos a Entrenadores demostrando sus altos estándares, su compromiso y pasión. Mc Café, están convencidos que este Programa es un éxito, y por ello se comprometen a seguir integrando jóvenes con capacidades especiales a su familia para darles una oportunidad real de inserción laboral. **Los Profesionales del Futuro:** Mc Café ofrece posibilidades para todos. Los principios de Calidad, Servicio y Limpieza empiezan con su gente. Para lograrlo, cuentan con distintos Programas de reclutamiento, selección y desarrollo:

a) Programa de formación de futuros gerentes de local: `para poder estar a cargo de un local de Mc Café es imprescindible que te entrenes para ello. Este programa de entrenamiento es el mejor de la industria, es progresivo y está estructurado de manera tal que se combina la teoría con la práctica, acompañando el aprendizaje en el local con cursos y seminarios en su Centro de Entrenamiento. Entrenan para convertir un gerente efectivo, un Líder con destreza para reclutar y seleccionar gente, transmitir conocimientos, motivar y delegar, construir ventas y ganancias.

Los primeros tres meses servirán para incorporar el empleado al negocio, capacitándolo para que aprenda las tareas correspondientes a todos los puestos de los empleados. Luego de esta etapa, de acuerdo a las destrezas aprendidas y desempeño podrá ser promovido a posiciones con más responsabilidad con incrementos salariales dentro del programa. Paso a paso llegará a la meta: Gerenciar un Local de Mc Café. Este programa tiene una duración aproximada de dos años.

b) Programa "fast track" para profesionales: otro programa que te posibilita alcanzar la posición de Gerente de Local es el Programa "Fast Track" para Profesionales, solo que piden requisitos más complejos como títulos universitarios y otros conocimientos profundos.

NEUROMARKETING

El neuromarketing estudia los procesos cerebrales de las personas y sus cambios durante la toma de decisiones con el fin de poder llegar a predecir la conducta del consumidor. De acuerdo a Mejías (2012), el neuromarketing identifica las zonas del cerebro que intervienen en el proceso de compra de un producto o selección de una marca. El neuromarketing se puede utilizar

en múltiples áreas del marketing, como por ejemplo: investigación de mercados, investigación de comportamiento de clientes, validación de comerciales de televisión, diseño de productos, impacto de publicidad, entre otros.

El neuromarketing permite predecir el comportamiento de compra del consumidor e identificar el impacto emotivo que produce un producto o servicio. Por lo que se puede deducir que en el caso de Starbucks maneja muy bien este concepto para su provecho, tanto así que les permite subir el precio de su producto sin perder clientela, ya que a la gente no le importa pagar más gracias a las diferencias que han creado a través del neuromarketing como en el aroma, el sabor, la marca, los establecimientos.

Recalca una página web referente al marketing en relación con Starbucks, “¿Son verdaderamente caros los cafés de Starbucks? Puede que sí, pero lo cierto es que a nuestro cerebro les parecen baratos”. Así lo concluye al menos un reciente estudio llevado a cabo por el neurobiólogo alemán Kai Markus Müller. Para llevar a cabo su informe, Müller mostró a varias personas, tazas de café de Starbucks, etiquetadas con distintos precios y examinó después sus reacciones cerebrales apoyándose en la técnica de las electroencefalografías (EEG). ¿La conclusión? Que los consumidores analizados por Müller estaban dispuestos a pagar hasta 2,40 euros por una taza pequeña de café de Starbucks, un 33% más que su precio real, fijado en 1,80 euros.

Un café más elevado de su precio habitual, esa es la propuesta de valor de Starbucks. Aunque muy simplificada. Pero, ¿por qué alguien pagaría más caro un simple café? La respuesta a esa pregunta la tiene la norteamericana Starbucks, una empresa capaz de reinventar a nivel mundial

el concepto de cafetería tradicional. Cuyo origen en 1971 se centraba sólo en la venta de café de grano y molido para consumir en el hogar. Pero fue en el 1982, cuando Howard Schultz entra como Director de Marketing y tras un viaje a Italia revoluciona el concepto de Starbucks, llegando a comprarla cuando contaba con sólo cinco tiendas y convirtiéndola en los más de 17.000 locales con los que cuenta hoy en día.

Pero no se podría haber conseguido una expansión y crecimiento tan grande sin un excelente trabajo en marketing. Y como es habitual en el marketing tradicional, se puede influir en el precio, el producto, la distribución o la promoción. Starbucks ha sido capaz de actuar en las tradicionales “4P” del marketing para crear un modelo de negocio basado en la experiencia de beber café en sus locales.

Para ello Starbucks ha usado varias disciplinas de marketing, entre ellas el neuromarketing, aunque es una de las disciplinas de marketing más avanzadas al basarse en la neurociencia, su aplicación en los locales de Starbucks es muy clara, el aroma a café al entrar, excelente selección musical, grandes expositores para guardar el café, entre otros. A continuación, se presenta de acuerdo a la página web oficial de Starbucks, la propuesta de valor en alianza con el neuromarketing, con la cual la misma Empresa se define:

La propuesta de valor de Starbucks.

La estrategia de marca de Starbucks se ve bien representada por la frase “Vivir el café”, una frase que refleja la importancia que la empresa le otorga a la cultura de vida con el café. Desde la perspectiva del negocio, se trata de una experiencia que la gente tiene durante su vida. Según la página web de

Starbucks (www.starbucks.com.mx), hay tres componentes en esta estrategia de marca experiencial:

El primer componente es el **café** en sí mismo. Starbucks está orgullosa de ofrecer un café de la más alta calidad mundial, importado de África, América Central, Sudamérica y Asia. Para hacer valer este estándar exactamente, Starbucks ha controlado lo máximo posible la cadena de suministro ya que trabajó directamente con productores en muchos países de origen para la compra de granos, supervisando el proceso de tostado para los diferentes sabores, y controlando la distribución alrededor del mundo.

El segundo componente de la estrategia de la marca es el **servicio** o lo que las empresas suelen referir como “Intimidad con el cliente”. “Nuestro objetivo es crear una experiencia íntima toda vez que el cliente atraviesa la puerta del negocio”, explicó Jim Alling, vicepresidente de ventas para USA. “Nuestro consumidor leal nos visita alrededor de 18 veces al mes, y así nos permite reconocerlo y reconocer la bebida que le agrada y suele consumir”.

El tercer componente de la estrategia de marca es la **atmósfera**. “Las personas vienen por el café, explica Day, pero el ambiente es lo que hace que desee quedarse”. Por esta razón, Starbucks tiene áreas para sentarse para fomentar la permanencia que fue diseñado para proveer un clima que invite a quedarse en el lugar. “Este es nuestro recurso universal, remarca Schultz”. “Está basado en el espíritu humano, en el sentido de comunidad, en la necesidad de las personas de estar juntas”.

CONCLUSIONES

El entorno presente caracterizado esencialmente por la prisa de los cambios, los grandes niveles de incertidumbre y la acentuación de la competencia en los mercados, impone a las empresas una mejora en su gestión de cambio. Las herramientas acostumbradas de gestión del cambio no son seguras. La respuesta está en transformar nuestro discernimiento del cambio y de su gestión. Por ello, se requieren estrategias creativas y adecuadas, que contribuyan tanto al beneficio de la persona como de la organización, más aún si tratan de organizaciones prestadoras de servicio en donde el talento humano constituye el medio esencial para el alcanzar el fin de este tipo de empresas, por tanto, el proceso de cambio que manejen las mismas a favor de la mejora del servicio ofrecido al cliente, alineados con modelos de cambio reconocidos, es la mejor alternativa para transformar sanamente a las organizaciones trayendo como ventaja ganar competitividad en cuanto a prestigio y clima laboral.

En las Empresas Charlie's Cream, Hard Rock Café, Mc Café y Starbucks, el proceso de cambio, específicamente en lograr que los servicios sean ofrecidos de acuerdo a las especificaciones del cliente, se pudo lograr debido al liderazgo que caracteriza a los directivos, los cuales dirigieron sus Empresas de acuerdo a los modelos propuestos por estudiosos del cambio como el de Kurt Lewin, el de la Empresa Prosci y el de los autores Lippit, Watson y Wesley. Estas empresas necesitaban una transformación que las encaminara a su razón de ser: servir y satisfacer al cliente, y fue así como surgieron las diferentes etapas del proceso del cambio, siempre motivando a sus colaboradores para que evitar la

resistencia y que el proceso se diera armónicamente, por lo que estos cedieron, se adaptaron y finalmente prestan un servicio de calidad, otorgándole más valor a las empresas y a su vez se obtiene calidad de vida laboral reflejada en el aspecto económico-social.

Las empresas elegidas fueron organizaciones que brindan calidad en el servicio, cada una a escalas diferentes, pero todas posicionadas en sus distintos mercados de participación, esta elección se hizo con la finalidad de dar a conocer la importancia de la implementación de la calidad en el servicio en empresas de distintos tamaños y saber que seguirá siendo premisa en algunas organizaciones la ejecución de un servicio de calidad mundial. Con el buen manejo de los elementos que intervienen en el cambio, el servicio hacia los clientes se intensificó y así recuperaron la competitividad que habían descuidado estas empresas, puesto que la atención principalmente, la rapidez del servicio sin ignorar los detalles, el ambiente y la seguridad fueron el resultado de llevar a cabo un proceso de cambio adecuado. Así como también se creó calidad, eficacia y mejoras en los productos que vendían, por lo cual el elemento de diferenciación actual de estas empresas es el servicio brindado a los consumidores. Es decir, ese plus que sobrepase las expectativas instaurando una fidelidad inconsciente en el consumidor.

Finalmente se dice que, solo las empresas que logren adaptarse al nuevo entorno de una forma flexible, lograrán sobrevivir y ser exitosas; es razón por la cual se considera que la relación gestión cambio con tendencias administrativas actuales o modernas llevadas a cabo por las diversas empresas bajo criterio de estudio son acordes a las necesidades del mercado, por tal motivo Charlie's Cream, Hard Rock Café, McCafé y Starbuck se apoyaron en el Empowerment, la Administración de

operaciones, el Endomarketing, y el Neuromarketing, estas técnicas que surgieron en el proceso de cambio y aún se mantienen. Están vinculadas con la misión de cada una de estas empresas la cual es satisfacer a sus clientes externos por medio de los internos. Estas técnicas sirven actualmente de apoyo en el proceso de seguir cambiando, debido a la necesidad que existen en las empresas de que el personal involucrado en la transformación, considere el cambio positivamente.

El cambio es la única invariable que existe en el entorno, cada día los clientes tienen gustos distintos basados no tanto en el producto sino principalmente en una mejor atención, en buscar una marca que más se apegue a lo que ellos exigen emocionalmente, estas son preferencias que este tipo de empresa debe conocer oportunamente para adaptar a la organización, transformarse y así llevar la delantera con respecto a los competidores, posicionándose y brindando mejor estabilidad laboral a sus colaboradores.

RECOMENDACIONES

Después de realizar un análisis profundo sobre la calidad del servicio, que ofrecían antes y después de gestionar el cambio, que tuvieron que manejar las empresas seleccionadas, esos escenarios han llevado a las autoras a la identificación de ciertas recomendaciones para poder llevar el éxito en las empresas aplicando la calidad del servicio mediante la gestión del cambio. Por lo tanto, con base en las conclusiones realizadas se hacen las siguientes recomendaciones.

Es importante que los gerentes o propietarios realicen actividades constantemente encaminadas a mejorar la atención al cliente y que las empresas capaciten al personal enfocándose en el desarrollo de habilidades que les permita una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño del servicio.

Se recomienda a las pequeñas y medianas empresas, como Charlie's Cream, que aperturen un departamento de marketing, cuando ya se hace necesario puesto que, aun con el limitado tiempo en el mercado, pronto abrirá una segunda sucursal, y requiere de personas que estén a cargo de todos los asuntos de comercialización e innovación en los servicios que es su principal actividad.

Se hace imprescindible que los directivos capaciten a su personal para que estos conozcan cómo llevar a cabo cualquier cambio mínimo que se presente en la organización, los directivos al delegar poderes para la toma de decisiones a niveles operativos e intermedios, creará así una cultura de autonomía y responsabilidad; de esta manera la alta gerencia estará invirtiendo su tiempo en asuntos más complejos.

Se recomienda específicamente, a la empresa estudiada en el ámbito local, que invierta recursos para crear más publicidad ya sea en vallas publicitarias, como radiales y de televisoras, también se le invita que utilice el medio de las redes sociales para darse a conocer más local y nacionalmente, de igual forma, que cree un slogan que sea visible en la empresa principal, como en las sucursales creadas, con el fin de afianzar su imagen corporativa. A la par, que considere como plan a corto plazo el implementar el uso del iPad para economizar el tiempo, darle un estilo más sofisticado y tecnológico al local y ganar ventaja competitiva, además de contar con inventarios más exactos y mejor manejados.

A Mc Café se le puede recomendar que permita desarrollar más a su talento humano, creando más cargos y puestos de trabajo en las franquicias, y así desarrollar nuevas funciones y estableciendo más líneas de mando que generen entusiasmo en los empleados a desarrollarse en sus puestos, para ir ascendiendo, ya que dependiendo de la motivación de sus colaboradores, el servicio al cliente se verá afectado.

La gerencia debe preocuparse de llevar a cabo actividades para mejorar el ambiente que le permita al visitante encontrarse en un ambiente agradable. En cuanto a la higiene es aconsejable que se cumplan con las normas que establezcan los distintos organismos sanitarios de los países ha establecido para este tipo de empresas, ya que esta es muy importante para el cliente.

Es necesario que la gerencia implemente periódicamente nuevos sistema de calidad en la atención al cliente, ya que de la misma depende su rentabilidad y posición en el mercado. La empresa siempre debe cuidar la imagen de sus empleados porque estos tienen contacto directo con los

clientes y ellos representan la empresa. Los restaurantes necesitan contar con un menú actualizado que le permita al cliente tener alternativas al momento de solicitar una orden.

Los propietarios deben preocuparse por destinar recursos financieros a la construcción de estacionamientos la afluencia de visitantes a los restaurantes y también se recomienda que las empresas restauranteras contraten personal de seguridad, ya que por falta de éste muchos no son visitados.

Se recomienda a las empresas que al momento de transiciones que surjan de manera necesaria por motivos de las exigencias del entorno, se guíen por los distintos modelos de la gestión del cambio, escogiendo el que más se adapte a las necesidades empresariales particulares y así las empresas puedan llevar con éxito la transformación, evitándose los perjuicios tanto a la organización como a su personal

Es de vital importancia que se mantengan las reuniones entre el personal directivo y operativo para afianzar la comunicación, y enfrentar cualquier cambio de manera flexible, y así evitar tensiones que atraigan posiciones negativas en la organización. En esas reuniones también se puede prestar especial atención a promover el liderazgo situacional, para que en cualquier caso fortuito, existan líderes en cualquier área de la organización, que sepan cómo actuar y enfrentar el cambio en el momento oportuno.

REFERENCIAS

TEXTOS

AMORÓS, Antonio (2005). Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. Alemania: Oficina de Cooperación Internacional (BIZ)

ANDERSEN, Arthur. (1988) Las mejores prácticas: Arthur Andersen identifica soluciones enfocadas en el cliente para disparar los resultados de la empresa Thomas B. Kelly, Charles Ketteman. Editorial norma.

ANDERSEN, Arthur (1999). Diccionario de economía y negocios. Espasa Siglo XXI. (3ra ed.). Editorial Espasa Calpe.

BERNARD Davis, y otros. (2013). Food and Beverage Management: For the Hospitality, Tourism and Event Industries. Quinta edición. Canadá: editorial: Routledge.

BERRY, L., Bennett, D., y Brown, C. (1989). Calidad de servicio una ventaja estratégica para instituciones financieras. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

BLEJMAR, B. (2005). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: Editorial Novedades Educativas.

CHIAVENATO, I (1993), Administración de recursos humanos. (2da ed.). Colombia: McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I (2002), Administración de recursos humanos. (5ta ed.). Colombia: McGraw-Hill.

CROSBY, Philip B. (1996). Gestión Calidad y Competitividad. España: Editorial Mosby-Doyma Libros, S. A. – Division Irwin.

COUSINS, John y otros (2011). Food and Beverage Management: For the Hospitality, Tourism and Event Industries. Tercera edición. Londres. Editorial: Goodfellow Publisher.

DAVIS, K., y Newstron J. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.

DE FARIA Mello, Fernando. (1999). Desarrollo organizacional, enfoque integral, 1ª edición, 15ª reimpresión, México, D. F.

DE FARIA Mello, Fernando. (2014). Desarrollo organizacional: un enfoque integral. Editorial: Limusa México.

ENCICLOPEDIA de turismo: hotelería y restaurantes. (2007). V. 3. Ediciones Euro México. Barcelona, España.

Freeman, E., y otros (1992). Management. (5ta ed.). Prentice-Hall international editions

GUÍZAR, Rafael. (2012). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones tercera edición. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana

HURTADO, Jackeline. (2002). El proyecto de investigación. Caracas: Editorial fundación Sypal

J Mary., y Zeithaml, V. (2002). Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill.

JACKSON Susan E., John W. Slocum. (2005) Administración: un enfoque basado en competencias. Thomson Learning Mexico

MANUAL coordinación de equipos de trabajo publicaciones vértice (2008). Malaga: España

MORFÍN, María (2001). Administración de comedor y bar. México: editorial trillas

MUNCH, G., y García, M. (1987). Fundamentos de administración. (4ta ed.). México: Editorial Trillas.

PARASURAMAN, A., Zeithaml, V. Y Berry, L. (1993). Calidad Total en la Gestión de Servicio. Madrid: Díaz de Santos.

PARASURAMAN, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry (2010). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future. The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4.

PAREDES, E. (s/f). Gestión del Cambio Organizacional. [Documento en línea]. Facultad de estudios a distancia. Universidad de Pamplona.

Disponible:<https://www.google.co.ve/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=gestion+del+cambio+organizacional>
PARMENTER, David (2010). Key Performance Indicators KPI: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. New Jersey: Editorial: Hardcover

PAPERS, T. (1987). Tom Peters on Competitiveness: Testimony to the U.S. Senate Committee on Finance. Editorial Tom Peters Group.

RUIZ Mercader, J., y otros (2012). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes. Maestría en Administración de Organizaciones. Universidad abierta y a distancia "UNAD" Bogotá, D.C.

SCHEIN, Edgar (1982). Psicología de la organización. Tercera edición. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana

DON Hellriegel, y otros (2009). Administración: un enfoque basado en competencias. 11ª edición V México D.F.: Cenguaje Learning Editores. S.A de C.

TORRUCO m. y Ramírez M. (1987). Servicios turísticos. México: diana

FUENTES ELECTRÓNICAS

ACOSTA, Carlos. (2002) Cuatro preguntas para poder iniciarse un cambio organizacional. Revista Colombiana de Psicología, No. 11, 9-24. Disponible en:
<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1194/1745>

AMERICAN Marketing Association Stable. (1985) Disponible: <http://www.jstor.org/stable/1251430> [Consulta: 2016, Marzo 02]

ASOCIACIÓN Española para la Calidad (AEC) (2016) – disponible en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-de-informacion/cnic> Madrid

ASOCIACIÓN Española para la Calidad (AEC). (2016). Cliente Misterioso. Disponible en:
http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=45ffcb01-4195-48ae-97ba-5efb2714ec0f&groupId=10128

CHARLIE'S cream margarita. Página web oficial Charlie's Cream. Disponible en: www.charliescreamgta.com.ve

DATANALISIS. (2010). Calidad de los servicios en Venezuela. Disponible en: <http://www.datanalisis.com/tag/calidad-de-servicios-en-venezuela/>

GARCÍA López, J.M. (2010) "El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos" en Contribuciones a la Economía. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmg13.htm>

MEJÍA, Juan (2012) Neuromarketing. Disponible en: <http://www.roastbrief.com.mx/2012/04/que-es-neuromarketing-las-neurociencias-utilizadas-en-el-marketing/>.

MC café. Página web Mc Café en Venezuela. Disponible en: <http://www.mcdonalds.com.ve/mccafe/#/NPC%253AMcCafeNew%25231>

METALACTUAL. (2016). Cliente Interno. Disponible en: http://www.metalactual.com/revista/25/admin_cliente.pdf

STARBUCKS. (2016). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: disponible en: <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Starbucks&oldid=90397908>.

STARBUCKS. (2016). Página web oficial Starbucks- Disponible en: <http://www.starbucks.com.mx/>

SUDHIR, A. (2007). *Origins of the Food Service Industry* (en inglés). McGraw Hill. p.616. ISBN 9780070655737. (1765). Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=HfHtaq1GWUcC&pg>

TARANTINO Salvatore. (2012). *Modelos de gestión del cambio*.

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/>

URBITA. (2016). Localización de Charlie's Cream. Disponible en: <https://es.foursquare.com/v/charlies-cream/4e6d2b667d8b1042114ca869>

GERENCIA ESTRATEGICA

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Oriente específicamente el núcleo de Nueva Esparta como requisito indispensable nos exige a cada estudiante, para optar al título universitario de licenciatura en administración, cumplir con alguna de las modalidades de trabajo de grado que ella presenta, siendo nuestro caso específicamente los llamados Cursos Especiales de Grado.

Los Cursos Especiales de Grado son un grupo de seminarios integrados en un área específica del conocimiento, que nos sirven como alternativa para entrar al campo de la investigación y así relacionar la parte teórica con la práctica, adquiriendo de esa manera nuevos conocimientos y destrezas que nos sirvan en el futuro en el desempeño de nuestra carrera como profesionales de la administración.

La conformación de los cursos especiales de grado, son tres asignaturas bajo la asesoría de los docentes que imparten estas cátedras, cada una diferente de la otra, pero que a su vez cada una de ellas se apoya de la otra, ayudando a alcanzar los objetivos planteados.

Independientemente en cada asignatura se experimenta de manera segura cómo será el campo laboral y hacia donde se deben dirigir nuestros esfuerzos al momento de querer obtener un lugar en un mundo tan competitivo, esto se logra a través de la excelente preparación que nos brindan los profesionales que tiene bajo su responsabilidad tan importante labor.

Las cátedras que conforman los mencionados cursos espaciales de grado y apuntan a ser un buen conjunto cognoscitivo para especializarse más en la administración, son: La Gestión del Cambio Organizacional, La Gerencia Estratégica, y Los Sistemas de Información Gerencial, encaminados todos, entre otras cosas, a la toma de decisiones.

Lo primero que se debe tener en cuenta, es estar consciente de la existencia de una situación que requiere de un cambio, es decir, existe una solución y debe ser encontrada; utilizándola e inculcándola a todos los trabajadores que conformen una organización, a través de estados de ánimos y convicción que logren garantizar el tomar carácter interno en los mismos.

En la actualidad debido al constante cambio y avances que surgen en todo el mundo con el pasar del tiempo, surgen de gran necesidad los sistemas de información gerencial, ya que forman parte del control de gestión directamente relacionado con el ámbito empresarial, minimizando estos la incertidumbre que toda persona enfrenta cuando debe asumir la responsabilidad de tomar una decisión que lo implica y que compromete los recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros.

La gerencia estratégica es considerada de gran importancia por la mayoría de las empresas porque le da una visión de futuro; es decir, las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran, así mismo remediar problemas que puedan ocurrir y les permite disponer de más tiempo para desarrollar los diferentes planes de acción.

En concreto, una empresa visionaria tiene que operar íntegramente con la gerencia estratégica si es que desea subsistir en el versátil mar de las organizaciones.

JUSTIFICACIÓN

A través de estos cursos especiales de grado, se adquieren nuevos conocimientos, que se obtienen por medio de la investigación y la interacción grupal que permiten adaptar la fase teórica a un contexto real en el campo laboral. De esta manera, se logran habilidades y destrezas que se van desarrollando a medida que se avanza en el trabajo investigativo.

Así mismo, se ratifica su relevancia, puesto que los Cursos Especiales de Grado están conformados por tres materias, en las cuales se imparten aspectos y temas en sintonía con la actualidad, permitiendo esto que los egresados profesionales lleven nuevas perspectivas e ideas innovadoras a su área específica de trabajo.

