



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN,
PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A,
COSTA AFUERA, DIVISIÓN CUMANÁ.**

Asesoras Académicas:

Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Dra. Elka Malavé Ramos

Autoras:

Emiliandrea Farfan R.

Yocxire Del V. Carrera V.

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Licenciado en Administración.

Cumaná Agosto de 2011



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Escuela de Administración

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN,
PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A,
COSTA AFUERA, DIVISIÓN CUMANÁ.**

Autores:

Emiliandrea Farfan. R CI: 18.995.183
Yocxire, Del V. Carrera. V. C: 18.278.966

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 24 días del mes Agosto de 2011

Profesora
Dra. Damaris Zerpa
Jurado Asesor
C.I. 5.706.787

Profesora
Dra. Elka Malavé
Jurado Asesor
C.I. 8.649.633

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
GENERALIDADES EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.2 Objetivos de la Investigación	19
1.2.1 Objetivo General	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 Justificación y Alcance de la Investigación	20
1.4 Metodología de Investigación.....	21
1.4.1 Nivel de la Investigación.....	22
1.4.2 Tipo de Investigación.....	22
1.4.3 Población y Muestra.....	24
1.4.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información.....	25
1.4.5 Sistematización de las Variables.....	26
CAPÍTULO II	29
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	29
2.1 Antecedentes de la Investigación	29
2.2 Proceso de Administración Estratégica.....	31

2.3 Análisis Estratégico.....	40
2.3.1 Teorías que sustentan el Análisis estratégico.....	41
2.3.2 Pasos del Análisis Estratégico.....	59
2.3.3 Herramientas de Análisis Estratégico	67
2.3.4 Análisis DOFA.....	72
CAPÍTULO III.....	77
ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A, COSTA AFUERA, DIVISIÓN CUMANÁ.	77
3.1 Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.....	77
3.2 Bases Legales Asociadas a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela S.A Costa Afuera, División Cumaná.....	88
3.2.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	88
3.2.2 Ley Orgánica de Hidrocarburos (2006).	91
3.2.3 Ley Orgánica del Ambiente (2006)	92
3.3 Elementos Externos que Influyen en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera División Cumaná.	94
3.3.1. Aspectos Generales	94
3.3.2. Factores Económicos	96
3.3.3. Factores Sociales.....	103
3.3.4. Factores Tecnológicos.....	109
3.3.5 Factores Políticos y Legales.....	110
3.3.6 Factores Geográficos.....	117
3.4 Elementos Internos que Influyen en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera División Cumaná.	121
3.4.1 Elementos Estratégicos	121
3.4.2 Capacidad Directiva.....	129

3.4.3 Capacidad Financiera.....	134
3.4.4 Capacidad Tecnológica.....	136
3.4.5 Capacidad de Talento Humano.....	140
3.5 Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas presente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	145
3.5.1 Fortalezas y Debilidades Presente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.....	146
3.5.2 Amenazas y Oportunidades presente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.....	154
3.6 Análisis DOFA en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	168
3.7 Acciones Estratégicas Resultantes del Análisis FODA Realizado en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión De PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	172
CONCLUSIONES.....	175
BIBLIOGRAFÍAS	178
ANEXOS	183
HOJA DE METADATOS	1

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico primeramente a mi Dios, por ti que fuiste mi soporte para no decaer, a mi virgencita SANTA ANA bendita, virgen del VALLE y mi virgen del CARMEN siempre serán mis guías en todo el camino que me falta por recorrer y serán mi inspiración.

A los seres más maravillosos del mundo, esos seres que me dieron la vida y que siempre están conmigo a mi mamita María E. y a mi papito Nelson este logro es de ustedes que siempre han creído en mí. A mi hermanito Gabriel porque sé que puedes seguir mi ejemplo y porque sé que tu también vas a poder sabes que cuando te propones algo lo logras LOS AMO.

Dedico este logro a unos seres que son y serán siempre muy importantes en mi vida y que se que donde quiera que estén siempre estarán conmigo en todo momento Samira mi tía bella, hermanito Josué, mi abuelo Nelson F. y mi segundo padre Pedro Ríos se que donde estén están tan feliz con yo y que desde el cielo me dieron toda la fuerza para seguir adelante los ADOROS siempre estarán en mi corazón.