En general, todas estas cátedras le sirven de apoyo al profesional en otras áreas tratadas y relacionadas con la carrera. Igualmente, el contenido del trabajo realizado, tendrá utilidad para aquellos estudiantes que deseen consultar dicha información.

Las asignaturas que integran los Cursos Especiales de Grado son: Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica, y Sistemas de

Información Gerencial; interrelacionadas entre sí en el ámbito de la toma de decisiones.

Es de gran relevancia e importancia la Gerencia Estratégica, debido a que las empresas deben variar sus niveles estratégicos y así adaptarse a los cambios de los posibles factores internos y externos, ya que cuando las estrategias son anticuadas su progreso será más arduo por el impacto tecnológico y sus apresurados cambios.

OBJETIVO

Los Cursos Especiales de Grado, nos ayudan a cumplir con el requisito parcial para optar al Título de Licenciado en Administración, a través de su presentación en forma de análisis, síntesis y discusiones; con ellos buscamos lograr lo siguientes: Preparar y complementar la formación de los estudiantes para el mejor desempeño de su carrera profesional. Asesorar al estudiante en la investigación y realización de los Trabajos de Grado. Profundizar en conocimientos útiles en el futuro desempeño profesional. Desarrollar tópicos de interés para la formación profesional y académica para Licenciados en Administración. Procurar incorporación rápida y efectiva de nuevos profesionales altamente calificados al mercado laboral.

Todo esto con el fin de aprender a encontrar vías para solucionar los problemas que se dan en las organizaciones, en distintas situaciones por factores internos o externos, familiarizándonos con técnicas modernas de manejo estratégico; a su vez adquirir un marco de análisis y decisión

global, útil en un ambiente económico fortuito y competidor, estando a la vanguardia de los nuevos tiempos.

Así mismo, obtener conocimientos e implementar estrategias para dirigir y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen técnicas para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

ALCANCE

Consideramos que al finalizar los seminarios de las áreas de grado en la Universidad de Oriente, como estudiantes de Licenciatura en Administración, estaremos en la capacidad de emprender acciones en base a las decisiones tomadas, de acuerdo a circunstancias correspondidas por cualquier motivo o naturaleza. Es decir, decisiones que se afianzan en el estudio de teorías y una orientación profesional y experimentada por los facilitadores que imparten las áreas de grado.

El desarrollo de los Cursos especiales de Grado está enfocado en tres cátedras, conocidas como: La Gestión del Cambio Organizacional, La Gerencia Estratégica, y Los Sistemas de Información Gerencial, que estudiaremos paso a paso hasta alcanzar los objetivos planteados y así optar por nuestro título profesional y universitario, a través de orientaciones de los profesores en cada especialidad, cumpliendo esto con un requisito indispensable nuestro pensum de estudio.

De esta manera, posterior a nuestro egreso de la Universidad de Oriente, estaremos preparadas para enfrentar situaciones que se nos presenten tanto en el ámbito laboral como en nuestras vidas cotidianas, donde será necesaria una planificación para obtener un objetivo determinado, utilizando herramientas que permitan facilitar la toma de decisiones de manera efectiva.

Así mismo, esperamos que una vez desglosado y a su vez aprobados los cursos especiales de grado, pueda servir como herramienta de estudio y material de apoyo para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

¿QUÉ ES LA GERENCIA ESTRATÉGICA?

Existen diversas enunciaciones dadas por distintos expertos, una primera definición de estrategia empresarial es la siguiente:

Tabatoni, P. y Jarniou, P. (1975) afirmaron que, la estrategia empresarial es el conjunto de medidas que establecen la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su medio.

David (1994) señala que:

La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de sus amenazas y oportunidades externas, la formulación **de la misión de la compañía**, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias al formularlas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Para otros como Andrews, K.R. (1977) la Gerencia Estratégica es:

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Es decir, la Gerencia Estratégica se propone explicitar las grandes opciones de la empresa que encaminarán, de forma determinante, las decisiones de la misma, sobre actividades y estructuras de organización, e

igualmente fija un marco de referencia en el cual detallan en que categoría está la empresa, o como esta quiere verse a largo plazo.

La estrategia empresarial puntualiza los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales en situaciones positivas o negativas, conforme con los medios presentes y potenciales de la empresa, a fin de lograr el encajamiento de ésta en el medio socioeconómico en el que interviene.

De manera muy sólida podríamos decir que, la estrategia empresarial señala los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone una obligación de los actuantes en la empresa y una pauta que proporcione la actuación diaria, mediante la secuencia de pasos estructurados dinámicamente, revelando y fomentando la ventaja competitiva. Es una fase llena de habilidades como la intuición y la creatividad que permite a una organización ser emprendedora en vez de tener una actitud pasiva, a medida que ésta permanece en el medio.

ORIGEN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

La palabra estrategia proviene del griego strategia que significa el arte o ciencia de ser General. Stone (1994:206) afirma que "cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos". Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico.

Las estrategias formales con sus características modernas fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de estrategias formales,

denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, las estrategias formales se han ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema de estrategias, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

IMPORTANCIA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

Ante todo dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de

este modo algún control sobre su destino. Así mismo logrando las entidades aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, 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. Creando de este modo una diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Un componente que le da valía a la Estrategia Empresarial, es que la gran mayoría de las organizaciones que la consideran importante, se debe a que la Gerencia Estratégica, ayuda a las mismas a amoldarse a los cambios antes de que ocurran, corregir los problemas que puedan ocurrir y accede a disponer de más lapso para desarrollar los distintos planes de acción, enfrentando así, de mejor manera la fluctuación del ambiente empresarial.

Además de ello, el uso de buenas estrategias permitirá a la empresa mejor y mayor conocimiento de la organización así como lo que está pasando, es decir, tener mejor circulación de la información, lo que le dará como beneficio la minimización de gastos, la mejor labor de su talento humano debido a que, no se perderá tiempo en planear las actividades, puesto que estas ya estarán establecidas previamente, llegándose a una división y organización del trabajo.

Una razón por la cual las empresas no deben obviar todo lo que concierne a Gerencia Estratégica, es que la misma, asiste a definir su misión, visión, objetivos y metas, que a su vez trae como ventaja que, las

organizaciones pueden determinar si existe un área en particular en la que puedan innovar.

Cabalmente, una empresa visionaria tiene que manejar completamente la gerencia estratégica si es que desea permanecer en el cambiante mundo de las organizaciones.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas constituido por dos o más individuos. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están decididas a proceder simultáneamente para obtener un objetivo común. Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Se enfatiza sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social.

ORIGEN Y DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

A mediados de los años sesenta, Andrews y Ansoff fueron los primeros en proponer enseñanzas de pensamiento estratégico y son considerados como los fundadores del pensamiento en dirección

estratégica. A la fecha, la evolución del pensamiento estratégico ha sufrido cambios sin precedentes. La estrategia se define como un conjunto de planes, decisiones y objetivos que han adoptado para alcanzar las metas de la organización, y ha demostrado, al transcurrir del tiempo, ser revolucionaria, y que también evoluciona. En las últimas tres décadas del siglo XX hemos visto, en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y modas que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Estas teorías se sostenían en la creencia generalizada de que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible, pero la realidad fue diferente, las empresas se atascaron en medio de la rigidez que le dieron al plan de negocios, lo que se convirtió en la mejor receta para producir desastres empresariales. Ante estos, se crearon nuevas formas de análisis de los sectores industriales, el más conocido fue el de Michael Porter con su técnica para análisis de los sectores industriales.

Es propio del proceso de pensamiento estratégico dividirlo en cinco fases:

Reflexión: Reflexionar sobre los conceptos claves es trascendente, de forma tal que seamos conscientes de cómo estamos al inicio de este proceso.

Análisis: Constituye la fase más extensa del proceso, en ella ha de estudiarse todas las partes esenciales de la empresa y su entorno, procurando relacionarlas entre sí. Este análisis deberá desarrollarse en presente y futuro y tendrán que tenerse en cuenta qué decisiones se deberán tomar hoy con visiones de futuro.

Decisión: Resultado de las anteriores y objetivo final del modelo, intentando programar la práctica total de los temas claves para una empresa, procurando hacer visible todas sus interrelaciones.

Evaluación: Consiste simplemente en intentar detectar posibles incoherencias o fallos en las decisiones tomadas.

Implantación: La puesta en práctica corresponde a la ejecución del resultado final de este proceso de pensamiento estratégico.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las etapas de la planificación estratégica están dadas por el desarrollo de la planificación como disciplina y por las definiciones ideológicas de quien realiza o encarga la planificación. De hecho el grado y la profundidad de la participación de los distintos componentes de una organización están íntimamente ligados al carácter progresista o conservador de la misma. Así, una organización participativa y horizontal, es mucho más democrática y progresista que una organización que planifica desde adentro hacia afuera.

COMPARACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Modelo prescriptivo

Este grupo incluye las escuelas preocupadas por cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional, que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo.

Modelo de diseño

El enfoque dado a la estrategia se basa en un proceso de concepción más que en un proceso de aprendizaje. La escuela del diseño determina las fortalezas y debilidades de la empresa por medio del pensamiento consciente expresado oralmente o por escrito. Sin embargo, cualquier cambio estratégico implica alguna nueva experiencia.

Modelo de la planificación

La escuela de la planificación de Ansoff (1965) emplea un sistema muy formalizado de planificación y ejecución de la estrategia. Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro.

Modelo del posicionamiento

Esta corriente surgió a principios de los años ochenta, fundamentándose en la economía y, más concretamente, en los principios y teorías de la organización industrial. La escuela del posicionamiento comparte las premisas de las escuelas prescriptivas anteriores aunque su énfasis se centra más en el contenido real de las estrategias que en el proceso a través del cual estas se formulan (Porter, 1980).

Modelo del aprendizaje

Sus raíces están en la disciplina de la Psicología; parte del supuesto de que el ambiente es difícil de comprender y de que es muy cambiante. En la escuela del aprendizaje o conocimiento es el individuo la unidad de análisis,

y la formación de la estrategia se basa en los mapas mentales; la estrategia se desarrolla progresivamente. Estos planteamientos son coherentes con el proceso de aprendizaje, la empresa aprende en forma continua e incremental. El verdadero aprendizaje ocurre en la interacción entre pensamiento y acción, cuando los actores reflexionan sobre cómo lo han hecho. Las organizaciones pueden aprender a reconocer los patrones en su propia conducta, transformando las estrategias emergentes del pasado en estrategias deliberadas para el futuro. Esta escuela pretende ir más allá del aprendizaje. Quienes se inclinan por la teoría del caos y similares afirman que el aprendizaje se limita a enfatizar lo constante y persistente en lugar de promover lo innovador y revolucionario. Uno de los principios de la teoría del caos sostiene que conjuntos simples de relaciones deterministas pueden producir resultados que responden a un patrón, y al mismo tiempo son impredecibles.

Modelo político

Esta escuela rechaza los planteamientos de racionalidad planteados por las escuelas anteriores acerca de las organizaciones y sus correspondientes procesos de formación de estrategias, por considerarlas ingenuas, no realistas y, por tanto, de utilidad mínima en la práctica. En su lugar, las organizaciones son consideradas como sistemas complejos de individuos y condiciones, en los que cada individuo tiene sus propios intereses, creencias, valores, preferencias, perspectivas y percepciones. En estos contextos, las decisiones estratégicas no son planes para alcanzar racionalmente los objetivos de la organización, sino que son el resultado de la negociación entre individuos que intentan alcanzar sus propios intereses personales.

Modelo cultural

Esta escuela desarrolla una perspectiva que orienta el proceso de formación de la estrategia en la fuerza social de la cultura, reflejo de la escuela política. Mientras una se ocupa de analizar la influencia de la política interna en la promoción del cambio, la otra prefiere observar la función de la cultura en la preservación de la estabilidad, incluso en la resistencia frente a lo diferente. Esta escuela, según Mintzberg et ál. (1999), plantea 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.

Los miembros de la organización pueden, por tanto, describir solo parcialmente las bases de su cultura; su origen y explicación no son necesariamente claros.

Como resultado, la estrategia es perspectiva antes que posición; está enraizada en las intenciones colectivas y reflejadas en los patrones por los cuales las capacidades de la organización son protegidas y utilizadas para lograr ventajas competitivas. La estrategia es, entonces, deliberada, aunque no siempre absolutamente consciente. Por lo tanto, la cultura establece las premisas a partir de las cuales la gente toma las decisiones e influye sobre el pensamiento aceptado en la organización.

Modelo del entorno

Se caracteriza por considerar como actor principal del proceso de formación de estrategias las fuerzas externas a la organización. Esta escuela de pensamiento estratégico se fundamenta en las siguientes premisas:

La organización debe responder a esas fuerzas o será eliminada.

Las organizaciones terminan agrupándose en nichos ecológicos, posición en la que tienden a permanecer mientras los recursos sean escasos o las condiciones, hostiles. Se plantea que esta escuela no explica cómo dos organizaciones pueden operar en un mismo entorno con éxito, aplicando dos estrategias absolutamente diferentes. Aquí lo importante no es aclarar si existe o no una opción estratégica, sino cuáles son las condiciones que amplían o restringen su alcance.

Modelo integrador

Este modelo en particular que modifica la evaluación de las secciones esenciales de la fase de ejecución con el fin de obtener resultados positivos. Es esencial que usted entienda lo que funciona y lo que debe ser cambiado en el momento oportuno. Con la gestión estratégica del proyecto, se debe aprender a ver el proyecto desde un punto de vista estratégico. Si se concentra solamente en el día a día de las tareas de ejecución del proyecto, ¿cómo va a estar siempre bien informado sobre qué herramientas del proyecto son en realidad necesarias para hacer el trabajo? ¿Cómo evaluar la eficacia de lo que está haciendo? ¿Cuál debería ser la directriz a seguir?

CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIAS

Los estrategas de las organizaciones son los encargados de diseñar los procesos de la administración estratégica y de ejecutarlos. Algunas otras formas de llamar a estas personas son: administradores de alto nivel, ejecutivos, equipo de alta gerencia y gerentes generales.

Las organizaciones pequeñas suelen tener un solo estratega; en muchos casos, esta persona es dueña de la empresa y participa intensamente en sus operaciones diarias. En el otro extremo las organizaciones grandes y diversificadas suelen contar con muchos administradores de alto nivel.

Los administradores de alto nivel cumplen un papel fundamental en las actividades de la empresa para alcanzar los resultados estratégicos deseados. De hecho, hay quienes piensan que todos los fracasos de las organizaciones lo son, en realidad, de las personas que tienen la responsabilidad última sobre la calidad y la eficacia de las decisiones y las acciones de una empresa. El fracaso tal vez se derive de un cambio en los supuestos estratégicos, el cual podría provocar que la misión estratégica se convierta en un error de la misma naturaleza. Además, la forma de operar de la empresa puede entrañar rutinas que produzcan inercia en la estrategia, por lo cual las relaciones establecidas generan grilletes que impiden el cambio. Por último, el conjunto de creencias compartidas puede convertirse en un dogma e impedir que la cultura de la compañía cambie. Para poder superar la inercia que muchas veces provoca el éxito, los administradores estratégicos deben saber elaborar las preguntas correctas.

Algunas de las decisiones que toman los estrategas son cómo desarrollar o adquirir los recursos, a qué precio y cómo utilizarlos. Además, las decisiones también influyen en el flujo de la información dentro de la compañía, las estrategias que ésta implementará y el alcance de sus operaciones. Cuando las toman, los administradores deben incluir el grado de riesgo de su decisión. El objetivo de la estrategia de la empresa y las orientaciones a largo plazo de los administradores afectan las decisiones de los estrategas. Además, su forma de realizar el trabajo y los patrones de sus interacciones con los demás influye de manera notable en la forma de hacer negocios de la empresa y afectan su capacidad para desarrollar una ventaja competitiva.

La Cultura de la Organización, fundamental para el ejercicio del liderazgo estratégico y para la aplicación de las estrategias, se refiere a un conjunto integral de ideologías, símbolos y valores centrales que son compartidos por toda la empresa y que influyen en su forma de realizar sus actividades. Por lo tanto, la cultura es el motor social que impele o no lo hace a la organización. Por ejemplo, Southwest Airlines, empresa exitosa conocida por su cultura singular y valiosa que propicia que los trabajadores laboren con ahínco, pero también que se diviertan al hacerlo. Es más, su cultura entraña respeto por los demás, sean empleados o clientes. La empresa también concede un valor extraordinario al servicio, como indica su compromiso por brindar un servicio verdaderamente magnífico a cada cliente. Estos valores centrales de Southwest Airlines contienen un tipo especial de energía social que impulsa las actividades de la empresa. Así, la cultura de la organización se convierte en una posible fuente de ventaja competitiva.

Los administradores de alto nivel, después de evaluar la información disponible y las alternativas, con frecuencia deben elegir entre opciones casi igualmente atractivas. Los estrategas más eficaces confían en su capacidad para elegir las mejores opciones, asignarles la cantidad de recursos necesarios y explicar a las partes interesadas, debidamente, por qué escogieron éstas y no otras alternativas. Cuando los estrategas realizan este tipo de elecciones asumen responsabilidad en el trato de equidad y respeto que darán a los empleados, a los proveedores, a los clientes y a las personas en general. Existen pruebas de que la confianza puede ser fuente de ventaja competitiva, lo cual respalda el interés de la organización por tratar a las partes interesadas con equidad y respeto.

CAPÍTULO II. PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace algunos años, pero sorprendentemente en la actualidad, en Venezuela se ha venido engendrando una situación realmente preocupante para sus habitantes. La economía nacional se ha visto afectada por factores negativos, al parecer incontrolables, producto de malas decisiones políticas. Todos los sectores de la sociedad miran con anhelo que esta situación de subsistencia se contraiga de una vez por todas. El sector empresarial día a día debe luchar para adaptarse al entorno y, eso implica una serie de soluciones y vías de escape que permitan la continuidad de las organizaciones para evitar su extinción.

Los gerentes empresariales, ahora más que nunca se desenvuelven bajo un ambiente lleno de presiones externas e internas, producto de la misma situación prescrita, por lo que el producir estrategias se ha convertido en algo cotidiano.

Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, así que la apuesta es muy alta. La supervivencia misma de la organización puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, sus propios recursos, sus capacidades y estrategias y, el país o países donde se localiza, así como se puntualizó anteriormente.

Entender las raíces de éxito de una empresa, no es un vacío ejercicio académico, tal entendimiento proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de grandeza y reducir la posibilidad del fracaso sobre todo en situaciones en donde factores externos son una principal amenaza para las organizaciones.

Como tema particular dentro de la problemática que encierra la crisis económica para las pymes en Venezuela, tomaremos un caso particular en el Estado Nueva Esparta, Isla de Margarita, en el que se revelará como una empresa se ve afectada por la economía del país, y la misma, desarrolla la Gerencia Estratégica como recurso indispensable para la toma de decisiones con alto índice de éxito.

Esta compañía se ubica en el Centro Comercial Los Robles, Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta, Venezuela; muy popular y conocida la franquicia de McDonald's, dedicada a la preparación y venta de comida rápida (Hamburguesas, papas fritas, entre otros); pertenece al sector terciario de la economía nacional, ya que se dedica a la comercialización de alimentos y bebidas.

De acuerdo a los factores que influyen en la actualidad, la organización, debe adaptarse a las condiciones cambiantes no solo de coyunturas económicas, sino también fuerzas de índole político, tecnológico, en general en su ambiente organizacional. Que conducen a la misma desarrollar un proceso de gerencia estratégica que le contribuya al alcance de sus objetivos, lo que es en otras palabras, que le brinde a dicha empresa mayores posibilidades de permanecer en el ámbito de los negocios.

La gerencia estratégica como proceso, le sirve a la empresa organizar información cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de tomar de decisiones efectivas del contexto actual de incertidumbre, cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar sumergida en un mercado global y con desafíos significativos; además, permite el rastreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, ajustándose, prediciendo los cambios y buscando un crecimiento respaldado. Al mismo tiempo, la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que circunda en el pensamiento de las organizaciones y sus empleados, permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

Por lo tanto, esto quiere decir que la Gerencia estratégica requiere primeramente la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Luego, en la ejecución de las estrategias se requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. Y ya por último, la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la formulación y la ejecución. Sin dejar a un lado que se debe suministrar los estímulos más característicos para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. En síntesis en los ámbitos individual y organizacional, debe acontecer el éxito estratégico.

ANÁLISIS AMBIENTAL

En el proceso de Gerencia Estratégica intervienen los siguientes aspectos vitales para que este se lleve a cabo: ambiente organizacional (análisis interno: Procesos administrativos planificación, organización, dirección y control; estado de resultado, indicadores financieros, punto de equilibrio / análisis externo: Políticas competencias, mercado, entre otros), formulación de la estrategia, Implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

La empresa todo el tiempo tiene interacción con su entorno, es decir, es un sistema abierto, de dicha interacción depende totalmente el mantenimiento y crecimiento dentro del mercado de esta. El entorno es todo aquello encontrado fuera de los límites de la empresa, o también se puede entender como un conjunto de elementos independientes a la organización que son de importancia para su modificación. Existen diversos tipos de entornos, estos se pueden plantear de acuerdo al orden económico y social.

Un análisis sencillo de llevar a cabo y que permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización, es el análisis FODA, el cual por sus siglas quiere decir: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Si bien el significado de la palabra análisis, que nos dice, que es la descomposición de un todo en partes para conocer cada uno de los elementos que lo integran y, luego estudiar los efectos que cada uno realiza; si llevamos dicho significado al contexto organizacional, no es más que la comparación de la situación actual de la empresa con la realidad

exterior aunado a esto se analiza la transmisión de información dentro de la organización.

Análisis interno

Se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. En el análisis interno se consideran aspectos como los recursos humanos y materiales susceptibles de realizar proyectos de I+D+I (Investigación-Desarrollo-Innovación), catalogación de habilidades y conocimientos, análisis de factores de éxito y fracaso de proyectos, entre otros. A partir de su estudio, se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y las debilidades de la organización. Luego, establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Análisis externo

Se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, entre otras acciones, con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. El análisis externo se sirve de información suministrada por otras herramientas de innovación que van recopilando información en el día a día como, por ejemplo, la vigilancia tecnológica.

Los resultados del análisis interno/externo pueden derivar en el Plan Estratégico de la empresa. La identificación de amenazas y oportunidades

externas de una organización, están incluidas en la formulación de estrategias así como el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Es por esto que, dentro de la organización es vital llevar a cabo un análisis continuo y a fondo para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en un futuro. Esto se debe analizar a tiempo, para poder dar solución de forma eficiente a las oportunidades, que son futuras acciones de los actores que forman parte del entorno, que a su vez podrían brindar un beneficio para la organización si son detectadas a tiempo y aprovechadas convenientemente. Como también a las amenazas, cuyo efecto podría resultar perjudicial para el normal desempeño de la organización.

De esta manera se corrobora así, la importancia del análisis externo en la formulación de una estrategia, puesto que le permite al Ejecutivo tener una noción de una situación más detallada sobre la cual va a actuar, facultando a dicho decisor poseer un grado de certeza al proponer una estrategia, es decir, ya el Gerente conociendo lo que son los factores reales que afectan directamente a la organización tiene un paso por delante, lo que significa que hay mayores indicios que la estrategia a implementar aflore los resultados esperados, ya sea como se dijo en un principio contrarrestando en un caso una alerta de amenaza o, aprovechando una oportunidad. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarla y convertirlas en fuerza. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Análogamente, el análisis interno permite llevar a cabo un estudio con el fin de detectar aquellos aspectos de la organización que le otorgan una ventaja porque ofrecen mayores beneficios con respecto a su competencia (fortaleza), así como también otro estudio, en concordancia a las características de la organización que representan una desventaja en relación con la competencia de la organización (debilidades).

Indudablemente en esta fase de observación interna, actúan con protagonismo las funciones administrativas, esto se debe a que en primera instancia, hay que hacer un sondeo desde la etapa básica de la administración, que es esencial para cumplir las demás etapas del proceso administrativo, así como revisar los objetivos que son de enorme importancia, pues le dan un sentido, una dirección y una orientación a los esfuerzos aplicados. Luego, del mismo modo, hay que evidenciar la estructura organizativa, si ésta se adecua o no hacia los objetivos, recursos, procesos y medio ambiente empresarial. También, hay que analizar si se está trabajando una ejecución eficiente de los planes de la empresa, mediante una cooperación entre subordinados y jefes sin dejar a un lado las relaciones que tiene la organización con terceros. Una parte importante de este estudio es estar al tanto de si se armonizan las disfuncionalidades y si el talento humano está motivado. Finalmente, verificar que hay medidas que aseguran que los objetivos se alcancen de acuerdo al plan establecido, en pocas palabras como ver se está midiendo y evaluando el trabajo realizado.