A toda mi familia por estar siempre pendiente de mí y darme todo su apoyo este triunfo es de todos ustedes los quiero muchísimo.

Emiliandrea Farfan Rios.

DEDICATORIA

Cuantas veces en el camino para lograr este triunfo me sentí sin fuerza, sin ánimo o voluntad de seguir adelante, pero tú mejor que nadie sabes quién soy y cuanto te agradezco por todas las oportunidades que me has brindado en la vida. Sé que de una u otra forma me enviabas situaciones en las cuales había una enseñanza o palabra de aliento para mí, por eso Dios mío te dedico este éxito, y te doy las gracias por haberme guiado e iluminado en los momentos más difíciles de mi vida, por proporcionarme la fortaleza y el ímpetu para seguir adelante, por bendecirme con salud, paciencia y perseverancia para mantenerme siempre firme ante los obstáculos, impulsándome a luchar contra la adversidad para alcanzar mis metas y lograr uno de mis sueños máspreciado.

Principalmente con todo mi amor y cariño, dedico este trabajo de grado a mis maravillosos padres: Maritza Velásquez y Oscar Carrera, que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papitos, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, se que lo dieron todo para que yo saliera adelante, y aquí está el fruto de todos sus esfuerzos. Aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, les agradezco con todo mi corazón el que estén conmigo. Este triunfo es de ustedes papás, fueron, son y serán lo mejor que me ha pasado en la vida, los amo con toda mi alma.

También dedico este gran logro a una mujer que es como mi segunda madre, Marleny Noriega, que me abrió las puertas de su hogar y me apoyo en todo lo que necesitaba, muchísimas gracias “Mosin”.

Yocxire del V. Carrera. V

AGRADECIMIENTO

Gracia mi dios por darme la vida, por regalarme la maravillosa familia que tengo y por darles la oportunidad a mis padres de brindarme una excelente educación, gracias por ser fuente de inspiración y por darme tantas cosas tan maravillosas, este triunfo lo alcance gracias a ti.

Gracias a ti mamita por ser tan especial, por estar siempre conmigo, por apoyarme, por guiarme eres una de los regalos mas maravillosos que dios me ha dado este logro es tuyo. Gracias a ti papito que me enseñaste que cuando se pone el corazón en lo que hace se consigue los recursos donde los incapaces de dan por vencidos, gracias por enseñarme que con perseverancia se consiguen lo que nos proponemos, gracias a ustedes por brindarme la oportunidad de estudiar y por ustedes tengo y soy lo que soy LOS AMOS.

También quiero agradecer a mis hermanos Miguel E. tu siempre serás un ejemplo a seguir para mi, gracias por apoyarme estar siempre pendiente de todo lo que me pasa y por estar siempre en los momentos más importantes de mi vida TE QUIERO hermano, a mi herma MARIA de los A. por estar siempre en los momentos que te he necesitado, siempre has estado conmigo y ahora somos colegas gracias hermana, a mi hermanito Gabriel porque con tus locuras le has dado a mi vida mucha inspiración y alegría, gracias por aportar un granito de arena para poder alcanzar este triunfo.

A los tesoro más maravilloso del mundo mis abuelas, a mi mamita Panchita por ser mi segunda madre y por estar siempre a mi lado, gracias también a mi abuelita Josefina por estar siempre pendiente de mi y contar contigo siempre y por todo el cariño que me brindas LAS ADORO.

A todos mis primos en especial a mi morocha, hermapri y Wilmaris ustedes siempre han estado en todo momento no solo en los buenos sino en los malos, siempre podrán contar conmigo al igual que yo lo he podido hacer con ustedes, gracias por ese granito de arena que aportaron a este logro LAS QUIERO. A mi loquito Gustavo A. porque con tus locuras le has dado alegría a momentos difíciles y me gustaría que también lo intentes porque si se puede y yo se que tú también puedes TE QUIERO MINE. Gracias también a mis cuñis, a Ini Lauven porque eres una maravillosa mujer tu también me enseñaste que no importa el cansancio al final se ve la recompensa, además tu contribuiste a que este logro se hiciera realidad, a mi otro mine Israel Gómez por todo el cariño que me has brindado, por estar siempre pendiente de mi LOS QUIERO MUCHO.

A mi amor Douber J. porque durante toda mi carrera siempre me apoyaste y estuviste conmigo en todo momento, gracias porque a pesar de todas las dificultades que hemos vivido siempre estas hay cuando te he necesitado, gracias a ti que eres parte de este triunfo TE AMO.

A todos mis tíos y tías en especial a Xaxier, Conny, Wilma y Lula porque ustedes son unas mujeres luchadoras, que no se detienen frente a ningún obstáculo y porque ustedes siempre has estado pendiente de mi en todo momento, gracias por todo su apoyo LAS QUIERO. A Miguel R. Alejandro R. José L Farfán gracias por poder contar con ustedes, ustedes también tienen gran parte en este triunfo LOS QUIERO.

A mis tutoras ELKA MALAVÉ y DAMARIS ZERPA por su esfuerzo, dedicación, consejos, gracias por ponernos siempre a nuestra disposición sus conocimientos, gracias porque a pesar de las dificultades que se presentaron en estos meses nunca nos dejaron sola, este logro lo alcanzamos gracias a ustedes, siempre estuvieron con entusiasmo y como dice la profe Elka el tiempo de dios es perfecto de

corazón muchísimas gracias.

A mi amiga y compañera de tesis Yocxire Carrera por aguantarme todo estos meses, por apoyarme, gracias por permitirme trabajar contigo, hicimos un equipo excelente, este triunfo lo logramos las dos, TE QUIERO MUCHO AMIGA, siempre podrás contar conmigo en todo momento. A todos mis compañeras del curso especial de grado, todos vivimos momentos especiales en estos meses. A mi amiga Grecia P. siempre pendiente de todo y siempre ha y cuando te he necesitado TE QUIERO AMIGA.

A todos los trabajadores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y gestión de PDVSA por toda la colaboración prestada en especial a la señora Esmersi Gutiérrez y al señor Henry Blanco.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad gracias a todos.

Emiliandrea Farfan Rios.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a mi DIOS todo poderoso, por ser mi luz y mi guía en todo momento.

A ti Mamá por haberme dado la vida, por tu cariño, amor, comprensión, y sobre todo por tu confianza, creíste en mí y no te defraude, aquí está tu título mamita, gracias por estar conmigo en todo momento y gracias por ser la mejor mamá del mundo, TE AMO.

A ti Papá porque siempre estuviste allí dando todo por el todo para que nunca me faltara nada, madrugando día tras día para que yo pudiera cumplir mi más grande sueño, infinitamente te doy gracias papito, también creíste en mi y nunca dejaste de apoyarme, allí tienes tu título, este triunfo es de ustedes papitos, los amo a ambos.

A mi chiquitica adorada, que me inspiro y me dio fuerzas para seguir adelante a pesar de los obstáculos que me encontraba, gracias por tu amor y tu cariño mi barbarita hermosa eres lo más bello de tía.

A mis hermanos, a quienes hoy les digo que con dedicación y esfuerzo todo se logra, gracias por apoyarme en todos los momentos de mi vida.

A mi mamá II, por su gran apoyo a lo largo y ancho de toda la carrera, gracias Marlene por abrirme las puertas de tu casa con los ojos cerrados.

A mi tía más querida, por ser alguien fundamental en mi vida y no dejarme sola nunca a pesar de la distancia que nos une, eres lo máximo tía guille, te quiero muchísimo.

A mi tío custodio por su gran ayuda, para llevar a feliz término este trabajo de investigación, eres grande tío gracias.

A mi novio Fran, por ser esa persona especial que nunca me abandono cuando lo necesite, siempre allí apoyándome y dándome su cariño, su amor y sobre todo su comprensión. Te amo mi rey, gracias por tu amor.