Las empresas suelen realizar un análisis interno junto con un análisis externo al momento de realizar una planeación estratégica, o cuando necesitan realizar una investigación que les permita encontrar la solución a un problema; sin embargo, debido a la alta competencia de hoy, para que

una empresa se mantenga competitiva, lo recomendable es que realice esta tarea permanentemente.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Otro proceso que es de gran apoyo a la formulación de estrategias lo constituye el análisis de estados financieros, puesto que conforma pasos críticos dirigidos a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de la empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros. Los estados financieros son un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas.

La importancia del análisis de estados financieros arraiga en que facilita la formulación de estrategias, ya que describe la posición financiera de la empresa, es decir le proporciona al que formula la estrategia, mayor seguridad al conocer la rentabilidad, el endeudamiento, la solvencia, la rotación, la liquidez inmediata, la capacidad productiva, entre otros aspectos que garantizan una estrategia encaminada hacia el éxito.

En este mismo ámbito, el análisis de razones evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la empresa. El análisis de razones de los estados financieros de una empresa es importante para sus accionistas, sus acreedores y para la propia gerencia.

La formulación de una estrategia apuntada hacia el éxito también se debe al punto de equilibrio, ya que sin importar la naturaleza del negocio, el calcular y conocer el punto de equilibrio es básico para el desempeño de cualquier empresa, porque permite establecer una situación financiera en la cual una organización cubre todos sus gastos y no genera rentabilidad. Así se pueden tomar alternativas respecto a estrategias, políticas tanto en la parte de ventas como en la estructura de costos. Además, sirve para establecer si el volumen en unidades de producción está de acuerdo a los requerimientos del mercado. Cuando se habla del precio de venta es netamente una condición de mercado, es la condición limitante sobre cual las empresas no pueden modificar en gran medida, para lograr una nueva estructuración de costos y por ende un nuevo punto de equilibrio. Costos fijos elevados en la organización generan poca competitividad en el mercado, y una correcta composición de estos se traducen en productividad y altos rendimientos.

Ahora bien, una vez desarrollados todos los aspectos anteriores se procede a formular la estrategia, que es aquella que se desarrolla a través de un proceso que comprende las etapas de planificación, organización dirección y control. Esto se realiza continua y dinámicamente, necesitando de un monitoreo cotidiano que permite una retroalimentación permanente. El origen de tiempo de una estrategia, depende de su grado de sustentabilidad, que le permita ser o no, sostenible en el tiempo. Cuando una estrategia deja de ser sustentable y sostenible, debe reformularse completa o parcialmente.

La Formulación de la Estrategia es el desarrollo de planes para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la

definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La ejecución de la estrategia se fundamenta en traducir los planes en labores y lograr los resultados deseados, la prueba de la implantación exitosa de la estrategia es saber si el beneficio real de la organización concuerda con los objetivos precisados en el plan estratégico o lo supera. Al disponer como implantar la estrategia, los gerentes deben fijar cuáles son los medios internos necesarios para ejecutar con éxito el plan. A continuación, se deben crear estas condiciones tan ágilmente como sea posible. Se evidencia la creación de una serie rigurosa de aspectos en dicho proceso de ejecución:

Entre la estrategia y la estructura de la organización.

Entre la estrategia y las capacidades y habilidades de la organización.

Entre la estrategia y las asignaciones presupuestarias.

Entre la estrategia y las políticas, los procedimientos y los sistemas de apoyo interno.

Entre la estrategia y la estructura de recompensas.

Entre la estrategia y la cultura corporativa.

Cuanto más severos sean los ajustes, más poderosa será la implantación de la estrategia y más probable será que se pueda lograr el rendimiento esperado.

La ejecución de la estrategia no es solo función de la alta gerencia; también es un trabajo de todo el quipo gerencial. Todos los gerentes funcionan como implantadores de la estrategia en sus áreas respectivas de

autoridad y responsabilidad. Todos los gerentes tienen que considerar qué acciones emprender en sus áreas para lograr los resultados planeados; todos necesitan un programa de acciones.

Los tres principales componentes de la construcción de la organización son:

Decidir cómo organizar y cómo debe quedar el organigrama. Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias para realizar con éxito la estrategia. Y, colocar las personas adecuadas en los puestos clave.

Todas las estructuras de la organización tienen ventajas y desventajas estratégicas; no existe una mejor forma de organizar. Al elegir una estructura, el principio básico consiste en convertir a las actividades cruciales para la estrategia en los principales bloques, mantener sencillo el diseño y colocar la autoridad para la toma de decisiones en las manos de los gerentes que estén más cercanos a la acción. Las estructuras de organización funcional y geográfica se adaptan bien a las compañías que persiguen la diversificación relacionada. Las estructuras de unidades de negocio descentralizadas son adecuadas para las compañías que persiguen la diversificación no relacionada. Los equipos de proyectos, las fuerzas de trabajo y los equipos de innovación también pueden ser útiles para los mecanismos de la organización en el manejo de iniciativas estratégicas temporales o únicas.

Los otros dos aspectos de la construcción de la organización (desarrollo de capacidades y contratación de los puestos clave) son tan importantes como el ajuste entre la estructura y la estrategia. Las acciones dirigidas al desarrollo de las capacidades que apoyen a la estrategia y a la creación de una capacidad característica no sólo fortalecen la ejecución de

la estrategia sino que también ayudan a construir una ventaja competitiva. La selección de la gente adecuada para los puestos clave tiende a ser uno de los primeros pasos en la implantación de la estrategia porque brinda un complemento a los gerentes capaces para que la puedan poner en operación y que funcionen bien.

Una parte crucial del proceso de implantación es la reestructuración del presupuesto para que otorgue un mayor apoyo a la estrategia, porque cada unidad de negocio necesita contar con la gente, el equipo, las instalaciones y otros recursos necesarios para cumplir con su parte del plan estratégico (Sin excederse de lo que realmente necesita). Con frecuencia, la implantación de la estrategia incluye el cambio de recursos de un área a otra, reduciéndolos en las unidades que tienen exceso de personal y de fondos y aumentándolos en las cruciales para el éxito estratégico.

Una tercera tarea clave en la ejecución es el desarrollo de algunos sistemas de apoyo necesarios: políticas y procedimientos que establezcan los tipos deseados de conducta, sistemas de información que proporcionen de manera oportuna información crucial para la estrategia y cualquier sistema de inventarios, administración de materiales, servicio a clientes, contabilidad de costos, así como otros sistemas administrativos necesarios para que la organización tenga una importante capacidad de ejecución de la estrategia.

En muchas organizaciones, simplemente una valoración sobre la efectividad en que se desempeña una empresa. ¿Han aumentado los activos de la firma?, ¿Ha experimentado la organización un aumento de rentabilidad?, ¿Se han incrementado las ventas?, ¿Han aumentado los

niveles de productividad?, ¿Han subido los márgenes de utilidad?, ¿La tasa de retorno de la inversión, así como las tasas de ganancia por acción?. Ciertas empresas mencionan que su estrategia debe ser correcta en caso de que las respuestas a estos tipos de preguntas sean afirmativas. La estrategia o estrategias, es posible que sean correctas; sin embargo este tipo de razonamientos puede resultar engañoso puesto que la evaluación de estrategias debe tener un enfoque a corto y largo plazo.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Luego de implementar una estrategia, surge la necesidad de realizar una evaluación, la cual se lleva a cabo teniendo en cuenta ciertos criterios, que pueden ser apreciados a continuación:

Coherencia

En caso de que los problemas gerenciales continúen, a pesar de efectuar cambios en el personal y en los casos de que ellos tiendan a ser basados en temas y no en la gente, entonces es posible que las estrategias sean incoherentes. En caso de que el éxito para un departamento de la empresa signifique o se interprete como un fracaso para otro departamento entonces es posible en que las estrategias sean inconsistentes. En caso de que los problemas y asuntos relacionados con la política de la firma siguen llegando hasta las altas esferas de la empresa para ser resueltos, entonces es posible que la estrategia sea incoherente.

Consonancia

Se refiere a las necesidades de que las estrategias analicen conjuntos de tendencias, así como tendencias individuales en la evaluación de estrategias; una estrategia debe representar una respuesta adoptiva al medio externo y a los cambios críticos que ocurran en él. Surge una dificultad al cotejar los factores internos y externos claves de una empresa en la formulación de estrategias, la mayor parte de las tendencias son el resultado de interacciones entre otras tendencias. Al igual que las tendencias económicas y demográficas simples puedan parecer constantes durante muchos años, es posible que un oleaje de cambio ocurra a nivel de interacción.

Factibilidad

Una estrategia no debe de exigir demasiado de los recursos disponibles, ni producir problemas adicionales insolubles. La prueba definitiva de la estrategia consiste en su factibilidad o sea ¿Puede la estrategia llevarse a cabo dentro del contexto de los recursos físicos, humanos y financieros de la organización?. Los recursos financieros de una empresa son fácilmente cuantificables y normalmente la primera limitación con respecto a la cual se evalúa una estrategia se olvida con frecuencia. Una limitación más rígida pero menos cuantificable con respecto a la selección de estrategias es la que imponen las capacidades individuales y organizativas. En el proceso de evaluación de una estrategia es de gran importancia analizar si la organización ha demostrado en el pasado poseer las habilidades, destrezas y talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia dada.

Ventaja

Una estrategia debe prever la creación y/o mantenimiento de una ventaja competitiva en un área seleccionada de actividad. Las ventajas competitivas son normalmente el resultado de superioridad en una de las tres áreas siguientes: recursos, destrezas o posición. La idea de que el despliegue adecuado de nuestros recursos pueda incrementar su efectividad combinada es familiar para las expectativas de la empresa.

Todo lo antes descrito constituye lo que se conoce como el proceso de gerencia estratégica, el cual va dirigido a que las organizaciones pongan a favor las condiciones más favorables, permitiendo aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

CAPÍTULO III. MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Afirma C.L. Soriano Soriano (1990) La estrategia de participación de mercado, también denominada estrategia de participación o del área de negocios, define en qué mercados o segmentos va a participar la empresa y en qué forma se logrará esa participación. A tal respecto, se plantea cuatro opciones básicas:

Crecimiento: Lograr un aumento sostenido de la participación de mercado, sea en los mercados o segmentos servidos por la empresa, sea participando en nuevas áreas.

Defensa: Mantener los actuales niveles de participación estableciendo una estrategia definida de no crecimiento, sin que ello implique una disminución de la participación de mercado.

Reconversión: Transformar el área de negocios en que opera la empresa con el fin de participar en áreas o mercados diferentes.

Salida: Eliminación de productos o áreas de negocios mediante la disminución, gradual o repentina, de sus participaciones de mercado.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Al adoptar una estrategia de crecimiento de la participación de mercado afirma C.L. Soriano Soriano (1990) la empresa puede seguir dos posibles pautas de acción: Crecer con los productos existentes / Crecer con nuevos productos. En ambos casos la empresa tiene cuatro posibles áreas de acción: Los mercados o segmentos en que opera en un determinado momento / Nuevas áreas / Nuevos segmentos / Nuevos mercados.

Dependiendo del tipo de acción que elija (con o sin productos nuevos) y del área a la que se dirija, la acción estratégica a ejecutar recibe distintos nombres como se aprecia a continuación:

OPCIONES DE CRECIMIENTO	
A) Con productos existentes:	
Segmentos existentes	Penetración de los segmentos
Nuevas áreas	Ampliación de los segmentos
Nuevos segmentos	Reposicionamiento del producto
Nuevos mercados	Desarrollo de los mercados
B) Con productos nuevos	
Segmentos existentes	Reestructuración de los segmentos
Nuevas áreas	Extensión de los segmentos
Nuevos segmentos	Expansión de los segmentos
Nuevos mercados	Integración, diversificación

Fuente: C.L. Soriano Soriano (1990), p. 18.

Las opciones que fundamentalmente de deben analizar son las relacionadas con los productos existentes. Estas se corresponden con las estrategias más usuales en el área de marketing ya que, generalmente, la responsabilidad más importante de un ejecutivo de marketing o de ventas, es la de hacer crecer la empresa a partir de los productos o servicios existentes en su portafolio.

En realidad, en la práctica diaria todas las empresas están inmersas, conscientemente o no, en estrategias de crecimiento con los productos existentes; es decir, tratando de elevar la participación de mercado y, en consecuencia, los niveles de ventas e ingresos recurriendo a los productos o servicios ya existentes en la empresa.

ESTRATEGIA DE CONCENTRACIÓN DE MERCADO

R. García en su cuarta edición de marketing Internacional, expresa sobre la estrategia de concentración de mercado lo siguiente:

Consiste en la selección de un reducido número de mercados con la intención de centrar los esfuerzos comerciales y perseguir una penetración más intensa en cada uno de ellos. Atribuibles a esta estrategia de concentración existen importantes ventajas tales como: evitar la dispersión de fuerzas y recursos dados los límites presupuestarios con los que se funciona; reducir costes de transacción y administración de ventas, típicos de grandes dispersiones geográficas; mayor conocimiento de las características de los mercados en los que opera y mayor perfeccionamiento de las estrategias comerciales a través del proceso de aprendizaje; y, por último, permite que la empresa adquiera una posición menos vulnerable en los mercados en los que decide operar. Como elemento negativo se destaca el riesgo de dependencia de un reducido número de mercados, sobre todo si éstos se encuentran en una situación de inestabilidad. La estrategia de concentración considera la expansión internacional de forma lenta y gradual, entrando en cada mercado con un alto compromiso de recursos (R. García, 2002, p. 157).

ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD

Las primeras palabras de C.L. Soriano Soriano (1990), a este respecto, son que: La estrategia de rentabilidad define las expectativas de la empresa respecto a los beneficios que espera generar y el tiempo en que deberán ser generados. Plantea tres opciones básicas:

Explotación: Lograr el máximo de beneficios en el más breve lapso posible aun a sabiendas de que dicha actitud puede afectar seriamente el futuro del producto.

Estabilidad: Logro de beneficios estables durante un largo periodo de tiempo.

Inversión: Logro de altos beneficios futuros, aún a costa de la rentabilidad a corto plazo.

La estrategia de rentabilidad que se seleccione va a definir distintas actitudes del área de ventas. Por ejemplo:

Una estrategia de exploración: Requerirá una actividad de ventas muy agresiva, centrada en los resultados de hoy y orientada a generar altos volúmenes sin tomar en consideración las repercusiones futuras de dichas acciones (por ejemplo, sobresaturación de los canales, fuertes promociones para generar compras inmediatas, entre otros).

Una estrategia de estabilidad: Por el contrario, plantea la necesidad de mantener relaciones a largo plazo con la clientela (directa o indirecta), lo que requiere otro tipo de tratamiento de las actividades de venta, inclinándose más por la venta suave.

Una estrategia de inversión: Requiere también de una actividad de ventas muy agresiva, dado que este tipo de estrategia se utiliza para comprar participación de mercado. Ello ha de suceder, no obstante, sin que la misma afecte seriamente las relaciones a largo plazo con la clientela directa o indirecta de la empresa, dado que se espera que los beneficios se generarán, también, a largo plazo.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Para C. Soriano Soriano (1990): “La estrategia de posicionamiento define la forma como la empresa se dirigirá y gestionará los distintos segmentos que componen un mercado” (p. 17). Tal estrategia plantea, también, tres opciones básicas:

No diferenciada: La empresa desarrolla un solo producto o oferta para dirigirse a todos los segmentos que componen el mercado.

Diferenciada: La empresa desarrolla tantos productos u ofertas como segmentos existen con el fin de satisfacer más específicamente los deseos y necesidades de los integrantes de dichos segmentos.

Concentrada: La empresa desarrolla uno o algunos productos u ofertas para dirigirse a un segmento de mercado muy específico.

Por ejemplo, en el sector del procesador de alimentos se puede desarrollar una línea básica para dirigirla a todo el mercado (estrategia no diferenciada) o se pueden desarrollar líneas diferenciadas para satisfacer las expectativas de los distintos segmentos (regulares, dietéticos, con alto o bajo contenido de sal, entre otros) o bien es posible desarrollar una línea única para dirigirla a un segmento muy específico (productos para gourmets).

La selección de la estrategia de posicionamiento incidirá en el área de ventas ya que requerirá esfuerzos más o menos concentrados sobre los canales y sistemas de distribución.

Generalmente, una estrategia no diferenciada requiere de una estructura de distribución multicanal, mientras que una estrategia diferenciada requiere de una distribución más selectiva en función de los segmentos que se deben atacar y una estrategia concentrada requiere de una distribución aún más selectiva y mejor dirigida dado que, si la organización de ventas y distribución fracasa al no poder llegar al único segmento seleccionado, toda la estrategia de la empresa queda condenada al fracaso.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva es definida como “la forma en la que la empresa hará frente a las acciones de marketing de las demás empresas que participan en sus mercados o segmentos de mercado”, según (C. Soriano Soriano, 1990, p. 17). También plantea tres opciones básicas:

Con la competencia: La empresa espera que los competidores innoven en cualquiera de los elementos del marketing mix (incluyendo distribución y ventas) y luego capitaliza en su favor los esfuerzos de las empresas pioneras.

Por delante de la competencia: La empresa se establece como meta mantener el liderazgo del mercado, siendo pionera en la innovación en los distintos elementos de marketing mix, incluyendo, por ejemplo: nuevos canales de distribución, nuevos sistemas de ventas, nuevas estructuras y formas de organizar el área de ventas, entre otros.

Al margen de la competencia: La empresa se desentiende de sus competidores tradicionales para realizar incursiones en nuevas áreas o sectores de interés, lo que generalmente implica: nuevos canales, nuevos sistemas, nuevos enfoques de venta, entre otros.

La selección de una estrategia con la competencia generalmente requiere de una gran capacidad de respuestas y flexibilidad de la estructura de ventas para adecuarse rápidamente a los nuevos cursos que están estableciendo los competidores con el fin de capitalizar provechosamente las nuevas tendencias.

Si la empresa espera mucho tiempo para reaccionar y si las nuevas orientaciones implantadas por los competidores son eficaces, puede ser que pierda demasiada participación de mercado antes de que se aproveche de los caminos trazados por la competencia.

En el caso de estrategias por delante o al margen de la competencia, la organización de ventas deberá ser suficientemente capaz y flexible para detectar y explotar con eficacia las oportunidades que le presenten las nuevas situaciones que continuamente aparecen en los mercados.

Por ejemplo, en muchos mercados, las empresas fabricantes de productos farmacéuticos que se venden sin necesidad de receta médica (los llamados over the counter u OTC) lograron potenciar ampliamente su

base de distribución al comenzar a venderse en super e hipermercados, bares, cafeterías y restaurantes, máquinas expendedoras, entre otros.

ESTRATEGIA DE DEFENSA

El libro electrónico nombrado dirección estratégica de vendedores por C. Soriano Soriano (1990), recoge una serie de estrategias gerenciales, donde describe de la siguiente manera la estrategia de defensa:

Como se ha podido observar muchas estrategias tienen como objetivo aumentar la participación de mercado. Sin embargo, la empresa también puede optar por elegir un curso estratégico que tenga como objetivo mantener las posiciones de mercado alcanzadas hasta ese momento.

Esta de la llamada estrategia de defensa, con la que se pretende, fundamentalmente, no crecer pero, al mismo tiempo, no perder participación de mercado.

Este tipo de estrategia se materializa mediante dos acciones:

Reteniendo a los actuales consumidores o usuarios.

Atrayendo a nuevos consumidores o usuarios al mercado con el fin de sustituir a los que se van perdiendo.

Se dan diversas razones para que una empresa adopte una estrategia de defensa. Por ejemplo:

La empresa no identifica otras posibles vías de crecimiento.

La empresa está satisfecha con el volumen de negocio alcanzado.

La empresa tiene objetivos corporativos más importantes (Por ejemplo: Fortalecer el flujo de efectivo o tesorería).

La empresa no dispone de los recursos que requeriría una estrategia de crecimiento.

La empresa se encuentra en un mercado muy maduro en el que todo crecimiento deberá producirse a expensas de la competencia, pero

considera que iniciar una confrontación frontal implicaría cuantiosas inversiones sin tener plena certeza del éxito.

La empresa mantiene una posición débil en un mercado muy fragmentado y sus actividades estratégicas tendrían poco impacto; en consecuencia los recursos a invertir corren un alto riesgo de convertirse en verdaderas pérdidas.

La empresa teme las reacciones de un competidor más fuerte, que ocupa una posición dominante en el mercado.

CASO PRÁCTICO (MC DONALD'S EN VENEZUELA)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo expuesto en la página oficial de McDonald's Venezuela (www.mcdonald's.com.ve) la historia de esta cadena de comida rápida data desde el 31 de Agosto de 1985, cuando fue inaugurado su primer restaurante ubicado en el Rosal-Caracas, de manos de Lorenzo Bustillos.

Cuatro meses después, el 6 de Diciembre del mismo año, abre en Sabana Grande el segundo restaurante de la cadena. Ya para 1991, existían cinco restaurantes McDonald's en toda Caracas y uno en Caraballeda. A partir de 1992, los McDonald's comienzan a venderse bajo el régimen de franquicias y se inicia la expansión de sus restaurantes en todo el país.

Desde entonces y hasta la fecha, son muchas las familias venezolanas que disfrutan el resultado de una idea que surgió hace 50 años de la chispa de un verdadero hombre de negocios. Ray Krock. Luego de 20 años de trabajo y dedicación en Venezuela, la empresa ha logrado posicionarse como la marca líder en restaurantes de servicio rápido del

país, brindando empleo a más de ocho mil personas en todo el territorio nacional y ofreciendo comidas de la más alta calidad, elaborada con los mejores ingredientes.

McDonald's Venezuela, con 130 restaurantes es un sistema compuesto por varias empresas de servicio: franquicias, proveedores y la corporación, siendo todas ellas dirigidas por ejecutivos venezolanos que si bien respetan los lineamientos estratégicos de la marca, dirigen sus empresas de manera independiente y según las necesidades y realidades de cada uno de sus negocios. Esto significa una oportunidad de desarrollo y crecimiento para los empleados de todo el sistema.

Los franquiciados McDonald's tienen éxito porque cuentan con un sistema de normas corporativas y oportunidades individuales, donde el franquiciado se integra con valores y expectativas claras y compartidas.

McDonald's concibe el sistema de franquicias como una auténtica asociación entre un empresario independiente y la compañía, cuyo prestigio y experiencia están reconocidos en todo el mundo. Como consecuencia de ello, el 66% de sus restaurantes son franquicias.

Ahora bien, la franquicia Mc Donald's ubicado en los Robles, Isla de Margarita, Nueva Esparta, Venezuela; está presentando fallas actualmente a nivel de ventas, los directivos no están de acuerdo con las utilidades antes de impuesto sobre la renta presentadas al final del periodo del 2015; por lo que los directivos de Mc Donald's Los Robles decidieron compartir su opinión con los demás franquiciados a nivel nacional. Donde todos los representantes a cada franquicia en Venezuela expresaron lo siguiente: "Estamos ganando, pero no estamos de acuerdo con estas utilidades, queremos aumentarlas".

Los directivos de la franquicia de Mc donald's Los Robles, consideran que desde hace algunos años, pero sorprendentemente en la actualidad, en Venezuela se ha venido engendrando una situación realmente

preocupante para los venezolanos. La economía nacional se ha visto afectada por factores negativos. Dos de esos grandes factores son la inflación y la escasez de divisas para la adquisición de materia prima en el exterior y pago a proveedores, producto de los controles cambiarios existentes en Venezuela, país en el cual lo que está ocurriendo es que hay un masivo desabastecimiento en la economía venezolana, ya que a las empresas se les hacen imposible importar porque no tienen divisas y a corto plazo lo que ha traído es un desabastecimiento. El sector empresarial día a día debe luchar para adaptarse al entorno y, eso implica una serie de soluciones y vías de escape que permitan la continuidad de las organizaciones para evitar su extinción.