A mi compañera de tesis Emiliandrea, por soportarme durante este difícil camino, y sobre todo por su confianza, gracias por todo tu apoyo amiga.

A todos mis amigos que me soportaron a lo largo de toda la carrera en especial a: Viviana, Yectsi, Edi, Germán, Luis, Rafa, David, Luisa, Mili, y Santiago gracias chicos por ser parte de mi vida, y seguir inmersos en ella, son los mejores, los quiero.

A mis tutoras Elka Malavé y Damaris Zerpa por todo su apoyo en la realización de nuestro trabajo, gracias por todos sus consejos ustedes forman parte importante de este logro.

Y finalmente, a todas aquellas personas que de una u otra forma, han sido parte fundamental de este logro.

Yocaire del V. Carrera. V.

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Sistematización de variables	28
Cuadro N° 2. Hoja de trabajo	73
Cuadro N° 3. Matriz de impacto FODA – ponderado.....	74
Cuadro N° 4. Análisis DOFA.....	76
Cuadro N° 5. Ambiente Interno de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná	146
Cuadro N° 6. Ambiente Externo de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	154
Cuadro N° 7. Matriz de impacto de la Debilidades y Fortalezas presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.....	160
Cuadro N° 8. Matriz de Impacto de las Oportunidades y Amenazas presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.....	164
Cuadro N° 9. Hoja de Trabajo.....	167
Cuadro N° 10. Análisis DOFA de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	169

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1. Proceso Estratégico	34
Figura 2. Fases de la Administración Estratégica.	39
Figura N° 3. Estructura Organizativa aprobada Exploración y Producción Costa Afuera.....	82
Figura N° 4. Estructura Organizativa de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión División Costa Afuera, Cumaná.	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Factores del ambiente externo que influyen directamente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	95
Gráfico N° 2. Factores del ambiente externo que tienen mayor influencia en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	96
Gráfico N° 3. Factores económicos que inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	97
Gráfico N° 4. Efecto de la situación actual del país sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	98
Gráfico N° 5. Incidencia de la situación actual del país sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.	98
Gráfico N° 6. Efecto de la inflación y el índice de desempleo sobre la Gerencia De Planificación Presupuesto y Gestión.	99
Gráfico N° 7. Grado de afectación de las políticas económicas sobre Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	100
Gráfico N° 8. Grado de incidencia de las políticas de sueldos y salarios sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	101
Gráfico N°9. Grado de incidencia de las políticas de sueldos y salarios sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	101
Gráfico N° 10. Efecto de las políticas tributarias sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	102
Gráfico N° 11. Grado de incidencia de las políticas tributarias sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	102

Gráfico N° 12. Factores sociales que inciden sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	103
Gráfico N° 13. Ventaja de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná por la posición de la empresa en el mercado.....	104
Gráfico N° 14. Grado de la posición de la empresa en el mercado sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	104
Gráfico N° 15. Reputación y responsabilidad social de la empresa como ventaja para la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	105
Gráfico N° 16. Grado de incidencia de la ventaja que tiene la empresa con respecto a su reputación y responsabilidad social.....	106
Gráfico N° 17. Efecto de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	106
Gráfico N° 18. Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	107
Gráfico N° 19. Efecto de los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno Nacional sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	108
Gráfico N° 20. Grado de incidencia de los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno Nacional sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	108
Gráfico N° 21. Aspectos tecnológicos que inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	109
Gráfico N° 22. Aspectos políticos y legales que inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	

.....	110
Gráfico N° 23. Efecto de la Ley Orgánica de Planificación sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	111
.....	112
Gráfico N° 24. Efecto de la Ley Orgánica de Presupuesto Público sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	113
.....	114
Gráfico N° 25. Efecto de la Ley Habilitante sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	115
Gráfico N° 26. Incidencia de la Ley Orgánica de Hidrocarburos sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	114
.....	115
Gráfico N° 27 Efecto de la Ley Orgánica del Ambiente sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	115
.....	116
Gráfico N° 28. Grado de incidencia de la Ley Orgánica del Ambiente sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	117
Gráfico N° 29. Efecto de la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	118
Gráfica N° 30. Incidencia de la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	117
Gráfico N° 31. Factores Geográficos que inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.....	118
Gráfico N° 32. Aceptación de la ubicación geográfica de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.....	118
Gráfico N° 33. Dificultad al acceso vial para PDVSA, Costa Afuera, División	

Cumaná.	119
Gráfica N° 34. Efecto del clima de la región sobre el desarrollo de las actividades de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.....	120
Gráfico N° 35. Efecto de los competidores sobre las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	120
Gráfico N° 36. Orientación de las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná en función de la misión organizacional.	122
Gráfico N° 37. Conocimiento de la visión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná.	123
Gráfico N° 38. Orientación de las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná en función a la visión organizacional.	123
Gráfico N° 39. Existencia de una misión claramente establecida en la Gerencia en Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.	124
Gráfico N° 40. Misión de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná conocida y compartida por todos sus miembros.....	125
Gráfico N° 41. Existencia de una visión claramente establecida en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	125
Gráfico N° 42. Objetivos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná claramente establecidos.	126
Gráfico N° 43. Alineación de las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná con los objetivos de la organización.	127

Gráfico N° 44. Existencia de un plan estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná para alcanzar los objetivos de la organización.....	128
Gráfico N° 45. Factores internos que influyen en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.....	129
Gráfico N° 46 Factores internos que tienen mayor influencia en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	130
Gráfico N° 47. Etapas del proceso administrativo aplicadas a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	130
Gráfico N° 48 Funciones administrativa que presentan mayor importancia para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	131
Gráfico N° 49. Orientación de la planificación administrativa de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná al logro de los objetivos organizacionales.	132
Gráfico N° 50. Niveles jerárquicos encargado de la toma de decisiones en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	133
Gráfico N° 51. Efectividad de la comunicación con los jefes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	134
Gráfico N° 52. Utilización del control en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	135
Gráfico N° 53. Incidencia de las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná sobre los aspectos financieros de la organización.	135
Gráfico N° 54. Conocimiento de los costos y gastos que generan las labores de la	

Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	136
Gráfico N° 55. Determinación de los gastos de operatividad en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	137
Gráfico N° 56. Existencia de Capacidad tecnológica en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.....	138
Gráfico N° 57. Factores que forman parte de la capacidad tecnológica de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	138
Gráfico N° 58. Disponibilidad de equipos y software actualizados con respecto a los avances tecnológicos en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	139
Gráfico N° 59. Incidencia del uso excesivo de tecnologías sobre el desempeño de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	140
Gráfico N° 60. Existencia de un manual de sistemas y procedimientos en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	141
Gráfico N° 61. Existencia de duplicidad de funciones en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.....	141
Gráfico N° 62. Motivación de los empleados que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	142
Gráfico N° 63. Nivel de satisfacción del cargo que desempeñan los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	143
Gráfico N° 64. Capacitación de los empleados que laborar en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	

.....	143
Gráfico N° 65. Tiempo de capacitación del personal que labora en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	
.....	144
Gráfico N° 66. Jornada de trabajo en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.	145



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA DE
PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PETRÓLEOS DE
VENEZUELA, COSTA AFUERA, DIVISIÓN CUMANÁ.**

AUTORES: Emiliandrea Farfan. R. y Yocxire Del V. Carrera. V.