Los gerentes empresariales, ahora más que nunca se desenvuelven bajo un ambiente lleno de presiones externas e internas, producto de la misma situación prescrita, por lo que el producir estrategias se ha convertido en algo cotidiano.

Por tales motivos, deciden recurrir a los servicios de una empresa consultora para detectar las soluciones que contribuyan a impulsar las ventas, a pesar de que se seguirán agudizando los problemas del entorno económico venezolano que afectan a MC Donald's y a las Empresas en general.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Para realizar el respectivo análisis interno de la Franquicia MC Donald's Los Robles, a continuación la empresa refleja las siguientes cuentas al finalizar el año anterior, es decir, al 31 de diciembre de 2015, lo que permite realizar el último estado de resultados, y facilita la utilización y aplicación de razones financieras para la mejor comprensión de lo que ocurre con dicha organización. Las cifras son las siguientes:

Ventas	3.800.000 Bs.
Fletes en compras	250.000 Bs.
Inventario inicial	450.000 Bs.
Gastos de publicidad	90.000 Bs.
Comisiones de vendedores	10.000 Bs.
Pasivos actuales	95.000 Bs.
Inventario de productos terminados	1.150.000 Bs.
Costos fijos	750.000 Bs.
Precio de venta unitario	980 Bs.
Inventario inicial de mercancía	370.000 Bs.
Compras	2.100.000 Bs.
Activos actuales	2.370.000 Bs.
Costo variable unitario	320 Bs.

1. Estado de resultado

<p>MC DONALD'S (LOS ROBLES) ESTADO DE RESULTADO DEL 01/01/2015 AL 31/12/2015 EXPRESADO EN BS.</p>	
VENTAS:	
Ventas netas	3.800.000 Bs.
COSTO DE VENTAS:	
Inventario inicial de mercancías	370.000 Bs.
Compras	2.100.000 Bs.
Fletes en compras	250.000 Bs.
Compras netas	2.350.000 Bs.
Mercancía disponible para la venta	2.720.000 Bs.

Inventario final	(1.450.000 Bs.)
TOTAL COSTO DE VENTA	2.270.000 Bs.
UTILIDAD BRUTA EN COMPRAS	1.530.000 Bs.
GASTOS OPERACIONALES:	
Gastos de publicidad	90.000 Bs.
Comisiones de vendedores	10.000 Bs.
Total gastos de operación	100.000 Bs.
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	<u>1.430.000 Bs.</u>

2. Razones financieras:

$$\text{Indicador actual} = \frac{\text{Activos actuales}}{\text{Pasivos actuales}} = \frac{2.370.000}{95.000} = 24,94736842 \approx 24,95$$

$$\begin{aligned} \text{Indicador rapido} &= \frac{\text{Activos actuales} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos actuales}} = \frac{2.370.000 - 450.000}{95.000} \\ &= \frac{1.920.000}{95.000} = 20,21052631 \approx 20,21 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rotación de inventarios} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario de productos terminados}} \\ &= \frac{3.800.000}{1.150.000} = 3,304347826 \text{ veces} \approx 3,30 \text{ veces} \end{aligned}$$

3. Punto de equilibrio

Punto de equilibrio Unds.

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio variable unitario} - \text{Costo variable unitario}} \\ &= \frac{750.000}{980 - 320} = \frac{750.000}{660} = 1.136,36363636 \approx 1.136 \text{ Unds.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio Bs.} &= \text{Unidades vendidas} \times \text{Precio de venta} \\ &= 1.136 \text{ Unds} \times 980 \text{ Bs} \approx 1.113.280 \text{ Bs.} \end{aligned}$$

ANÁLISIS INTERNO

Partiendo de la información financiera suministrada por la franquicia Mc Donald's Los Robles, se puede observar que, al comparar las utilidades antes de ISLR, con el punto de equilibrio se puede denotar que solo se obtuvo Bs. 316.720, por encima del punto de equilibrio, siendo éste de Bs. 1.113.280, esto afirma que las ventas no fueron las mejores. Es decir, se está vendiendo, se obtienen ganancias, pero se muestran bajas. En el estado de resultados, las ventas son superiores al costo de venta, para el ejercicio en bs. 1.530.000, y aunque se genera utilidad bruta se también considera baja, luego se hace la comparación de la mercancía disponible para la venta con el inventario final que queda en la Franquicia Los Robles y, evidentemente se nota que se vendió prácticamente un poco más del 50% de lo que se tenía disponible, esto quiere decir que efectivamente las ventas bajaron. Aun percibiendo ganancias.

Esta opinión se ratifica al observar el inventario inicial del periodo 2015, el cual supone ser el inventario final del periodo del 2014, la discrepancia entre los dos inventarios (inicial y final 2015) demuestra una

gran diferencia, la cual es que en el año 2014 quedo menos inventario que en el 2015, lo que permite suponer que para el 2015 se vendió menos.

Al observarse la cuenta de compras, se puede inferir que es un monto muy elevado, respaldando la opinión de los directivos en cuanto a la adquisición tan costosa de la materia prima.

El mayor gasto que se refleja en los gastos operacionales es el de la publicidad, debido a las grandes promociones que Mc Donald's hace a sus productos

Igualmente, al calcular la razón financiera de rotación de inventario, el cual indica los movimientos de la actividad principal de la empresa, da como resultado que solo se hizo rotación de inventario 3.30 veces para este periodo, considerándose bajo por estar a un nivel inferior al rango normal. Esto quiere decir, que la rotación del inventario durante el 2015, fue de 3 veces, o dicho de otra forma: los inventarios se vendieron o rotaron cada cuatro meses ($12/3$). Los productos permanecieron 4 meses en el almacén antes de ser vendidos. Esta suposición respalda la interpretación a su vez de los inventarios finales del 2014 y el 2015, en el que se supone que el 2014 tuvo mayor número de ventas que el 2015. Esta suposición cobra más fuerza puesto que los Directivos asumieron que le es difícil adquirir la materia prima. No obstante, no puede obviarse considerar que también puede existir un exceso de inventario.

Otras de las razones financieras estudiadas son los indicadores: actual y el indicador rápido. Con el indicador actual, se muestra hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo y para este caso, el indicador actual da como resultado 24.95 Bs. por lo que los activos superan a los pasivos; es decir, se tienen 24.95 Bs. de activo para cubrir cada bolívar de pasivo, esto refleja una buena liquidez de la compañía, lo que sustenta la opinión de los franquiciados de Mc Donald's Los Robles, es decir hay buena liquidez todavía porque sigue ingresando

dinero a la franquicia, pero a niveles bajos. Lo que quiere decir este indicador es, que a pesar de que en Mc Donald's las ventas han bajado, esta franquicia se mantiene para afrontar sus pasivos.

A la par, el indicador rápido muestra hasta qué punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin tener que vender su inventario, y el resultado da 20.21 Bs. El cual quiere decir que la empresa aun sin vender mercancía puede cubrir todas sus deudas a corto plazo. Este resultado aun sin incluir al inventario no está muy distante del resultado anterior cuando se calculó el indicador actual, lo que quiere decir que, la capacidad efectiva del pago de deudas y obligaciones de Mc Donalds viene dada por el capital principalmente, el cual ha sido adquirido por años anteriores. Ya que al no incluirse el inventario en los activos, en la aplicación de la fórmula el resultado arrojado es muy cercano al resultado del indicador financiero que si incluye a los inventarios dentro de los activos. Por lo tanto, para que Mc Donalds afronte sus compromisos radicalmente no es necesario que toque los ingresos por las ventas de sus productos.

Una vez analizado el Estado de resultados de la Franquicia Mc Donald's Los Robles, se procede a evaluar el proceso administrativo que el negocio maneja:

1. PLANEACIÓN.

A. La visión:

Es la de duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados en las que operan, bajo los parámetros de su misión, servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.

B. Misión:

Servir con rapidez un menú limitado de comida caliente apetitosa en un restaurante limpio y agradable por un buen precio.

C. Objetivos de McDonald's

a) Objetivo a nivel de marca.

Satisfacción del cliente. Liderazgo en el mercado. Reconocimiento. Liderazgo en calidad y precio.

Ser reconocidos como una empresa comprometida con el medio ambiente.

b) Objetivos a nivel de negocio.

Rentabilidad. Rendimientos financieros. Flujo de efectivo. Eficiencia operativa.

Comprometer a sus trabajadores. Reconocimiento por entregar comida de calidad y saludable.

D. Estrategia genérica.

McDonald's Los Robles, al igual que el resto de las franquicias porcedentes de Mc Donald's, es una de las pocas empresas que adoptan los dos tipos de estrategias genéricas, la de liderazgo en costo y diferenciación. McDonald's es una empresa de carácter multinacional, lo que provoca que tenga mucho contactos para conseguir proveedores.

Mc Donald's siempre es tentadora, ya que son volúmenes muy grandes, pero McDonald's exige lo siguiente a cada uno de sus proveedores: altos estándares de calidad y precios bajos.

Más el valor agregado de consistencia que logra tanto en lo que ofrece como en lo que entrega, ha hecho de McDonald's una de las más grandes empresas de comida rápida.

El alcance de las estrategias:

Nichos a los cuales llega: clase desde la media baja hasta la clase alta. Segmento de clientes: niños, jóvenes y adultos.

E. Principios Fundamentales:

En 1957, se establecen formalmente los principios básicos de calidad, servicio y limpieza que caracterizan a Mc Donald's. En los últimos años, a estos tres principios se ha sumado el valor o precio, que completa la filosofía de trabajo de la compañía. Mc Donald's Los Robles también se rige por los siguientes principios:

Calidad: se verifica diariamente a lo largo de todas las fases de la producción y selección de productos. La selección estricta de los ingredientes constituye el punto de partida que asegura la calidad de los productos McDonald's. Los proveedores de McDonald's, grandes empresas nacionales o internacionales de reconocido prestigio, además de estar homologados por la UE, han aceptado las regulaciones de McDonald's en cuanto a los estrictos requisitos de calidad de los productos. Esta exigencia les lleva a inspeccionar, a su vez, a sus propios suministradores de materias primas. Autorizan las inspecciones por sorpresa realizadas por personal de McDonald's. En el proceso de convertir la carne en hamburguesas, se realizan pruebas de control de calidad a cada lote de carne. Un laboratorio independiente, siempre por sorpresa, toma muestras de los productos en los restaurantes con el fin de controlar el cumplimiento real de las exigencias de calidad de McDonald's.

Servicio: El objetivo es conseguir, en todo momento, el 100% de su satisfacción. La rapidez en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación a los gustos del cliente, son los medios para conseguirlo. Con este fin, McDonald's desarrolla constantes programas de formación para el personal de los restaurantes y analiza periódicamente las necesidades y deseos de quienes visitan sus establecimientos.

Limpieza: Las instalaciones son vigiladas constantemente con el fin de que ofrezcan la mayor limpieza. Todas las noches, con el restaurante ya cerrado, se desmontan y limpian las piezas de los elementos principales

de la cocina. Pero, además, los restaurantes McDonald's prestan especial atención a la limpieza de los alrededores del establecimiento, así como a los desperdicios generados, que son separados -materia orgánica y otros- para su posterior tratamiento.

Valor: McDonald's ofrece a sus clientes una comida nutritiva y saludable, servida con rapidez en un ambiente agradable, al mejor precio. Estos tres elementos combinados definen el concepto de valor de McDonald's.

F. Sus Valores:

Brindar calidad servicio y limpieza a sus clientes. Promover en espíritu emprendedor. Tener un fuerte compromiso hacia su gente. Maximizar la rentabilidad de sus operaciones. Operar el negocio en un marco Ético y responsable.

2. ORGANIZACIÓN.

El gerente de negocio: Se encarga de verificar y velar por el cumplimiento de todas las políticas dentro de la empresa.

El segundo asistente: Se encarga de apoyar al gerente de negocio y cuando este se encuentra ausente toma el mando del restaurante. Así mismo se encarga de realizar los informes, pedidos, los horarios de los gerentes certificados.

Los gerentes certificados: Se encargan de verificar que los crew (trabajador que ejecuta todas las funciones operacionales básicas de un restaurante, de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos por la empresa, de manera de lograr un nivel insuperable de calidad, servicio, limpieza y valor en todas las funciones que ejecute, cumpliendo con la promesa McDonald's a los clientes: entregar una experiencia agradable en un ambiente grato.) cumplan con sus respectivos horarios de trabajo, en su turno tienen a cargo el manejo de caja fuerte, caja chica.

Los crew: Son los que se encargan de caja, producción y el CDP (centro de postres) de mantener en buen estado cada lugar y así mismo de cumplir con los procedimientos dados por la misma empresa.

Crew PAC: Están conformados por 8 integrantes quienes se encuentran en constante evaluación para ascender a entrenadoras y gerentes crew.

El comité de entusiasmo: Se encarga premiar a los mejores en cada puesto. Por ejemplo: crew del mes, mejor línea blanca, línea roja, mejor refuerzo, mejor caja, mejor CDP.

El comité de seguridad: Se encarga de brindar información y charlas a los crew para que estos cumplan y sigan los procedimientos correctos. Así mismo velar por el bienestar de tal manera de prevenir cualquier tipo de accidente que pueda surgir dentro de la empresa especialmente en cocina.

Organigrama



Cuadro N° 4. Organigrama Mc Donald's Franquicia Los Robles. Tomado del archivo

3. DIRECCIÓN

A. Formación

Gran parte del esfuerzo en materia de formación de McDonald's se dirige también hacia el personal de cada restaurante, mediante la organización constante de cursos de entrenamiento.

B. Integración

La integración en las localidades donde se ubican los restaurantes es una exigencia para McDonald's, que se concreta a través de su colaboración con acciones de carácter social, educativo y benéfico que se desarrollan localmente.

C. Motivación:

La estrategia que usa Mc Donald's para reclutar empleados es que promociona todo para jóvenes, les da seguro de vida y pinta todo como si fuera a ser perfecto. El enfoque es humano-relacionista, porque en lugar de satisfacer a los empleados con dinero los satisface con fiestas y cosas sociales. Las ventajas es que se fija de que manera puede satisfacer a su empleado socialmente y la desventaja es que no hay manera de seguir creciendo, lo máximo que pueden alcanzar es ser gerente, no hay forma de seguir ganando más. Mac Donald's es una empresa que lea ofrece a los empleados seguro de vida, horarios flexibles debido a sus estudios. Esta siempre tiene un enfoque estructural ya que hay una autoridad, entre los empleados hay una gran comunicación. La empresa contrata jóvenes ya que ellos necesitan horarios flexibles y les pagan poco porque no necesitan mantener una familia.

a) Ventajas:

Puedes ascender de puestos. Horarios flexibles. Seguros de vida. Premios. Variedades de trabajos (no todos los días haces lo mismo).

b) Desventajas:

El círculo de crecimiento laboral es muy bajo lo cual eso no permite ascender mucho. Ejemplo: después de cocinero o cajero lo que sigue es gerente y, lo que sigue ya es el dueño. Sueldos muy bajos.

D. Toma de decisiones:

Se basan en problemas que atenten contra la seguridad del cliente; y del personal, problemas que afecten a la calidad del producto, problemas que afecten a la comodidad del cliente y problemas que afecten a la apariencia del local y en control. Los gerentes encargados del turno se encargan de verificar a través de la placeta el cumplimiento de sus respectivos horarios de cada crew; de esta manera se muestra el seguimiento que se hace a cada trabajador. Así mismo se encargan de brindar información. No solo eso sino también evalúan para ver cuál es el avance de cada crew y como es su desempeño en dicho cargo.

4. CONTROL EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO.

Para McDonald's, el control de calidad en las verduras es un proceso que empieza por la selección de los proveedores y sigue con todo el manejo de estos alimentos, desde que son cultivados hasta que se sirven. Las lechugas se riegan con sistemas de agua de pozo, para que estén siempre limpias, pasan por un sistema de desinfección antes de ser empacadas y son refrigeradas para mantener su frescura. Los tomates provienen de invernaderos hidropónicos, son libres de pesticidas y cuidadosamente higienizados antes de su corte. La calidad McDonald's está presente en cada uno de sus restaurantes, donde la limpieza, el servicio y el compromiso de los empleados, entrenados arduamente para manejar alimentos, culminan el proceso de calidad iniciado en las instalaciones de los proveedores. En McDonald's, la carne usada en la preparación de las hamburguesas es 100% carne de res y el pollo es de la más alta calidad.

Las hamburguesas son preparadas a la plancha, sin aceite, y a temperaturas reguladas para conservar su sabor y su valor nutrimental.

ANÁLISIS EXTERNO

Existen factores externos que influyen en el desempeño de la franquicia Mc Donald's Los Robles, generando dificultades en su funcionamiento. Estos factores, incontrolables, pueden ser: Situación económica, social y ambiental, así como políticos y la competencia.

La situación inflacionaria en el país causa una disminución en el poder adquisitivo de las personas por esto, los bienes que no son considerados de primera necesidad, es importante reseñar que aunque se trate de alimentos, los productos vendidos por MC Donald's, no pertenecen a la canasta básica alimentaria venezolana, puesto que son productos procesados y de preparación rápida, lo que trae como desventaja altos índices de grasas y carbohidratos, por lo que quedan excluidos del presupuesto de las personas y por la misma inflación que presenta el país, se puede generar un aumento exorbitante creciente en lapsos muy cortos de tiempo en el precio de los productos ofertados.

La importación se suma a los factores que afectan a la empresa debido a que la materia prima para la preparación de sus productos, no es de Venezuela

Otro condicionante que produce un fuerte impacto sobre la empresa está representado por la competencia, puesto que la presencia de competidores que cumplen con las mismas características del producto, pueden ser causantes de la disminución de la demanda de los productos de la empresa franquicia Mc Donald's Los Robles ya que la oferta en el mercado es superior, debido a sus similares de fuerte competencia que se encuentran geográficamente cercano a dicha franquicia, es decir existen locales muy cercanos a la Franquicia MC Donald's Los Robles, ya que

este se encuentra ubicado en un concurrido centro comercial de la suscitada Isla, donde se comercializa alimentos de comida rápida como: Subway, Charlie's Cream, Restaurante "Tascarepa" y Vendedores ambulantes de comida rápida en las adyacencias de dicho centro comercial, como: "perrocalenteros", vendedores de hamburguesas, entre otros.

McDonald's, no tan solo en la Isla de Margarita, nacionalmente, también encara la ardua competencia de muchas cadenas de restaurantes de comida rápida reconocidas a nivel mundial. Tal es el caso de Wendy's, Burguer King, Arturos, Kentucky Freíd Chicken, Pizza Hut, entre otros, las cuales bajaron sus precios a la vez que tratan de aventajar el atractivo menú y el rápido servicio de McDonald's.

Dada la situación, se procede a determinar el proceso de Gestión Estratégica que debe seguir la Franquicia MC Donald's con la finalidad de impulsar las ventas, para que estas se incrementen y se logren el aumento de las utilidades de los directivos.

Evaluar la causa principal:

El problema que se presenta en Mac Donald's se debe radicalmente a causas externas, es decir las ventas bajaron debido a que los clientes de Mc Donalds no se sienten complacidos con las "papitas fritas" elaboradas con materia prima venezolana, y por el precio que mantienen, aun cuando la calidad no es la misma. Las papitas ya no pueden ser importadas debido a la falta de divisas para adquirir la materia prima para la preparación de las mismas. Como consecuencia de la crisis que se vive en Venezuela, desde mediados de 2014, ante las dificultades de importación, la franquicia decidió adquirir las papas en el país para satisfacer la demanda. Sin embargo, ni el sabor, ni la textura, ni la imagen de las "papitas" se adapta a las originales que maneja la cadena de manera internacional como identidad corporativa.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

“Implementación y desarrollo de nuevos productos, a través de la promoción”.

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Para impulsar las ventas se propone, desarrollar nuevos productos, elaborados con materia prima venezolana, como por ejemplo: las comidas autóctonas venezolanas tipo aperitivos, así como se ha venido haciendo en otras franquicias venezolanas de otros estados. Que han utilizado como por ejemplo, la yuca frita, las “arepitas”, “empanaditas” y los tequeños, ya que los mismos proporcionan una ventaja a la franquicia, en cuanto a adquisición de materia prima y reducción de los costes. Por lo que se le sugiere a la Empresa que también adopten esta estrategia de desarrollar traer nuevos contornos adaptados al paladar de la cultura venezolana, para sustituir a las famosas papas fritas ya que las mismas eran el mejor acompañante como contorno de Hamburguesas y Nuggets de Pollo, o simplemente para también ser degustadas solas.

MC Donald’s Los Robles, también debe crear más promociones por lo que se requiere que la franquicia establezca metas, diseñe políticas, orientada a la promoción de sus productos fuertes (hamburguesas) como también a los nuevos productos desarrollados, estas promociones pueden ser: Dos por uno (es decir llevar dos productos por el valor de uno solo), descuentos en los precios un determinado día de la semana. Para ello, es muy importante involucrar a los colaboradores de la franquicia, mediante la motivación y capacitación, puesto que los mismos son la cara de la Empresa ante el mercado, y dependiendo de su poder de convencimiento y empatía logran mantener la fidelidad de sus clientes y así como también captar más clientes potenciales, por lo que la franquicia deberá

asignar por supuesto recursos de tal manera que las estrategias puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa, sin ser vistos como gastos sino como inversión.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

La franquicia deberá comprobar los resultados de la ejecución y formulación, mediante el constante monitoreo de las de los directivos en las facturaciones por ejemplo en los días que se haya escogido otorgar descuentos, monitorear relaciones cliente-vendedor, verificar la aceptación por parte de la clientela de los nuevos productos autóctonos venezolanos, e incluso encuestar a los consumidores acerca de gustos y preferencias acerca de alimentos venezolanos, los directivos deben comunicarse con los vendedores más a menudo. También es importante supervisar constantemente el comercio dedicado a la venta de comidas rápidas con el fin de detectar a tiempo los cambios que demanda el mismo y estar a la vanguardia del acontecer venezolano, para evitar desventaja competitiva.

CONCLUSIONES

El trascendental desafío que se enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La gerencia como, toda obra humana, necesita de la planificación de las actividades y de un empeño constante para el logros de los objetivos establecidos.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro; para esto es necesario conocer los factores externos que rodean el entorno organizacional como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de la iniciativa; ya que por medio de los factores internos y externos se establecen las necesidades de la empresa.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica; consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, visión, objetivos y el análisis del entorno.

El proceso de planificación estratégica está encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro y al establecimiento de objetivos estratégicos. Ésta ayuda a comprender como trabaja la empresa, así como también apoya en mejorar la competitividad de la misma.

No solo la planificación y la toma de decisiones deben seguir a un periodo de reflexión. Los ejecutivos deben estar capacitados para que todas sus acciones tengan un sentido, que sus acciones estén pensadas sin margen para la improvisación.

En esencia, las estrategias promocionales para la franquicia McDonald's ubicada en Los Robles, se trata de una abanico de información, persuasión y comunicación. Estas tres actividades están relacionadas entre sí, pues se trata de que informar es persuadir y a la inversa, lo que se busca es convencer a los clientes de la empresa y que esté informada también.

Para el caso que se realiza y teniendo claro el objetivo de aumentar las ventas de los productos que distribuye la empresa, se considera que la estrategia propuesta es factible y viable. Además, las estrategias promocionales ya en si son bastante llamativas para lograr los objetivos que la organización se ha planteado.

RECOMENDACIONES

Para lograr ser competitivo es necesario responder a los constantes cambios del entorno es preciso la elaboración de un diseño de plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de la organización. Cuando una organización desea obtener una Gerencia Estratégica que pueda afrontar todas las amenazas del entorno y obtener mayor competitividad en el mercado, cada uno de los gerentes deben estar identificados con la organización y conocer muy bien la misión y visión de la misma.

Se recomienda a las organizaciones la elaboración e implementación de un plan estratégico que permita definir los aspectos filosóficos adecuados para mejorar la administración de la empresa. Este plan debería ser diseñado por un especialista del ramo en coordinación con alta gerencia. En toda Gerencia Estratégica los Gerentes deben conocer a la perfección las siguientes herramientas: Planificación, Organización, Motivación, Selección de Personal y Control, ya que sin éstas herramientas no se lograrán los objetivos de la organización.

Se sugiere a las empresas adoptar el análisis foda que es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables; mencionada herramienta detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a una entidad con el fin de definir su capacidad competitiva en un periodo determinado. Toda Gerencia Estratégica debe estudiar las matrices más importantes, entre estas se deben tomar en cuenta las de mayor aplicabilidad: La Matriz DOFA, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Se recomienda a la franquicia McDonald's ubicada en Los Robles, aplicar la estrategia propuesta, a través del proceso de gerencia estratégica, que permita responder a los inconvenientes en la empresa debido a la alta influencia de los factores económicos actualmente en Venezuela.

Se recomienda que las empresas contraten a un asesor que cuente con los conocimientos idóneos en cuanto al diseño de un plan estratégico que facilite la puesta en marcha del plan antes mencionado. La Gerencia Estratégica debe ser en todo momento participativa y flexible, ya que es la única forma en la cual se pueden manejar la contingencia.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, K.R. (1977). *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

ANSOFF, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.

HAX, A.C. y Majluf, N.S. (1996). *The strategic concept and process. A pragmatic approach*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

HITT, M., HOSKISSON, R. y IRELAND, R. (2003). *Administración estratégica* (5ta ed.). México: International Thomson Editores, S. A.

MENGUZZATO, M. y Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ed. Ariel.

TABATONI, P. y JARNIOU, P.(1975) *Les systèmes de gestion. Politiques et structures* París: Ed. PUF.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

FLEISMAN, David Blanc (2002). *Modelos De Las Estrategias De Marketing*. Disponible en:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/indice.htm. Consultado en enero de 2016.

GARCIA CRUZ, R. (2002). *Marketing internacional*. (4ta Ed.). España: Madrid. Esic editorial. Disponible en:

<https://books.google.co.ve/books?id=uS9QbFna1jIC&pg=PA158&dq>.

Consultado en febrero de 2016.

GIRALDO, Julián (s/f). *Gerencia Estratégica*. Disponible en: <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>.

Consultado en enero de 2016.

REYES, Reveron (2011). *Gerencia basada en las competencias del directivo*. Disponible en:

<http://gerencia1961.blogspot.com/2011/06/gerencia-basado-en-las-competencias-del.html>. Consultado en enero de 2016.

SORIANO, C. (1990). *Dirección estratégica de vendedores*. Disponible en:

<https://books.google.co.ve/books?id=uJMgOxIW3-kC&pg=PA18&dq>.

Consultado en febrero de 2016.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

INTRODUCCIÓN

Los apresurados cambios que se producen en el contexto empresarial actual, obligan a que cada vez más las empresas opten por implementar planes de acción para el mejoramiento de sus procesos para así aumentar el rendimiento y la productividad. De allí proviene la importancia de los sistemas de información puesto que estos están cambiando la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos de las empresas, proporcionan información de apoyo al proceso de toma de decisiones y, lo que es más importante, facilitan el logro de ventajas competitivas a través de su implantación en la empresa

Dentro de toda organización una de las operaciones de vital importancia son las compras y ventas de bienes o servicios; en este sentido se denota la importancia del manejo de los inventarios. Por lo tanto, para lograr un control efectivo de los mismos es necesario una buena coordinación y una reciprocidad entre los elementos del sistema. Los inventarios son un factor decisivo dentro de los planes de mejoramiento de procesos, ya que se emplea para conseguir un fin y que puede tener el efecto contrario al que se pretende es decir, que puede beneficiar o perjudicar a la empresa.

El exceso de los niveles de inventarios puede simbolizar mayores costos de stock mientras que el hecho de no contar con los mismos, es causa de costos por faltantes, pérdida de ventas e incluso de la credibilidad de la empresa. El sistema de información de inventarios busca encontrar el equilibrio de decidir que, cuánto y cuando pedir, es por ello que toda empresa que desee ser competitiva debe contar con un buen

sistema de información gerencial del inventario, de tal forma que pueda aplicar un control eficaz a sus productos o materias primas en almacén.

Asimismo, lo ideal sería que este sistema de información de inventarios permita establecer vinculaciones con las demás operaciones incumbidas con la gestión de inventarios, y de esta manera también se puedan realizar operaciones en un mismo sistema, relacionadas con las compras y las ventas con la finalidad de simplificar las operaciones haciendo a la organización más eficiente lo que le permitirá a los directivos y los mandos medios de las empresas disponer de información instantánea, pues deben tomar decisiones que no pueden esperar y, por ello, requieren de sistemas fáciles y efectivos que proporcionen diferentes tipos de datos con el mayor detalle y de la mejor manera posible. La finalidad de un buen sistema de información es proporcionar, a los ejecutivos encargados de la toma de decisiones, información que les sirva para confirmar la validez de las estrategias que se están siguiendo. Los sistemas deben proporcionar información clave para la toma de decisiones; esta información debe ser sencilla, clara, expedita, veraz, precisa, consistente y fácil de analizar e interpretar.

El tipo de sistema de información idóneo para las organizaciones, que requieren optimizar las actividades habituales de una empresa y de las que depende toda la organización, son los sistemas de información transaccionales.

Por consiguiente, este trabajo tiene como finalidad proponer mejoras al sistema de información gerencial de inventarios que actualmente maneja la Farmacia Don Inés, c.a.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si de algo tienen que estar al tanto las empresas es de los cambios constantes en el mercado global debido a los avances tecnológicos, pero también debido a las exigencias de los consumidores, siendo estas: la calidad, precios razonables, mejores servicios y atención personalizada. Es por esto, que constantemente éstas están buscando estrategias y métodos más efectivos para producir los mejores productos o para ofrecer los mejores servicios.

Los avances tecnológicos juegan un papel importante en el ámbito empresarial, ya que contribuyen al crecimiento y desarrollo continuo de las organizaciones; este hecho es palpable en los inventarios, cabe destacar que estos representan la existencia de bienes almacenados destinados a realizar una operación, sea de compra, alquiler, venta, uso o transformación. Deben aparecer, contablemente, dentro del activo como activos circulantes.

Es muy significativo que las empresas tengan su inventario atentamente controlado, vigilado y ordenado, dado a que de éste depende el proveer y distribuir adecuadamente lo que se tiene, colocándolo a disposición en el momento indicado. Sin duda alguna, para cualquier tipo de empresa se hacen necesarios los inventarios dado a que la base de todas las organizaciones consiste en la compra y venta de bienes y servicios, haciéndose necesaria la existencia de los inventarios, los cuales le van a permitir tener control de la mercancía y a su vez generar reportes de la situación económica de la empresa.

En el caso de las pequeñas empresas este aspecto es muy poco atendido; es decir, si no se desarrolla un sistema del todo óptimo para llevar a cabo esta tarea, o no se reconoce la importancia sobre el control del inventario, los problemas de este descontrol pueden traducirse en

situaciones perjudiciales, como es la pérdida de rentabilidad, ocasionando así un gran problema para los pequeños negocios.

Actualmente, existen diversos programas computacionales que permiten a la empresa obtener un informe casi instantáneo de su inventario, esto facilita el tomar decisiones importantes. Ahora bien, la Implementación eficiente de un sistema de información gerencial, permite a la empresa tener buen control de inventario. Efectuar este proceso puede ser todo un reto y representar otros gastos, pero la realidad es que puede salvar a una empresa de la quiebra, ya que es un proceso continuo para mejorar las operaciones y detectar errores que pueden ser corregidos y aumentar la calidad del producto o el servicio que se vende. Además, contribuye al progreso, desarrollo y fortalecimiento de la entidad, para el logro de sus objetivos planteados.

La Farmacia Don Inés, C.A., fue creada el 24 de octubre de 2012 por su propietario el Señor Luis Rojas, quien actúa como gerente general de la misma. Es una empresa comercializadora de productos farmacéuticos y de cuidados para la higiene y la salud; también se incluyen en sus productos de venta diaria: cereales, dulces, helados, cosméticos, golosinas, jugos, refrescos, artículos de papelería, entre otros ítems. La misma cuenta con 10 trabajadores especializados en el área, ocupando cada uno de ellos los siguientes cargos: gerente, doctor, auxiliar de farmacia, vendedores y cajeros. Se encuentra ubicada en la ciudad de la Asunción, avenida 31 de Julio, sector Salamanca, como punto de referencia antes de subir al hospital Dr. David Espinoza Rojas, Municipio Arismendí, Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta, Venezuela.

En este momento, en la empresa el sistema de inventarios se lleva parcialmente en forma automatizada mediante un programa llamado Esparta, perteneciente a la empresa Sparta, C.A.. Observación directa, mediante visita previa a la entidad mencionada, permitió constatar que

parte de la actividad mercantil de la empresa no llevada en forma automatizada, ni con un registro escrito para el control de inventarios, como es la venta de los diferentes rubros de productos no relacionados directamente al área farmacéutica, tales como: bebidas (refrescos, jugos, yogures, aguas, entre otros), golosinas, artículos de papelería y helados.

Si bien se ha mencionado que el manejo de inventarios es un aspecto fundamental dentro de cualquier empresa, por lo que un sistema de información gerencial eficiente, permite conocer las ventas a través del control de inventario, y así saber cuándo realizar un pedido o la cantidad de pedido a realizarse. Por lo tanto, el no contar en dicha Farmacia con un sistema veraz y oportuno que comprenda toda la información necesaria genera deficiencias en las operaciones realizadas y por ende se ve reflejado en el servicio prestado.

Lo ideal sería que, para que el propietario tenga un mejor control sobre la administración de la gama de productos ofrecidos a su clientela ,y de sus ingresos en la farmacia, este deba contar con un sistema de información que permita controlar el inventario total y toda la parte administrativa, alcanzando un manejo de información de manera simplificada, obteniendo un control totalmente dinámico y de fácil uso, que permita mostrar todas las características de cada uno de los productos; es decir, fecha de venta del producto, rubro al que pertenece el producto, nombre del producto, precio del producto, cantidad del producto, fecha de vencimiento, si al momento de la venta es aplicable un descuento, laboratorio de origen, descripción terapéutica, si los productos están sujetos al impuesto al valor agregado, fecha en que ingreso el producto a la empresa, presentación del producto, código del producto, costo del producto, datos del cliente si el producto ha sido vendido, hora de venta del producto, entre otros aspectos, que permitan identificar automáticamente el producto. Asimismo, pudo percibirse que dicho sistema cuenta con

determinadas funciones ya nombradas, siendo un sistema de información gerencial de inventario abierto a recibir propuestas de mejoras.

Adicionalmente, la propuesta de modificación al sistema de información que ya posee la empresa farmacéutica, presentará reportes como: disponibilidad en inventario, ventas por trabajador, registro de pedido, control de medicamentos vendidos, reportes periódicos de los movimientos de productos, indicadores de gestión de inventarios (exactitud de inventarios: en bolívares y en unidades, y días de inventarios) e indicadores de gestión de ventas (eficacia, resultado y productividad) que sirvan de apoyo gerencial para la toma de decisiones. Resaltando que el mencionado sistema únicamente presentaba reportes de ventas al finalizar el día.

Todos estos ítems antes mencionados permitirán que la organización mantenga un eficiente control del inventario total de la empresa Farmacia Don Inés, C.A.. Todas estas mejoras que se le vayan a adaptar al sistema de automatización previo que posee la empresa, van dirigidas al nivel operativo de la entidad, por lo tanto se describe un tipo de sistema transaccional, que de igual forma arrojará información que servirá de apoyo en la toma de decisiones a niveles intermedios y altos de la organización.

Para una comprensión más amplia y precisa de la problemática planteada en relación a la necesidad de mejoras al sistema automatizado de inventarios que complementen y simplifiquen las operaciones en el área de ventas y sirvan de apoyo a la alta gerencia de la Farmacia Don Inés, C.A., en la toma de decisiones, para ello se presentan a continuación los siguientes planteamientos que facilitaran el entendimiento e identificación del problema objeto de estudio:

¿Qué aspectos teóricos guardan relación y dan a conocer sobre los sistemas de información gerencial?

¿A qué niveles de la empresa estará dirigida la propuesta de mejora del sistema automatizado?

¿Qué importancia representa un sistema de información transaccional para la empresa?

¿Cómo ayudará la aplicación de indicadores de gestión para la toma de decisiones a nivel ejecutivo?

¿Cuál será la imagen representativa de la propuesta de mejoras del sistema de información gerencial de inventario de la empresa?

OBJETIVO GENERAL

Proponer mejoras al sistema automatizado de inventarios que complementen y simplifiquen las operaciones en el área de ventas y sirvan de apoyo a la toma de decisiones a la alta gerencia en la Farmacia Don Inés, C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.4.1 Definir aspectos teóricos que guardan relación y dan a conocer sobre los sistemas de información gerencial.
- 1.4.2 Identificar a que niveles de la empresa estará dirigida la propuesta de mejoras del sistema de información gerencial.
- 1.4.3 Describir la importancia que representa un sistema de información transaccional para la empresa.
- 1.4.4 Implantar indicadores de gestión para la toma de decisiones a nivel ejecutivo
- 1.4.5 Mostrar imagen representativa de la propuesta de mejoras del sistema de información gerencial de inventario.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas hoy en día, necesitan contar con un buen sistema de información gerencial, esto se debe a que el mercado evoluciona constantemente y exige un control máximo de la información. Es de gran importancia que las organizaciones cuenten con sistemas de información, ya que le rinde prestigio a la imagen de la empresa, minimiza los procedimientos en la empresa a que estos sean manuales o automatizados, aprovechamiento al máximo del tiempo, reducción de gastos, y proporcionar herramientas e información necesaria en el momento oportuno para la toma de decisiones, permitiendo a la empresa prepararse para enfrentar los constantes cambios tanto internos como externos en el mercado.

Los inventarios, deben contener datos claves que arrojen información veraz y oportuna que reflejen fielmente el estado real de las operaciones de la empresa, que permitirán fijar y alcanzar los objetivos planteados para su mayor rendimiento. Dentro de sus funciones principales, se quiere mejorar que a través del sistema se logre utilizar el sistema de inventario actualizado como un mecanismo que permita un mayor control interno del flujo de información de la Farmacia Don Inés, C.A., optimizando funciones en las áreas de ventas y administrativa, puesto que servirán de apoyo a la toma de decisiones en la organización. Y que así mismo pueda la empresa mejorar todos esos puntos débiles antes mencionados, permitiéndole perfeccionar su control interno.

La realización de la presente investigación permite presentar un mejor enfoque de la importancia que tiene implementar mejoras al sistema de información gerencial de inventarios que complementen y simplifiquen las operaciones en el área de ventas y sirvan de apoyo a la toma de decisiones a la alta gerencia en la Farmacia Don Inés, C.A. De igual forma

esta información es aplicable a entidades dedicadas a la venta de medicamentos en las diferentes farmacias, con el fin de automatizar sus inventarios, para que la administración tenga un mejor control sobre la oferta y la demanda de los productos ofertados y sus ingresos, contar con un sistema de información que permita reconocer el inventario y toda la parte administrativa, alcanzando el manejo y control de la información de manera simplificada, totalmente dinámico y de fácil uso, que permita mostrar las características de cada uno de los productos como pueden ser: nombre del producto, precio, cantidad, fecha de vencimiento, laboratorio de origen, descripción terapéutica, fecha de registro en el inventario, presentación, etc. que puedan encontrarse en la farmacia. Adicionalmente presentara reportes diarios de control de medicamentos vendidos, disponibilidad de inventario, registro de pedido, ventas generales, inventario detallado, generar reportes, realizar consultas en otros, permitiendo de esta forma optimizar y agilizar los procesos de la organización.

La realización de esta investigación sirve a futuras investigaciones como antecedentes a personas que se interesen sobre el tema o necesiten de dicha información, ya sea que les sirva de guía, consulta o estudio.

En cuanto a los autores les permitirá ampliar los conocimientos en el ámbito administrativo, que serán aplicados en el ambiente laboral; y finalmente la elaboración del mismo permite cumplir con el requisito de la Universidad de Oriente para poder alcanzar el título de Licenciatura en Administración.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Es la primera vez que se aplica un estudio en el sistema de información gerencial de inventario de la Farmacia Don Inés, C.A., ubicada en la avenida 31 de julio, sector salamanca, ciudad de la asunción, isla de margarita, estado nueva esparta. Sin embargo, existen investigaciones sustentadas por trabajos elaborados con anterioridad, donde cada investigación aporta de una u otra forma relación con el área objeto de estudio, las cuales fueron tomadas como marco de referencia para facilitar el desarrollo de la presente investigación. Según Tamayo y Tamayo (2000: p. 97), en toda investigación los antecedentes “constituyen todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado” es importante señalar diversos trabajos para sustentar la investigación que se presenta. A continuación se hará referencia de algunos de estos trabajos que guardan relación con el objeto de estudio:

Pierri (2009), realizo una investigación denominada Propuesta de un sistema de gestión de inventarios, para una empresa de metal mecánica, para optar al título de ingeniera industrial de la universidad de San Carlos de Guatemala. Este trabajo de investigación se basó en la propuesta de un sistema de gestión de inventarios en una empresa de metal mecánica con la finalidad de crear un inventario de seguridad, optimizando la inversión en los mismos. Así mismo, generando una propuesta aceptable y satisfactoria a beneficios de la empresa antes mencionada.

Medina (2009), el cual realizó un estudio titulado: “propuesta de un sistema de inventario para los materiales requeridos en la producción de

una panadería. Ubicada en la ciudad de puerto la cruz”. El objetivo de este estudio fue proponer un sistema de inventario para los materiales requeridos en la producción de una panadería utilizando la planeación de requerimientos de materiales mrp. La investigación fue de tipo descriptiva no experimental y en función a su dimensión temporal es de tipo descriptivo y transeccional. El lenguaje de programación utilizado fue visual foxpro 5.0. La metodología utilizada para el desarrollo del sistema de información fue la de montilva (1997). Esta consta de 7 fases las cuales son definición de los derechos reservados 14 proyectos, análisis del contexto, definición de requerimientos, diseño detallado, construcción del sistema. Este sistema ofrece un despliegue de pantallas amigables al usuario a través de las cuales se guiara al usuario. Los resultados obtenidos cubrieron los requerimientos exigidos por el usuario ya que el sistema maneja la información de forma ágil, genera reportes, realiza consultas, entre otros, permitiendo agilizar los procesos de organización.

Ramírez (2004), presento su trabajo de investigación “desarrollo de un sistema de información automatizado para el control de palma aceitera” trabajo especial de grado para optar al título de ingeniero en computación de la universidad Rafael Urdaneta. El objetivo de estudio fue desarrollar un sistema de información automatizado para el control de la producción de palma aceitera en la hacienda la consentida. Se establece la investigación de tipo aplicada; como finalidad primordial para resolver un problema en un periodo de tiempo corto. Se alcanzaron los objetivos planteados donde se llegó a la conclusión de la necesidad de la hacienda la consentida en hacer efectivo el funcionamiento del sistema y así automatizar el proceso de control de palma aceitera el cual es realizado manualmente, lo cual traerá como benefició un ahorro importante en el tiempo de realización de los procesos.

Así mismo, se habla de la gran importancia que representan la revisión de estos significativos estudios anteriores relacionados con el tema, buscando realizar una excelente propuesta de un sistema de información gerencial para una determinada empresa, que le permita mantener un mejor control interno dentro de la organización, reduciendo sus operaciones de rutina de forma eficaz y eficiente para el beneficio de toda la empresa. Esto con el fin de lograr una idea acerca del inconveniente existente en la Farmacia Don Inés, C.A., con su sistema de información gerencial de inventario, y a su vez dar una idea a el investigador para la solución de sus objetivos planteados.

BASES TEÓRICAS

A continuación se desarrollaran teorías que guardan relación con el tema de investigación, objeto de estudio, las cuales sustentan y sirven de apoyo para la realización del trabajo. J. Hurtado, describe los casos más frecuentes relacionados con el tipo de información que el investigador puede encontrar durante la revisión bibliográfica; por lo que se ha considerado para la presente investigación, la siguiente:

Cuando existen varias teorías desarrolladas, con enfoques diferentes, relacionadas con el tema de investigación, y con escasa evidencia confirmatoria, lo más indicado es una investigación de verificación empírica, aun cuando también se puede hacer investigación predictiva o proyectiva (J. Hurtado, 2000, p. 49).

A continuación, se muestra aquella información teórica que proporcionará un conocimiento más profundo a los usuarios sobre los términos utilizados en la misma.

Sistema

Hart, R (1985): Utiliza la definición de Becht (1974) “Sistema es un arreglo de componentes físicos, un conjunto o colección de cosas, unidas o relacionadas de tal manera que forman y actúan como una unidad, una entidad o un todo” (p. 9).

Hay dos palabras claves en esta definición, arreglo y actúan, las cuales implican dos características de cualquier sistema: Estructura y función. Todo sistema tiene una estructura relacionada con el arreglo de los componentes que lo forman y tiene una función relacionada con cómo actúa el sistema. En resumen, se puede definir un sistema como un arreglo de componentes que funcionan como una unidad.

Es de gran relevancia conocer lo que es un sistema ya que, este constituye un plan práctico y completo que utiliza datos para generar, coordinar y controlar las actividades de una organización. Cualquier sistema tiene que tener como sus objetivos principales el apoyo al elemento humano para controlar, generar acción, proveer información, usar eficientemente los recursos, fijar procedimientos, filtrar información adecuada, coordinar acciones y movimientos, planear, evaluar y tomar decisiones. Así mismo, corresponde al investigador identificar y conocer un poco más a fondo hacia donde irá dirigido su objeto de investigación.

Sistema de información

El concepto de sistema de información ha sido definido de varias maneras por diferentes autores que han investigado sobre el tema; a pesar de todo, se puede decir que todavía no se ha llegado a un consenso generalizado con respecto a su definición.

Para J. Pastor (2002): “Un sistema de información es un sistema que reúne, almacena, procesa y distribuye conjuntos de información entre

los diferentes elementos que configuran una organización, y entre la organización misma y su entorno” (p. 7).

D. Cohen (2000): “Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio” (p. 4). En un sentido amplio, un sistema de información no necesariamente incluye equipo electrónico (hardware). Sin embargo, en la práctica se utiliza como sinónimo de sistema de información computarizado.

En otras palabras se puede decir que en la actualidad los sistemas de información son indispensables para las organizaciones, y por los cambios que se dan constantemente tanto en el medio externo como interno a una determinada entidad, estos deben ser cambiados, renovados o actualizados. Actualmente se le plantea una propuesta a la Farmacia Don Inés, C.A., sobre para mejorar su sistema de información gerencial de inventario, razón por el cual surge la necesidad de dar a conocer aspectos teóricos básicos sobre el tema de investigación, que de igual manera son de gran importancia para el investigador ya que le permiten alcanzar sus objetivos antes planteados. Así mismo, con otras palabras es posible definir un sistema de información como el conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común.

Sistemas de información gerencial general

Este libro de A.A. Fuentes presenta un vocabulario prospectivo de gestión y estrategia empresarial, que habla de manera general sobre los sistemas de información gerencial; tal como se aprecia a continuación:

En el modelo empresarial prospectivo los sistemas de información gerencial general, se constituyen con los sistemas de información prospectivos, estratégicos y transaccionales, junto con la dinámica de

interrelaciones organizacionales que los integra en un gran sistema de información gerencial general, en cuya plataforma se soporta, fundamenta y apoya, la toma de las decisiones del grupo asesor prospectivo, gerenciales, y del grupo directivo, con diligencia y comunicado prospectiva, en todos los niveles de autoridad y responsabilidad, de la organización.

El sistema de información gerencial general, se aborda desde variados puntos de vista convergentes en la visión sistémica de la empresa y en la visión de sistemas de información y comunicación prospectivos, inmersos ambos en el desarrollo de las ciencias, la tecnología, la red informática, las telecomunicaciones y los medios virtuales, entre muchos más, accionados por la prospectiva de gestión y la prospectiva estratégica, en el contexto de la gestión empresarial.

Los sistemas de información gerencial general, cuando abordan los sistemas transaccionales, van más allá de los sistemas computarizados, al sistema integrado usuario – máquina, para apoyar las operaciones, la administración y los procesos de decisión, que se interpretan en cada subsistema del sistema empresarial prospectivo; así mismo cuando interactúa con el sistema de información prospectivo o estratégico, se aplican criterios de integración, estándares, normas, y procedimientos definidos en la proyección gerencial, directiva, ocupacional, táctica y estratégico, con la cual se cimienta la toma de decisiones en el sistema de información gerencial general, con dominio en toda la organización.

En general los sistemas de información se estructuran de muchas maneras según el tipo y estilo empresarial de cada organización, para cuyo efecto se asume en esta obra literaria, el modelo funcional organizacional, con el enfoque por actividades y funciones de procesamiento, para cuyo efecto se referencian con base en los siguientes lineamientos:

Generación de recurso en datos prospectivos, información prospectiva, y sistemas de comunicación prospectivos eficientes y eficaces al sistema empresarial.

Procesamiento, análisis y síntesis, de la información prospectiva.

Control prospectivo, gerencial y directivo, caracterizado en su periodicidad el impacto, reversibilidad, e incidencias presentes en la implementación del estudio de las ideas desde el futuro.

Accionar de la prospectiva de gestión y la prospectiva estratégica, requiriendo en su estructuración información completa, veraz, oportuna y precisa, conocimiento, experiencia, análisis y juicio.

Producir resultados en escenarios probables deseables, que se contrastan en el sistema de información transaccional, para buscar la fundamentación en la realidad empresarial de aplicación prospectiva.

Es importante destacar la vital importancia de los sistemas de información transaccionales, en el modelo empresarial prospectivo, porque se constituyen en la plataforma operacional y funcional, del sistema empresarial en el escenario presente, con emprendimiento en la proactividad y preactividad, imprimida desde la cultura organizacional y gobierno corporativo de la organización prospectiva, que desde el punto de vista tecnológico y organizativo de la empresa, sensibilidad con la integridad de los datos y la calidad de información, generada tanto en el procesamiento como en la preparación de las entradas de la información al sistema y en los mismos resultados que se producen, en contraste con la evaluación de frente a los presupuestos, metas y objetivos de cada negocio.

Es importante puntualizar que en los sistemas de información transaccional u operativos, se logra la automatización de los procesos de operación, caracterizados por su alta intensidad en entradas y salidas con

cálculos, procesos simples y complejos, donde en este sistema fluyen las aplicaciones previamente diseñadas por la dirección, la gerencia y el grupo de expertos prospectivos, acorde a la gestión empresarial efectuada con los direccionamientos de los sistemas de información prospectivos y sistemas de información estratégicos, requiriendo en su funcionamiento de mecanismos de control y auditoria, que posibiliten la acción de los autocontroles, autoevaluaciones, control interno y control externo.

Es necesario dejar claro que la palabra prospectivo es un adjetivo que hace referencia a un tiempo futuro; así mismo, los análisis prospectivos vislumbran una tendencia a la mejoría, siendo la razón de relacionar este contenido de los sistemas de información gerencial general con los objetivos que pretende alcanzar el investigador; ya que de igual forma permite identificar que el sistema de información que se propone a la Farmacia Don Inés, C. A., es de tipo transaccional, porque se desenvuelve en el escenario operacional y funcional de la empresa; es decir, estos pueden ser manuales o automatizados, en la actualidad van más allá de ser un sistema de información computarizado, ya que integra al usuario – maquina, permitiendo apoyar las operaciones, la administración y los procesos de decisión que incluyen los niveles medios y altos, para la toma de decisiones gerenciales tal como es citada más adelante. Por lo tanto, estos sistemas de información transaccional se hacen indispensables y revelan gran importancia hoy en día, al igual que beneficios generados a la empresa.

Importancia de un sistema de información transaccional

El libro de J. Dueñas Noguerras (2014) reúne una serie de información relacionada con los sistemas de información, desde esta perspectiva. Los sistemas de información transaccional revelan gran importancia en la

actualidad, ya que, estos son capaces con muy poco recurso humano, realizar el procesamiento de ingentes cantidades de datos, realizando las tareas más repetitivas y tediosas, reduciendo al máximo los posibles errores humanos; capaces de interconectar las distintas secciones de las que se forma una organización, pudiendo los usuarios acceder a la información y datos deseados, independientemente de su ubicación en la empresa. Son por tanto una gran herramienta para el procesamiento de la información, aunque unos de sus grandes inconvenientes sean su elevado coste y la gran dependencia con el proveedor que generan.

Es de vital importancia que la Farmacia Don Inés, C. A., pueda contar con un sistema de información gerencial que cuente con estas características mencionadas que permiten complementar y sustentar un poco más la información, así de igual manera dirigir a los estudiantes a obtener los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación, recordando que la propuesta planteada, hace referencia a un sistema de información de tipo transaccional.

La toma de decisiones gerenciales

El texto “Toma de Decisiones Estratégicas” (La Universidad Virtual); califica la toma de decisiones gerenciales, como aquellas decisiones que toman los órganos directivos de las organizaciones. Con carácter general, las decisiones generales se orientan a las relaciones entre la organización y el entorno, relaciones que vienen determinadas por el concepto de gap estratégico.

El gap estratégico refleja la diferencia entre la posición actual estratégica de la empresa y la posición deseada.

El gap estratégico puede ser positivo o de saldo cero, dependiendo de si suma de las capacidades internas de la empresa resulta suficiente para abordar el objetivo estratégico previsto.

Grap estratégico=Posición estratégica actual-Posición estratégica deseada.

Según la recurrencia de los problemas que se tratan de resolver, se identifican dos tipos de decisiones gerenciales: las que tienen carácter repetitivo (decisiones programadas) y las que, en cambio, son más excepcionales (decisiones no programadas).

Las decisiones programadas abordan problemas habituales, tanto si son complejos como sí son simples. En estos casos, y si los elementos a recurrir a una solución programada que libera al sujeto decisorio de tareas rutinarias.

Las decisiones no programadas, en cambio, necesitan una antelación individualizada. Se adoptan para enfrentarse con problemas poco frecuentes que no pueden solucionarse mediante políticas, procedimientos o reglas predeterminadas, o tratan cuestiones de gran relevancia con repercusiones vitales para la empresa.

Es relevante establecer énfasis en la toma de decisiones gerenciales, ya se encuentra inmerso en los objetivos que se desean lograr con el presente trabajo, que hace una propuesta de mejoras al sistema de información gerencial de inventarios de la Farmacia Don Inés, C. A., al ser un tipo de sistema de información transaccional dirigido a la plataforma de operaciones, funciones, administración y proceso de decisiones dentro de la entidad, como igualmente se pretende que el sistema de información refleje indicadores financieros dirigidos a la toma de decisiones.

Esto se debe a que un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde trabaja. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa. En este mundo cada vez más

complejo, la dificultad de las tareas de los decisores aumenta día a día. El decisor (una persona que tiene un problema) debe responder con rapidez a los acontecimientos que parecen ocurrir a un ritmo cada vez más veloz. Además, un decisor debe asimilar a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante.

Inventario

Inventario se refiere a las existencias de un artículo o determinado recurso que está almacenado y que espera ser usado por la organización. Un sistema de inventario es el conjunto de políticas y controles que supervisa los niveles de inventario y determina cuáles son los niveles que deben mantenerse, cuando hay que reabastecer el inventario y de qué tamaño deben ser los pedidos. Un sistema de inventario proporciona la estructura de organización y las políticas operativas para mantener y controlar los bienes en existencia. El sistema es responsable de pedir y recibir bienes: determinar el tiempo para colocar el pedido y seguir el rastro de lo que se ha pedido, de cuánto se ha pedido y de quién lo ha pedido. (G. Lamont, y J. Medina, 2009, p. 50, traducido, adaptado).

Las empresas mantienen inventarios de materias primas y productos terminados. Los inventarios de materia prima sirven como entrada al proceso de producción y los inventarios de productos terminados sirven para satisfacer la demanda de los clientes. Puesto que estos inventarios representan frecuentemente una considerable inversión, las decisiones con respecto a las cantidades de inventarios son importantes. Los modelos de inventario y la descripción matemática de los sistemas de inventario constituyen una base para estas decisiones. Mantener un inventario para su venta o uso futuro es una práctica común en el mundo de los negocios.

Por lo tanto, se da a conocer lo que es el inventario como aspecto referencial a quien se dirige la propuesta planteada de mejoras al sistema de información gerencial de inventario, específicamente en la Farmacia Don Inés, C. A., una empresa dedicada a la compra y venta de productos terminados.

Indicadores de gestión

Para Beltrán (2004: pág. 35) un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización.

Así como también dicho autor define seguidamente de lo anterior, “Control”, como la medida de desviación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. El control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento. Los indicadores pueden ser Valores, Unidades, Índices, Series estadísticas, etc. Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la Misión, Objetivos y Metas de un determinado Proceso.

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los

indicadores de gestión los cuales servirán en gran medida a los directivos de la Farmacia Don Inés, C.A.

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. Beltrán (2004:37).

La gestión se desarrolla en la organización en tres niveles diferentes:

Gestión Estratégica: se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.

Gestión Táctica: Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

Gestión Operativa: Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y Control.

En este sentido, en la Farmacia Don Inés, se establecerán indicadores de gestión operativos, los mismos serán incorporados en la propuesta sugerida del sistema de información, con el propósito que oportunamente cuando el usuario (directivos de la farmacia), lo desee, este sistema propuesto arroje indicadores de gestión relacionados al comportamiento del inventario y para complementar también arroje indicadores de gestión de las ventas, con la finalidad que sirvan de apoyo a la toma de decisiones en niveles altos e intermedios sin importar que se traten de indicadores de gestión operativos. Estos indicadores traerán muchas ventajas a los directivos, puesto que su visión en cuanto a la situación de la Farmacia

estará más clara, la realidad podrá ser interpretada con mayor exactitud debido a que estos indicadores proporcionaran una seguridad razonable por lo que en cualquier situación, positiva o negativa, los ejecutivos podrán tomar decisiones importantes para el buen desempeño de la Farmacia, como por ejemplo, prolongar o acortar los días para realizar los pedidos de los productos, reaccionar e investigar ante incoherencias significativas entre los inventarios físico y teórico, medir el desempeño de los vendedores y la productividad de las ventas.

A continuación, los indicadores de gestión que arrojará la propuesta del sistema de información son los siguientes:

Indicadores de gestión de inventarios

De acuerdo a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, en su página

web:http://datateca.unad.edu.co/contenidos/256594/256594_MOD/bibliografia2.htm. Los indicadores de gestión relacionados al inventario son los siguientes:

Exactitud de inventarios: Determina el grado de coherencia entre el inventario físico y el inventario teórico.

En referencias:

$$= \frac{1 - \sum \# \text{ de referencias que en el último inventario presentaron diferencia}}{\text{Total de referencias inventariadas}}$$

En bolívares:

$$= \frac{1 - \sum | \text{diferencias encontradas en } B \text{ os durante el último inventario} |}{\text{Valor Total teórico en } B \text{ os de las referencias inventariadas}}$$

En unidades:

$$= \frac{1 - \sum | \text{diferencias encontradas en unidades durante el último inventario} |}{\text{Total teórico en unidades de las referencias inventariadas}}$$

Se escogieron los indicadores de gestión en relación al inventario puesto que, el objetivo general de la presente investigación es proponer una serie de mejoras al sistema automatizado de inventarios que complementen y simplifiquen las operaciones en el área de ventas y sirvan de apoyo a la toma de decisiones a la alta gerencia en la Farmacia Don Inés, en este sentido se hace necesario que esta propuesta utilice indicadores de gestión para la toma de decisiones a nivel ejecutivo involucrando directamente al inventario, ya que es el principal factor del objetivo planteado.

En la formula anterior, inherente a la exactitud de inventarios tanto en unidades como bolívares, lo que se busca es determinar el grado de coherencia entre el inventario físico y el inventario teórico.

Es decir, identificar qué tanto es el descuadre entre los dos inventarios, y dependiendo de la significancia, los directivos reaccionen, y consideren investigar las causas que pudieran conllevar a esa situación, escenario que a su vez sugiera a los directivos no descuidar el control de la Farmacia, o implementar un sistema de control interno más riguroso.

Días de inventarios: Busca determinar el período de tiempo promedio durante el cual la empresa mantiene inventarios de sus productos.

$$\frac{\text{Costo promedio del Inventario}}{\text{Costo neto de la mercancía vendida en el período}} * \text{Días del período } x$$

Como se explicó anteriormente, este indicador permitirá a los directivos observar la regularidad de la duración de los productos en el almacén, lo que les permitirá tomar previsiones de los fármacos con mayor salida y realizar sus respectivos pedidos a tiempo, así como también identificar los productos que tienen menor salida, detectar porque tienen menos rotación, si se debe a falta de promoción del producto o simplemente debe de realizarse el pedido exacto para evitar costos innecesarios de mantenimiento de inventarios excesivos.

Indicadores de ventas

Asimismo, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, define a los indicadores de gestión relacionados con las ventas, de la forma que se presenta a continuación:

Eficacia: Mide el grado porcentual de cumplimiento, de cada vendedor y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de ventas programadas.

$$Eficacia = \frac{\text{ventas realizadas por semana} \times 100}{\text{ventas esperadas}}$$

Este indicador de gestión permite a los usuarios saber si se están cumpliendo con las metas y objetivos previstos en cuanto a las ventas planificadas. El porcentaje que arroje este indicador permitirá saber si la Farmacia por ejemplo, está vendiendo acorde a lo estipulado mínimo semanalmente o, si hubo algún factor o situación que produjo una maximización de las ventas arrojando un porcentaje bastante elevado que a su vez indique a los directivos estudiar dicho factor o situación, y obtener de él, el mejor provecho.

Resultado: Mide el total de ventas logrado por cada vendedor y por el grupo Resultado = Total Ventas Realizadas por semana

Resultado = total de ventas realizadas por semana

Este indicador solo se encargará de sumar las ventas totales realizadas en la semana, para que el directivo al finalizar la semana, esté al tanto de cuáles fueron los ingresos brutos obtenidos en el transcurso de siete días.

Productividad: Mide la relación entre las ventas realizadas por hora vendedor, medida de productividad aplicable a cualquier otro recurso.

$$\begin{aligned} \text{Productividad} &= \frac{\text{total de ventas realizadas por semanas}}{\text{vendedor x horas trabajadas por semanas}} \\ &= \frac{\text{ventas}}{\text{horas vendedor}} \end{aligned}$$

Este indicador es muy importante puesto que mediante un código en el sistema propuesto, asignado a cada vendedor o cajero, los directivos podrán monitorear la productividad de los mismos. Es decir que ingresos entran a la farmacia por horas trabajadas. Este indicador también medirá la productividad de la Empresa. La gerencia de la farmacia con la ayuda de este indicador estará segura de que tan beneficioso es cada colaborador para la Farmacia y le facilitará tomar decisiones más acertadas si es conveniente cambiar a un colaborador o no.

Es importante señalar que estos indicadores de gestión podrán ser vistos de dos formas distintas con la finalidad de que los usuarios puedan ver más claramente los resultados arrojados. Es decir, el programa de

sistema de información gerencial sugerido, tendrá la opción de que los usuarios logren observar los resultados en pantalla, en dos tipos de vistas las cuales son numérica y gráfica para lograr una mayor comprensión por parte de los directivos y que estos entiendan visualmente y sean más descifrables los resultados arrojados por los indicadores de gestión.

BASES LEGALES

Las bases legales que sustentan el presente trabajo de investigación, parten de las disposiciones contenidas en diversas leyes, normas y reglamentos vigentes, las cuales regulan el funcionamiento de unas de las instituciones objeto de estudio, como es la Farmacia Don Inés, ubicada en avenida 31 de julio, sector Salamanca, La Asunción, Municipio Arismendi, Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta, ya que es una institución privada, dedicada a la compra y venta principalmente de productos farmacéuticos; a través de su sistema de información gerencial de inventario por el cual esta funciona, se relacionan las principales leyes y reglamentos con la presente investigación y se encuentran contenidas fundamentalmente en:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Capítulo I. Disposiciones fundamentales. Sección segunda: de la Administración Pública establece en el Artículo 141. “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la fundación pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”.

Este artículo acoge a la Farmacia Don Inés, C. A., en cuanto a la correspondencia que debe existir en el marco de la ley en cuanto a la

disposición perenne de los procesos y elementos administrativos que propicien la rendición de cuentas al final de cada gestión.

La gestión gerencial de toda institución debe prever sus mecanismos de control que a su vez correspondan a cualquier demanda de ley.

En ese mismo orden de idea, se tiene la Ley Orgánica de Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Título IX. Responsabilidades en el Artículo 61 señala “Los órganos de control fiscal, dentro del ámbito de su competencia podrá realizar auditorías, estudios, análisis e investigaciones respecto a las actividades de los entes y organismos sujetos a su control, para evaluar los planes y programas en cuya ejecución intervengan dichos entes u organismos. Igualmente, podrá realizar los estudios e investigaciones que sean necesarios para evaluar el cumplimiento y el resultado de las políticas y decisiones gubernamentales”.

Induce este artículo a empresas como la Farmacia Don Inés, C. A., a poseer sistemas de información actualizados y acorde con las exigencias de la administración pública; viables y legales que garanticen su solvencia en cualquier momento, a la hora de una fiscalización interna o externa; es decir interna, por cuanto los interesados, socios, entre otros; puedan realizarla a fin de revisar y controlar sus intereses y externa por cuanto el gobierno es el vigilante permanente del funcionamiento de toda organización, a través de sus leyes.

De allí que el control de la Farmacia Don Inés, C. A., debe contar con un sistema que permita el procesamiento de información confiable tanto para el uso interno como externo; éste último según las exigencias de las normas legales que lo regulan.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Sistema:

Es el mecanismo por el cual se generará información.

Dato:

Son la materia prima para la producción de información.

Información:

Son datos que dentro de un contexto dado tienen un significado para alguien.

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.

Toma de decisiones:

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver situaciones de la vida en diferentes contextos: A nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

Farmacia:

Es la ciencia y práctica de la preparación, conservación, presentación y dispensación de medicamentos; también es el lugar donde se preparan, dispensan y venden los productos medicinales.

Inventario:

Es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado. Antes, los inventarios se realizaban por medio físico (se escribían en un papel).

Gerente:

Es aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene responsabilidad y las tareas de líder ante los demás, de ejecutar y dar órdenes, tiene además visión de futuro y toma de decisiones, además lograr que las cosas se hagan para poder cumplir correctamente con los objetivos, la visión y la misión de la organización.

Nivel superior o estratégico:

Elabora las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general, entre otros.

Nivel medio o táctico:

Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, entre otros.

Nivel inferior u operativo:

Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por

el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, entre otros.

Eficiencia:

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Eficacia:

Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Indicador:

Es una medida o expresión cuantitativa que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas.

Mejora continua:

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Medición:

Metodología para la toma de decisiones, fundamentada en la planeación, ejecución, evaluación y ajuste.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para deducir el diseño de la investigación se tomó como referencia el libro de J. Hurtado (2000), que tiene como tema principal el proyecto de investigación (pp. 89, 90, adaptado). Con la finalidad de enmarcar el presente estudio, se ha tomado un diseño contemporáneo transeccional de campo documental y de rasgo; por ser ese diseño el que se ajusta a las necesidades de los investigadores. Ya que, se puede caracterizar como: Contemporáneo al permitir obtener información de un evento actual; Transeccional el investigador estudia el evento en un único momento del tiempo; de campo al obtenerse la información de fuentes vivas y en un contexto natural; documental al recurrir a documentos o restos; y así mismo, de rasgo al hacer énfasis en características aisladas. Obteniendo de esta manera la información necesaria que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el nivel o tipo de la investigación, J. Hurtado (2000) propone y desarrolla diversas alternativas que enmarcan estadios o momentos del proceso investigativo, visto holísticamente. De acuerdo a lectura previa; es posible identificar un tipo de investigación de: Nivel comprensivo, el cual tiene como objetivo explicar, predecir y proponer, indicando así un tipo de investigación proyectiva (p. 76, adaptado).

Expresa el autor que este tipo de investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir,

explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta. Dentro de esta categoría entran los estudios de factibilidad o proyectos factibles.

En el caso de la empresa, Farmacia Don Inés, C.A., ubicada en la avenida 31 de Julio, sector salamanca, la asunción, isla de margarita, estado nueva esparta; se le plantea una propuesta de mejoras al sistema de información gerencial, de tipo transaccional, directamente relacionado con el sistema de inventario actual en la organización.

UNIDAD DE ESTUDIO

Al ubicarse en la Farmacia Don Inés, C.A., describe J. Hurtado (2000) la unidad u objeto de estudio está representado por el sistema de información gerencial de inventario, en el que se han detectado inconvenientes que ameritan mejoras. Por tal motivo surge la propuesta de mejoras a su sistema de información gerencial de inventario, de tipo transaccional que permitirá mantener un óptimo control del inventario en la organización, procedimientos completos y sencillos en el área de ventas, e igualmente servirá de apoyo en la toma de decisiones a la alta gerencia (p. 102, adaptado).

La fuente de información estará representada por las diez personas que laboran en dicha organización; es decir, aquel grupo de personas que ocupan los diferentes cargos que tienen contacto directo con el sistema de información gerencial de inventario implementado actualmente en la Farmacia Don Inés, C.A.

TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Es necesario seleccionar técnicas e instrumentos que permitirán obtener la información necesaria para llevar a cabo la investigación, y así mismo, alcanzar los objetivos planteados. Para T. Ramírez (1999): “Una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia” (p. 137). Y añade que el instrumento de recolección de datos: “Es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes” (p. 137). Es posible observar que existe diferenciación, ya que la técnica es un procedimiento y los instrumentos se utilizan porque la capacidad de memoria del investigador es limitada, es necesario entonces recurrir a dispositivos que contribuyan a ampliar esa capacidad.

Una determinada técnica, por lo general, supone la utilización de un determinado instrumento. Siendo estos dictados por el método seleccionado se aplicaron de la siguiente forma: La encuesta con utilización del cuestionario; análisis de documentos con implementación de fichas de registro; la observación con aplicación del diario de campo y listas de chequeo; e igualmente una entrevista no estructurada empleando la grabadora.

TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

De acuerdo a la asignación del tutor profesor académico del seminario, se busca desarrollar un tema basado en los sistemas de información gerencial, por lo que se ha tenido que recurrir a una determinada empresa, institución o entre otros, donde sea posible desenvolver el tema; ya sea que emplee este un sistema de información manual o automatizado. De esta forma, recurriendo los estudiantes a realizar previo análisis de documentos que permitieron encaminar un poco más al estudiante a su objeto de estudio y aplicando instrumentos como

las fichas de registro, así mismo empleándolos en el momento necesario durante el transcurso de la investigación.

Estas son y entre otras más son razones por la que se decide indagar el estudio en la Farmacia Don Inés, C.A., como por ejemplo es de fácil punto de encuentro para las investigadoras. Mediante visita previa y observación directa fue posible determinar la necesidad de presentar propuesta de mejora al sistema de información gerencial específicamente de inventario en mencionada empresa, donde en ese mismo momento como instrumentos se tenían el diario de campo y listas de chequeo, a través de los cuales se logró obtener información y fijar hacia quien, específicamente se dirigiría el estudio. Así que fue posible efectuar una entrevista no estructurada dirigida a los diferentes miembros que laboran en la entidad que tienen un contacto directo con el sistema; aplicando como instrumento una grabadora, ante esta técnica de recolección de información.

Por último, fue necesario visitar el lugar, para realizar una encuesta, a través del cuestionario de preguntas a abiertas y cerradas; el cual encamina a los investigadores a facilitar el análisis de los datos, para la interpretación de los resultados de la investigación. Que invitarán al investigador a relacionar los diferentes puntos a indagar, y así orientarlo a sus futuras conclusiones y recomendaciones.

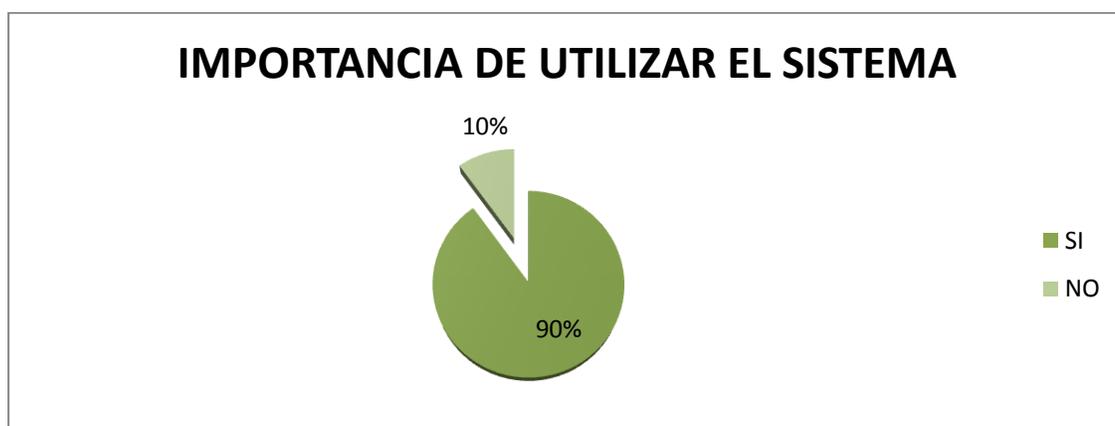
Por lo tanto, a través de este procedimiento el análisis aplicado al estudio es tipo cualitativo, porque durante el transcurso de la investigación se pudo explorar, describir y comparar; clasificando y ordenando la información para una mejor visualización. Aunado a esto, se derivó a plasmar la interpretación de los datos mediante procesos de inducción, deducción y análisis, a fin de descubrir su significado en términos de los objetivos planteados al principio de la investigación.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentaran y se analizarán las respuestas recaudadas de los sujetos objeto de estudio.

1.- Considera usted importante utilizar un sistema de información gerencial de inventario en la Farmacia Don Inés, C. A.

GRÁFICO 1: IMPORTANCIA DE UTILIZAR EL SISTEMA



(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

La contestación obtenida por parte del personal objeto de estudio, demuestra una opinión positiva por parte del 90% de los mismos, por otra parte, se obtuvo una opinión negativa del 10%. Lo que representa que de diez trabajadores, 9 de ellos consideran que si es importante utilizar un sistema de información gerencial de inventario en la Farmacia Don Inés, C.A., por lo que se demuestra que la mayoría de los trabajadores están consiente de los beneficios que representa para el funcionamiento de la organización hoy en día el contar con un sistema organizado que satisfaga las necesidades de la entidad, buscando el mejor desempeño, a través de los avances tecnológicos. Demostrando todas las personas que hacen vida en la organización su aceptación hacia la evolución de los procesos y automatización de las actividades.

2.- Considera usted que mantener las operaciones de inventario automatizadas agiliza las actividades diarias en la Farmacia Don Inés, C. A.

GRÁFICO 2: AGILIDAD EN OPERACIONES AUTOMATIZADAS

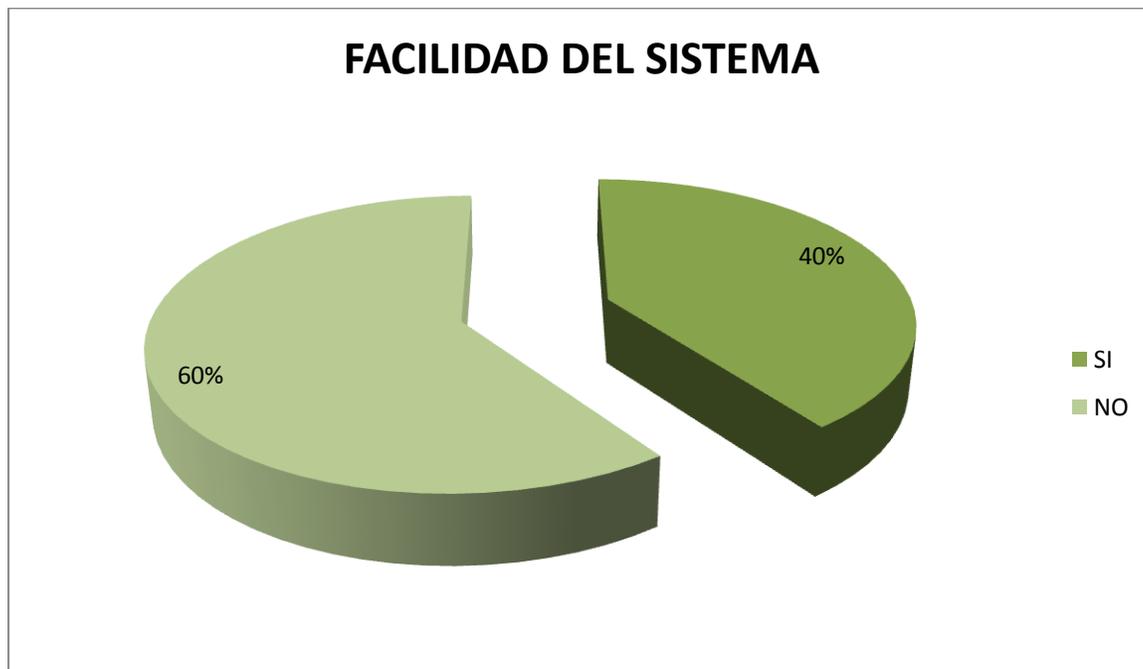


(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

De acuerdo con la interrogante ¿Considera usted que mantener las operaciones de inventario automatizadas agiliza las actividades diarias en la Farmacia Don Inés, C. A.? Se obtuvo un resultado del 20% la opción NO mientras que la opción SI obtuvo un 80% de las respuestas, lo que representa que la mayoría de los empleados prefiere mantener las operaciones de labor diaria de manera automatizada. Por lo tanto, se revela el involucramiento de todo el personal que labora en la organización con las herramientas tecnológicas ofrecidas.

3.- Considera usted que el sistema de información gerencial de inventario empleado en la Farmacia Don Inés, C. A., es fácil de manipular por el usuario.

GRÁFICO 3: FACILIDAD DEL SISTEMA



(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

En consecuencia, de las respuestas arrojadas por las personas que tienen un contacto directo con el sistema de información gerencial de inventario, se obtuvo en cuanto a si es fácil la manipulación por el usuario un 40% adaptados al sistema el cual se les hace satisfactorio trabajar con el mismo, en cambio un 60% disconforme en cuanto a la facilidad de manipular el sistema. Es decir, se hace evidente una desventaja para la organización, al reflejar que mayor número de sus trabajadores no consideran fácil manipular el sistema, aun cuando existe un porcentaje que demuestra una actitud positiva ante su facilidad.

4.- Considera usted, que los procedimientos actuales utilizados para ejecutar el funcionamiento de la farmacia Don Inés, C.A., a través del sistema de información de inventario es el indicado a satisfacer sus necesidades.

GRÁFICO 4: SATISFACCIÓN DE NECESIDADES CON EL SISTEMA

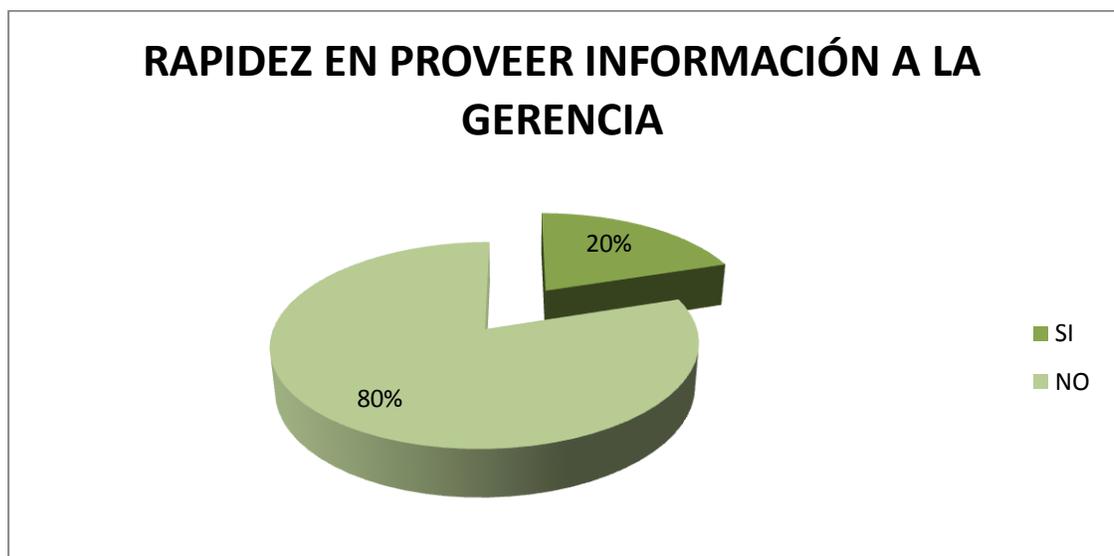


(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

En cuanto a la pregunta: ¿Considera usted, que los procedimientos actuales utilizados para ejecutar el funcionamiento de la Farmacia Don Inés, C. A., a través del sistema de información de inventario es el indicado a satisfacer sus necesidades? Se adquirió como resultado un 50% de los trabajadores de la Farmacia están satisfechos, por lo tanto el otro 50% no lo están. Lo que representa para la empresa que la mitad de su personal no está satisfecho con los procedimientos del sistema, asimismo un 50% con actitud positiva si están satisfechos. Por lo que es de importancia que la empresa detecte y corrija posibles fallas, que le permitan ejecutar un funcionamiento de calidad.

5.- Considera usted que el tiempo de respuesta del sistema de información gerencial de inventario actual es rápido, eficiente y eficaz, para proveer información a la alta gerencia de la farmacia Don Inés, C.A.

GRÁFICO 5: RAPIDEZ EN PROVEER INFORMACIÓN A LA GERENCIA



(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

La contestación hacia esta cuestión refleja por consideración de los trabajadores de la Farmacia Don Inés, C. A., un 20% opina que el tiempo de respuesta del sistema de información de inventario actual es rápido, eficiente y eficaz, para proveer información a la alta gerencia, mientras que la mayoría considero un 80% no estar de acuerdo con este tiempo de respuesta. Por lo tanto los miembros que hacen vida en esta organización, conscientes de la situación hacen notar que ese tiempo de respuesta del sistema de información gerencial de inventario puede mejorar a ser rápido, eficiente y eficaz a proveer información a la alta gerencia.

6.- Considera usted que son pocos los pasos que debe realizar para la elaboración del inventario en el registro de los productos ofrecidos en la farmacia Don Inés, C.A.

GRÁFICO 6: POCOS PASOS EN EL REGISTRO DE PRODUCTOS

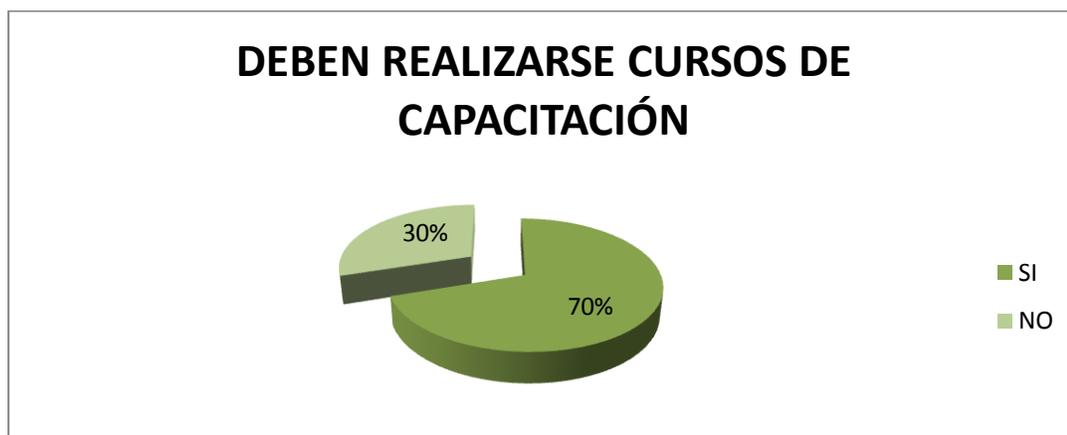


(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

Por medio de consideración de los trabajadores de la Farmacia Don Inés, C. A., ante tal incertidumbre se logró determinar que el 40% de la población representado por 4 personas afirman ser pocos los pasos que deben realizar para la elaboración del inventario en el registro de los productos ofrecidos por la empresa, asimismo el 60% representado por 6 personas de la población no están de acuerdo en ser pocos los pasos que se llevan a cabo para el registro de los productos. Por lo que se le sugiere a la alta gerencia de la empresa marcar estándares y parámetros a seguir por sus trabajadores ante tal proceso de gran importancia para el buen control del inventario en la entidad.

7.- Considera usted que deben realizarse cursos de capacitación a los usuarios, para el manejo del sistema de información gerencial de inventario en la Farmacia Don Inés, C.A.

GRÁFICO 7: DEBEN REALIZARSE CURSOS DE CAPACITACIÓN



(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

Los resultados obtenidos ante consideración de las personas que laboran y tienen contacto directo con el sistema de información gerencial de inventario en la Farmacia Don Inés, C. A., se obtuvo que el 70% de la población equivalente a 7 de los individuos en estudio que consideran que si deben realizarse cursos de capacitación a los usuarios de sistema, como también el restante de la población equivalente al 30% consideraron que no es necesario emplear cursos de capacitación. De acuerdo con los resultados obtenidos de un 100% de los sujetos en estudio puede comprobarse que la mayoría de los trabajadores en la Farmacia Don Inés, C. A., se les dificulta trabajar con dicho sistema, asimismo se demuestra que un 30% de sus trabajadores posee una capacidad de aprendizaje alta en cuanto al sistema o están acostumbrados y adaptados al mismo.

8.- Considera usted que el sistema de información de inventario, que da dirección a la Farmacia Don Inés, C. A., colabora actualmente en la toma de decisiones gerenciales.

GRÁFICO 8: COLABORA EL SISTEMA EN LA TOMA DE DECISIONES

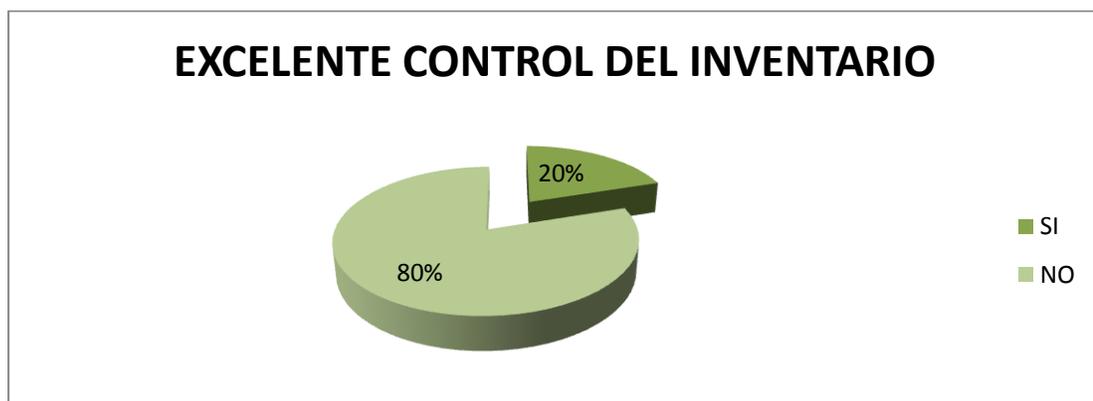


(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

Las deducciones conseguidas, a través de una población del 100% representada por 10 personas; implicó que un 60% de los sujetos objeto de estudio equivalente a 6 personas opinaron que el sistema de información de inventario en la Farmacia Don Inés, C. A., si colabora actualmente en la toma de decisiones gerenciales, mientras que el 40% de la población total equivalente a 4 personas objeto de estudio opinaron al contrario, es decir, que el sistema no colabora en la toma de decisiones. Por ende en la empresa existe una mayoría que afirma dicha interrogante, sin embargo la minoría no es de gran diferencia en relación con las opiniones totales de los miembros que forman el grupo y equipo de trabajo en la organización, para determinar si actualmente el sistema de información gerencial de inventario colabora en la toma de decisiones gerenciales.

9.- Considera usted que el sistema de información gerencial de inventario empleado en la Farmacia Don Inés, C. A., mantiene un excelente control del inventario.

GRÁFICO 9: EXCELENTE CONTROL DEL INVENTARIO



(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

Para este caso se determinó en base a la siguiente pregunta efectuada a los trabajadores de la Farmacia Don Inés, C. A., quienes representan el 100% de la población objeto de estudio ¿Considera usted que el sistema de información gerencial de inventario empleado en la Farmacia Don Inés, C. A., mantiene un excelente control del inventario?, reflejó que un 20% de la población equivalente a 2 personas opinan que si mantiene un excelente control, mientras que el 80% equivalente a 8 personas no consideraron una actitud positiva. Con esto se demuestra que aunque existen 2 personas que afirman un excelente control de inventario en la farmacia, se encuentran 8 personas insatisfechas con el control de inventario que lleva la empresa. Lo que repercute a la entidad en resaltar importancia ante tal aspecto tan importante y fundamental en la organización.

10.- Considera usted óptimos los procesos del sistema de información gerencial de inventario, en la venta de los productos en la Farmacia Don Inés, C. A.

GRÁFICO 10: ÓPTIMOS PROCESOS DEL SISTEMA EN VENTAS

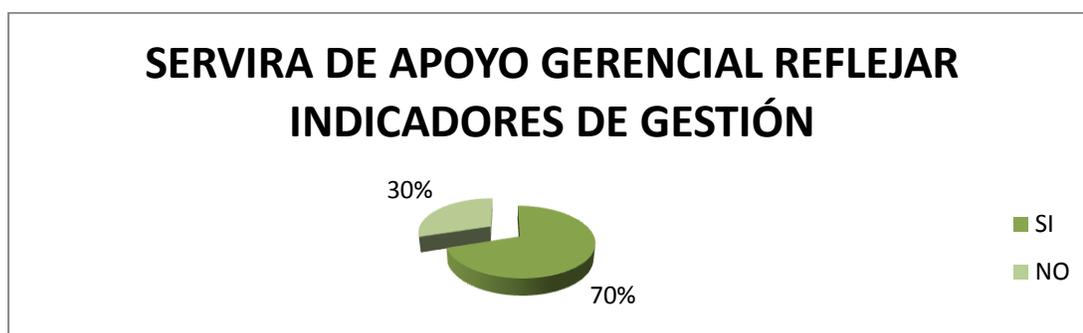


(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

En esta situación se obtuvo como respuesta de los trabajadores de la Farmacia Don Inés, C. A., en base a un 100% de la población, que 30% está de acuerdo con los procesos del sistema en la venta de los productos, mientras que el 70% refleja una actitud negativa ante tal cuestión. Por lo tanto existe gran diferencia en cuanto a las opiniones recaudadas ante tal interrogante, ya que el mayor número del personal no consideran óptimos los procesos del sistema de información gerencial de inventario, en la venta de los productos en la farmacia, considerando un porcentaje mínimo que si están de acuerdo; a simple vista se refleja que la empresa amerita resaltar este asunto y corregir posibles fallas, por ser las ventas su principal fuente de ingresos.

11.- Considera usted que la representación numérica y grafica para conocer el comportamiento y desempeño de la Farmacia Don Inés, C. A., a través de indicadores de gestión apoyara la toma de decisiones a nivel gerencial.

GRÁFICO 11: SERVIRA DE APOYO GERENCIAL REFLEJAR INDICADORES DE GESTIÓN



(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

El resultado logrado por lo que supone el 100% de los colaboradores de la Farmacia Don Inés, C. A., encuestados ante la siguiente interrogante ¿Considera usted que la representación gráfica del comportamiento y desempeño de la Farmacia Don Inés, C. A., a través de indicadores de gestión apoyará a la toma de decisiones a nivel gerencial?, fue un 70% representado por 7 personas con una consideración afirmativa y un 30% representado por 3 personas con una consideración negativa. Lo que se aprecia es que gran parte de los trabajadores están motivados al uso e implemento en la Farmacia de nuevas tecnología, que faciliten el crecimiento de la organización simplificando operaciones de rutina que apoyen a la toma de decisiones gerenciales, aun así cuando un porcentaje mínimo de los trabajadores se resisten al cambio que beneficiaría a la entidad.

12.- Considera usted que el sistema de información gerencial de inventario empleado en la Farmacia Don Inés, C. A., requiere mejoras.

GRÁFICO 12: REQUIERE MEJORAS EL SISTEMA



(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

Se conquistó como resultado ante tal situación que buscaba determinar si el sistema de información gerencial de inventario empleado en la Farmacia Don Inés, C. A., requiere mejoras; a través de una población del 100% que sería igual a 10 personas trabajadores de la farmacia; un 80% que igualaría a ser 8 trabajadores opinan que el sistema requiere mejoras, y un 20% que igualaría a ser 2 trabajadores opinan que el sistema no requiere mejoras. Es un aspecto de gran relevancia de acuerdo a los resultados obtenidos, ya que son los trabajadores de la farmacia quienes conocen y laboran diariamente en la Farmacia Don Inés, C. A. con el sistema de información gerencial de inventario.

13.- Estaría dispuesto en manipular cambios en el sistema de información gerencial de inventario, de la Farmacia Don Inés, C. A.

GRÁFICO 13: DISPOSICIÓN PARA ENFRENTAR CAMBIOS EN EL SISTEMA

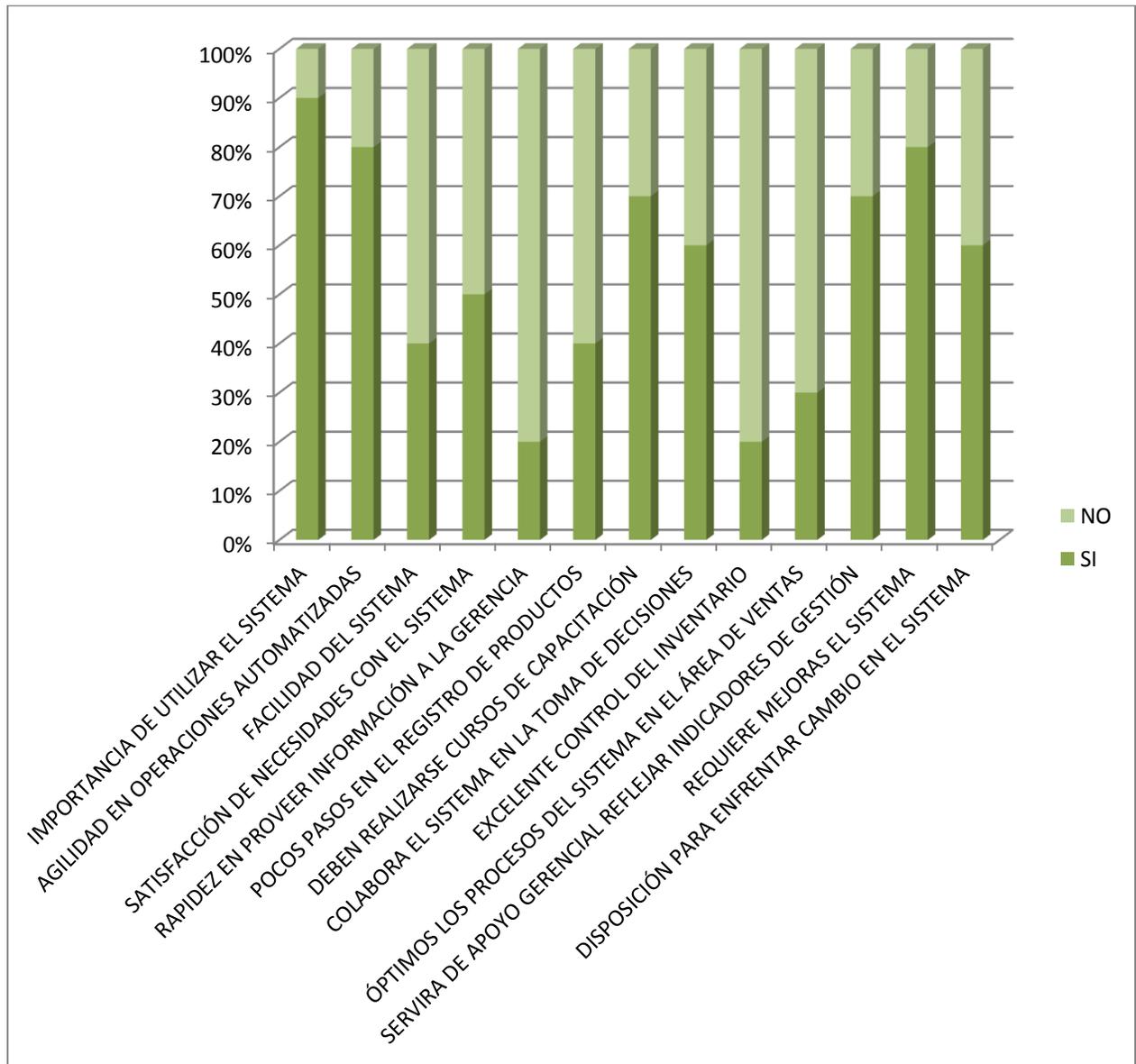


(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

La impugnación adquirida como resultado del instrumento aplicado a la población sobre la disposición en manejar un nuevo sistema de información gerencial de inventario en la Farmacia Don Inés, C. A., muestra una aceptación por una mayoría del 60% lo que sería igual a 6 personas y en contraparte un 40% que equivale a 4 personas que se resisten a la posibilidad de manejar un nuevo sistema de información por parte de la empresa. Lo que demuestra que sea el caso que la empresa considere cambiar el sistema de información gerencial de inventario utilizado cuenta con un porcentaje mayoritario de sus trabajadores dispuestos a colaborar con dicho cambio, pero al mismo tiempo enfrentará una resistencia por una parte de sus trabajadores.

**REPRESENTACIÓN TOTAL DE LAS INTERROGANTES
PRESENTES EN EL CUESTIONARIO**

GRÁFICO 14: TOTAL REPRESENTACIÓN



(Fuente: Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado).

A través de esta representación gráfica total, que involucra todas las interrogantes presentes en el cuestionario; se puede apreciar un análisis general como resultado de una población que equivale a 10 personas objeto de estudio; es decir, de acuerdo con los trabajadores pertenecientes a la Farmacia Don Inés que laboran y mantienen un contacto directo con sistema de información gerencial de inventario se obtuvo sobre marcada la opción en promedio de un 70% demostrando inconformidad con el sistema empleado actualmente en la farmacia, asimismo consideraron un porcentaje mínimo de la población estar satisfechos con sistema. Por lo tanto, dicha propuesta de mejoras será beneficiosa para el desempeño de la organización, reduciendo las operaciones diarias y prestando apoyo en la toma de decisiones gerenciales, tomando en consideración una ventaja para la organización al contar con mayor parte de sus trabajadores para enfrentar un cambio siempre y cuando sea para el mejor control y desempeño de la organización.

CONCLUSIONES

Una vez terminado el estudio asociado a proponer mejoras al sistema de información gerencial de inventario que complementen y simplifiquen las operaciones en el área de ventas y sirvan de apoyo a la toma de decisiones a la alta gerencia en la Farmacia Don Inés, C. A., se ha determinado que es un sistema de tipo transaccional, ya que el mismo va dirigido a la realización de las actividades del nivel operativo de la empresa, así como también sirve de apoyo a la toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado según a los objetivos planteados, para mejorar el control de inventarios el cual sea totalmente dinámica y de fácil uso, que permita mostrar todas las características de cada uno de los productos que presenta la farmacia Don Inés, C. A.

Se procedió a describir un sistema de información gerencial de inventario para el apoyo a la toma de decisiones gerenciales. Con el fin de analizar los problemas que se presentan y así proponer mejoras al sistema que proporcione a la gerencia de la empresa toda la información requerida para el soporte de las decisiones tomadas diariamente, considerando los requerimientos del sistema y modelándolos a un sistema de información gerencial de inventario mejorado.

Se aplicaron diversas técnicas e instrumentos de investigación, que permitieron a los investigadores la recolección de la información en general. Originando de esta manera la detección de los focos críticos más sobresalientes que influyen de manera sustancial sobre el desempeño del conjunto de actividades que diariamente se desarrollan en la empresa, con el propósito de que los mismos sean atacados en etapas posteriores a fin de solventar problemáticas existentes.

Asimismo, con la aplicación de una encuesta a través de un cuestionario, se obtuvo como resultado que dicha propuesta de mejoras será fructuosa para el desempeño de la organización, reduciendo las operaciones diarias y prestando apoyo en la toma de decisiones gerenciales, tomando en consideración una ventaja para la organización al contar con mayor parte de sus trabajadores para enfrentar un cambio siempre y cuando sea para el mejor control y desempeño de la organización.

En este orden de ideas, se llegó a la conclusión de la necesidad de la farmacia Don Inés, C. A., en hacer efectivo el funcionamiento de la propuesta del sistema de información gerencial de inventario, el cual traerá como beneficio un ahorro en el tiempo para la realización de los procesos.

RECOMENDACIONES

El uso de los sistemas de información gerencial automatizados ha realizado cambios de gran importancia dentro de las organizaciones. Estos se encargan de facilitar el trabajo, permitiendo un buen rendimiento y eficacia en el manejo de la información.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones con el propósito de evitar posibles problemas futuros y para que el sistema de información gerencial de inventario de la farmacia Don Inés, C. A., se desarrolle con éxito:

Probar la propuesta de mejoras del sistema en tiempo real, esto servirá para verificar la funcionalidad de la aplicación.

Realizar un programa de capacitación o información sobre la naturaleza de la propuesta de mejoras al sistema de información gerencial de inventario. Ya que el sistema de información gerencial trabaja mejor si todos los miembros del personal están comprometidos en su desarrollo, si tienen claros los procesos y comprenden con facilidad la información que se utiliza.

Actualizar el registro de los elementos de las bases de datos para que la información sea veraz y precisa.

Respaldar cada cierto tiempo la información generada en dispositivos de almacenamientos, para prevenir una posible pérdida de la información debido a cualquier problema de avería del computador.

Mientras se desenvuelve el sistema de información gerencial de inventario propuesto se recomienda revisarlo periódicamente, con la finalidad de mejorarlo y actualizarlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASÍN, E., Y COHEN, D. (2000). *Sistemas de información para los negocios*. México: McGraw-Will/Interamericana Editores, S. A.

BELTRÁN, Jesús (2004). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores. Bogotá, Colombia.

REFERENCIAS DE TRABAJOS PRIVADOS

LAMONT, G., Y MEDINA, J. (2009). *Propuesta de un sistema de inventario para los materiales requeridos en la producción de una panadería. Ubicada en la ciudad de puerto la cruz.* Puede pedirse a Universidad de Oriente. Núcleo de Anzoátegui (Puerto la Cruz).

PIERRI, V. (2009). *Propuesta de un sistema de gestión de inventarios, para una empresa de metal mecánica.* Se encuentra en la Universidad de San Carlos de Guatemala (Guatemala).

RAMÍREZ, M. (2004). *Desarrollo de un sistema de información automatizado para el control de palma aceitera.* Se encuentra en la Universidad Rafael Urdaneta (Maracaibo).

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Contraloría General de la Republica (2016). *Disponible en: www.cgr.gov.ve*. Consultado en marzo de 2016.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2016). *Disponible en: http://www.cne.gob.ve/web/normativa_electoral/constitucion/indice.php*. Consultado en marzo de 2016.

DUEÑAS, J. (2014). *Sistemas de Información y bases de datos en consumo*. Disponible en:

<https://books.google.co.ve/books?id=FF6TBQAAQBAJ&pg=PT114>.

Consultado en marzo de 2016.

FUENTES Medina, A. *Prospectiva de gestión y estrategia empresarial*. Disponible en:

https://books.google.co.ve/books?id=_gHDAwAAQBAJ&pg=PA92.

Consultado en marzo de 2016.

GARCÍA, G. (2007). *Manuales Universitarios. Los Sistemas Automatizados de Acceso a la Información Bibliográfica: Evaluación y Tendencias en la Red de Internet*. Disponible en:

<https://books.google.co.ve/books?id=2bGKG0YEXOGC&pg=PA115>.

Consultado en marzo de 2016.

HART, R. (1985). *Conceptos Básicos Sobre Agroecosistemas*. Disponible en:

<https://books.google.co.ve/books?id=MXQOAQAIAAJ&pg=PA9>.

Consultado en marzo de 2016.

La Universidad Virtual (s/f). *Toma de Decisiones Estratégicas*. Disponible en:

<https://books.google.co.ve/books?id=5V9ozO31I58C&pg=PA8>. Consultado en marzo de 2016.

PASTOR, J. (2002). *Concepto de Sistema de Información en la Organización*. UOC7. Disponible en:

https://books.google.co.ve/books?id=Ki_YBjGVlH4C&pg=PA7. Consultado en marzo de 2016.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/256594/256594_MOD/bibliografa2.htm. Consultado en marzo de 2016.

ANEXOS

CUESTIONARIO

FECHA: ___/___/___

Cargo: _____

Nombre: _____

Apellido: _____

C.I.: _____

Instrucciones:

El siguiente cuestionario muestra una serie de preguntas sencillas acerca del sistema de información de inventario, empleado actualmente en la Farmacia Don Inés, C.A. Donde Deberá marcar con una X, ya sea la opción que usted crea correcta.

1.- Considera usted importante utilizar un sistema de información gerencial de inventario en la Farmacia Don Inés, C. A.

SI: (____) NO: (____)

2.- Considera usted que mantener las operaciones de inventario automatizadas agiliza las actividades diarias en la Farmacia Don Inés, C. A.

SI: (____) NO: (____)

3.- Considera usted que el sistema de información gerencial de inventario empleado en la Farmacia Don Inés, C. A., es fácil de manipular por el usuario.

SI: (____) NO: (____)

4.- Considera usted, que los procedimientos actuales utilizados para ejecutar el funcionamiento de la farmacia Don Inés, C.A., a través del sistema de información de inventario es el indicado a satisfacer sus necesidades.

SI: (____) NO: (____)

5.- Considera usted que el tiempo de respuesta del sistema de información gerencial de inventario actual es rápido, eficiente y eficaz, para proveer información a la alta gerencia de la farmacia Don Inés, C.A.

SI: (____) NO: (____)

6.- Considera usted que son pocos los pasos que debe realizar para la elaboración del inventario en el registro de los productos ofrecidos en la farmacia Don Inés, C.A.

SI: (____) NO: (____)

7.- Considera usted que deben realizarse cursos de capacitación a los usuarios, para el manejo del sistema de información gerencial de inventario en la farmacia Don Inés, C.A.

SI: (____) NO: (____)

8.- Considera usted que el sistema de información de inventario, que da dirección a la Farmacia Don Inés, C. A., colabora actualmente en la toma de decisiones gerenciales.

SI: (____) NO: (____)

9.- Considera usted que el sistema de información gerencial de inventario empleado en la Farmacia Don Inés, C. A., mantiene un excelente control del inventario.

SI: (____) NO: (____)

10.- Considera usted óptimos los procesos del sistema de información gerencial de inventario, en la venta de los productos en la Farmacia Don Inés, C. A.

SI: (____) NO: (____)

11.- Considera usted que la representación numérica y grafica para conocer el comportamiento y desempeño de la Farmacia Don Inés, C. A., a través de indicadores de gestión apoyara la toma de decisiones a nivel gerencial.

SI: (____) NO: (____)

12.- Considera usted que el sistema de información gerencial de inventario empleado en la Farmacia Don Inés, C. A., requiere mejoras.

SI: (____) NO: (____)

13.- Estaría dispuesto en manipular cambios en el sistema de información gerencial de inventario, de la Farmacia Don Inés, C. A.

SI: (____) NO: (____)

PROPUESTA DEL SISTEMA DE INVENTARIO

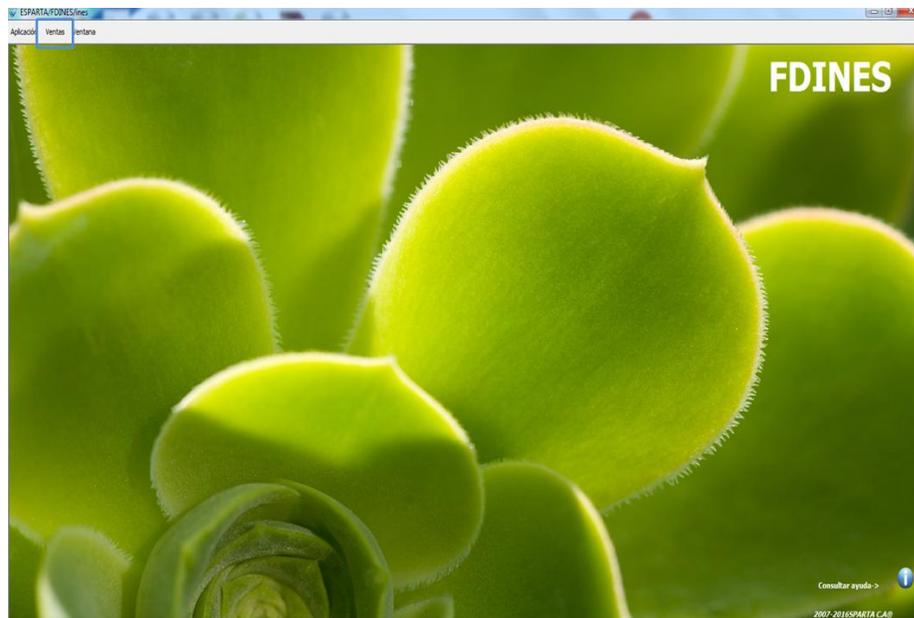


GRÁFICO 15. PANTALLA PRINCIPAL SISTEMA ESPARTA.
Tomado del archivo de Farmacia Don Inés C.A

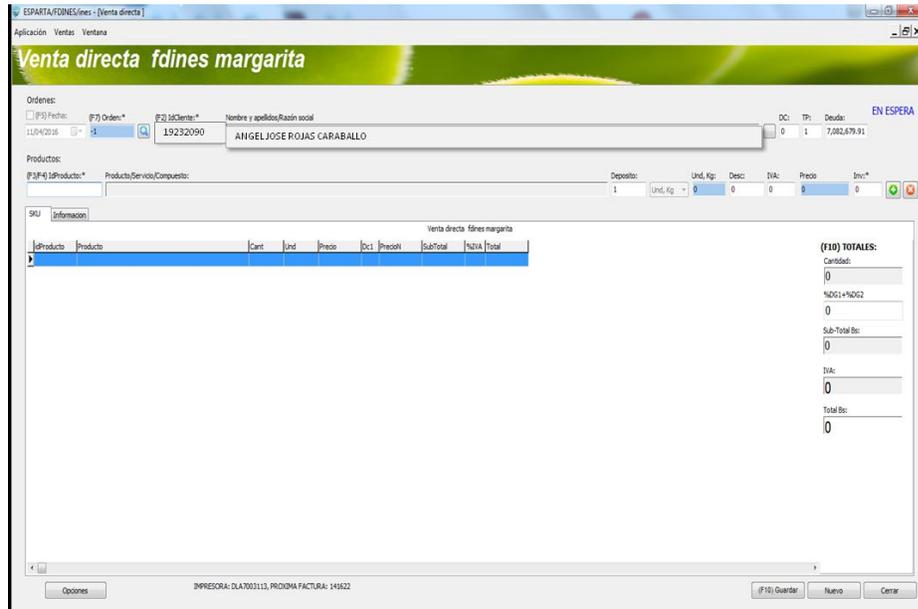


GRÁFICO 16. VENTANA DE VENTAS DEL SISTEMA ESPARTA.
Tomado del archivo de Farmacia Don Inés C.A

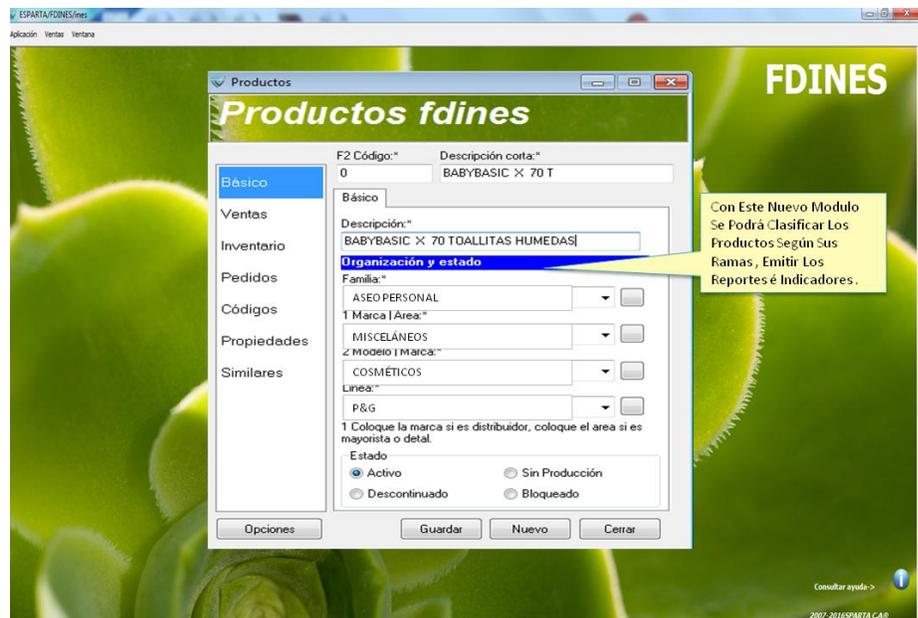


GRÁFICO 17. VENTANA DE REGISTRO DE PRODUCTO.
Tomado del archivo de Farmacia Don Inés C.A

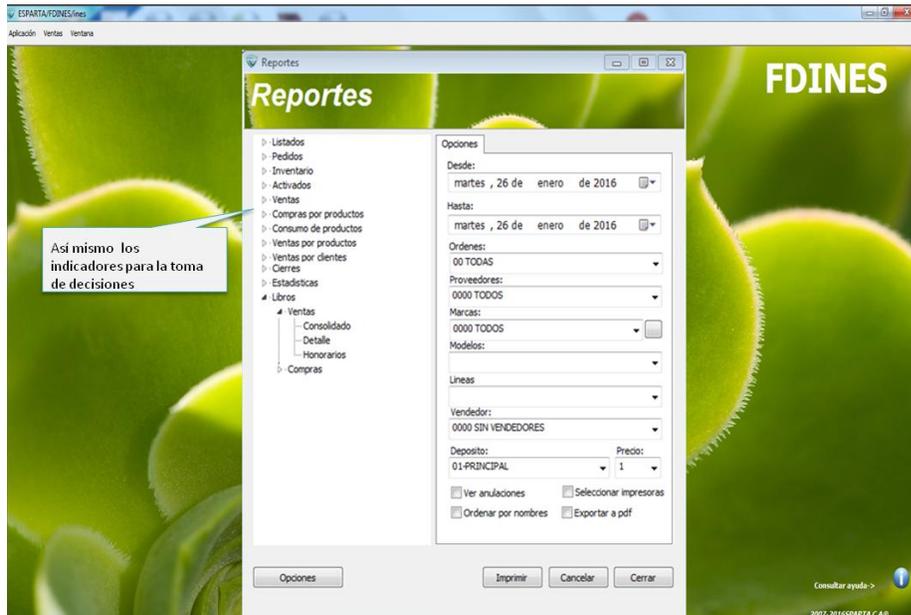


GRÁFICO 18. VENTANA REPORTES DE VENTAS E INVENTARIO.
Tomado del archivo de Farmacia Don Inés C.A

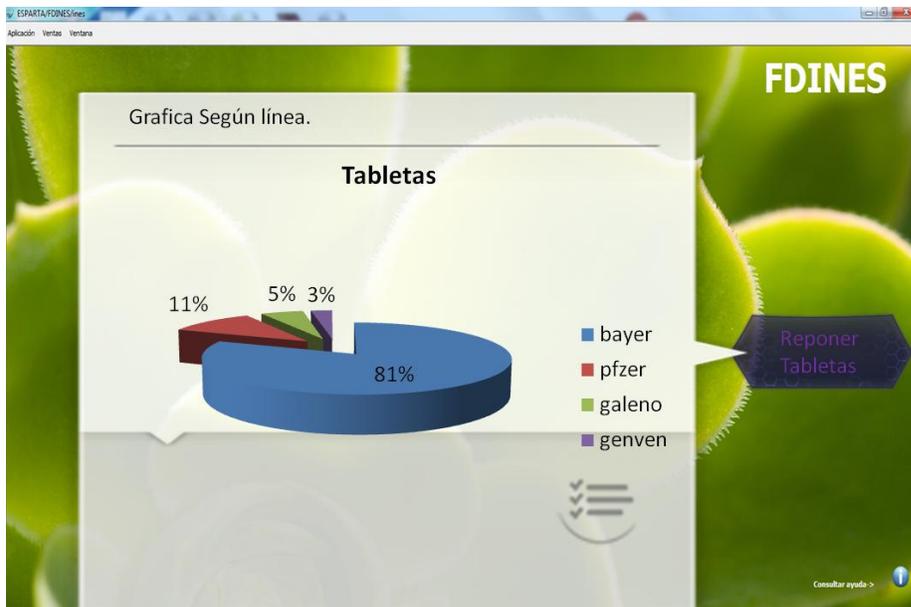


GRÁFICO 19. VENTANA DE INDICADORES VENTAS E INVENTARIO.

Tomado del archivo de Farmacia Don Inés C.A

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y

ASCENSO:

TÍTULO	CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Caraballo Rojas, Dayana carolina	CVLAC: 22.996.795 E MAIL: dayicaraballo@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

Cambio Organizacional, Calidad del Servicio, Gerencia Estratégica, Proceso de Gestión Estratégica, Modelos de Gestión Estratégica, Sistemas de Información Gerencial e Inventario.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ciencias Administrativas	Administración
Administración	Gestión del Cambio Organizacional
	Gerencia Estratégica
	Sistemas de Información Gerencial

RESUMEN (ABSTRACT):

El presente trabajo de investigación está dirigido a estudiar un grupo de seminarios integrados en un área específica del conocimiento, que permiten relacionar la parte teórica con la práctica, adquiriendo nuevos conocimientos y destrezas, que sirvan para el desempeño futuro como profesionales en administración y asimismo como enfrentan las organizaciones su situación actual. Estas áreas de estudio son las siguientes: La Gestión del Cambio Organizacional se basa principalmente en la existencia de una situación que requiere de un cambio, es decir, existe una solución y debe ser encontrada; la Gerencia Estratégica, es aplicada en las empresas porque da una visión de futuro, las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran y asimismo remediar problemas que puedan ocurrir, al disponer de tiempo para desarrollar los diferentes planes de acción; y los Sistemas de Información Gerencial, minimizan las actividades e incertidumbre que enfrenta toda persona al tomar una decisión que compromete los recursos de la empresa. Estas tres cátedras cada una diferente de la otra, y a su vez cada una de ellas se apoya de las demás, ayudando a alcanzar los objetivos planteados por la organización; es decir, a medida que pasa el tiempo surgen avances en todo el mundo como es la tecnología, conlleva la puesta en marcha de una estrategia, originando un cambio organizacional. En otras palabras, los

seminarios vinculados apuntan a ser un buen conjunto cognoscitivo, para especializarse cada vez más en el área de la administración.

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:	12.919.907			
	E_MAIL	daniel77espana@hotmail.com			
	E_MAIL				
Díaz, David	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	4.910.182			
	E_MAIL	david.diaz@cantv.net			
	E_MAIL				
Figueroa, Ángel	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:	11.145.560			
	E_MAIL	avfigueroa@gmail.com			
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016	04	28
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y

ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TRABAJO_DE_GRADO_DAYANA_CARABALLO	DOCX
TRABAJO_DE_GRADO_DAYANA_CARABALLO	PDF

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:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

ADMINISTRACIÓN

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"



Caraballo, Dayana

AUTORA



Aurora Torres

AUTORA



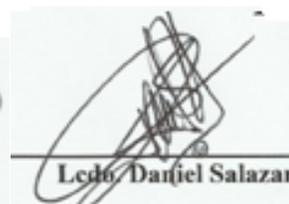
Lcdo. David Díaz

TUTOR



Lcdo. David Díaz

JURADO



Lcdo. Daniel Salazar

JURADO

POR LA SUBCOMISION DE TESIS