RESUMEN

El análisis estratégico constituye el esfuerzo constante y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos, metas, y políticas para desplegar planes detallados, con el fin de poner en práctica dichas políticas para lograr un diseño completo de los objetivos y propósitos básicos de la empresa, así como también poner en marcha acciones estratégicas requeridas que surjan para enfrentar eventos que impacten de manera negativa. Este análisis considera cuatro grandes categorías de factores predominantes, entre estos: las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades. El análisis anteriormente mencionado es denominado análisis DOFA, este análisis permite formular acciones estratégicas que ayuden a las organizaciones a ser cada día mejor, aprovechando sus fortalezas y oportunidades minimizando las debilidades y anticipando el impacto de las amenazas. Tomando en consideración lo antes expuesto, el objetivo principal de esta investigación es realizar un análisis estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, empresa dedicada a la explotación, producción, refinación, mercadeo y transporte del petróleo venezolano, gerencia encargada de llevar a cabo la planificación y desarrollo de los proyectos de hidrocarburos en las aguas venezolanas; encontrándose un conjunto de elementos internos (Elementos estratégicos, capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad tecnológica, capacidad financiera y capacidad de talento humano) y externos (Aspectos generales, factores económicos, sociales, tecnológicos, competitivos y políticos-legales). Donde se pudo visualizar que las labores de la organización están bien orientadas en función de los objetivos de la empresa, de su misión y visión, y que a pesar de ser una división relativamente nueva es una organización muy sólida.

INTRODUCCIÓN

Dentro de los retos más complejos de la gerencia en las organizaciones, está conocer todos aquellos factores que de alguna u otra forma generan situaciones, ya sean beneficiosas o insatisfactorias en las mismas. Existe un conjunto de herramientas y técnicas como lo es el análisis estratégico que permite analizar todos aquellos elementos que afectan a las organizaciones, tales como; el análisis del entorno tanto interno como externo, pudiendo determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. En tal sentido, la gestión que se lleva a cabo en las organizaciones debe considerar el conjunto de variables que interviene en su desarrollo en pro de sus objetivos; y la influencia que tengan estos en sus diferentes procesos tanto productivos, financieros y administrativos desde la planificación hasta el producto final.

Es aquí, donde entra en juego el proceso de administración estratégica y dentro de él se encuentra el análisis estratégico que tiene como propósitos guiar a la organización en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos.

El análisis estratégico consiste en determinar una serie de factores tanto internos como externos a la organización, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los valores de los miembros de la misma y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión, y en relación con ello, establecer las estrategias necesarias para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa en el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de dicha organización (Ronda, 2011).

Realizar un análisis estratégico, implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso de tiempo; además, debe recopilar información, analizarla y poder establecer acciones estratégicas, que permitan a las organizaciones alcanzar el éxito en el tiempo establecido y con la utilización de los recursos de una manera eficiente y eficaz.

El análisis estratégico se realiza con la finalidad de conocer con exactitud la posición en la que se encuentra la organización, es decir, las fortalezas y debilidades, y conocer los diferentes aspectos del entorno que deben de enfrentar y aprovechar como lo son las oportunidades y las amenazas.

Ahora bien, en Venezuela se encuentra una organización encargada de manejar todos los hidrocarburos del territorio nacional como lo es Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA), que una empresa estatal venezolana que se dedica a la explotación, producción, refinación, mercadeo y transporte del petróleo venezolano. Para el año 2007, PDVSA crea la División Costa Afuera con el propósito de desarrollar proyectos de hidrocarburos en aguas territoriales venezolanas, en particular el sector gasífero, y aprovechar los recursos naturales que en esas zonas. Dentro de la División Costa Afuera, se encuentra la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión que enmarca su misión en planes de desarrollo de la División Exploración y Producción Costa Afuera, mediante la optimización de la calidad de los procesos, control y seguimiento de la gestión operacional, social y financiera, alineados con los planes estratégicos de PDVSA, la oportuna rendición de cuentas y la valorización de los activos para contribuir a alcanzar el proyecto país.

La Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión (objeto de estudio), al momento de iniciar sus funciones no contaba con un análisis estratégico, que le permitiera conocer los diferentes entornos (interno y externo), que de una y u otra manera pudieran afectar a la organización. La ausencia de un análisis estratégico trajo consigo retardo en el logro de los objetivos tanto de la División Costa Afuera, como de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.

En tal sentido, el propósito de esta investigación está enmarcado en un análisis estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela S.A, Costa Afuera, División Cumaná, que permitió conocer a lo externo, se pudo observar que la situación actual del país es beneficiosa para la Gerencia, y las políticas de sueldos y salarios implementadas por el Gobierno Nacional tiene un impacto positivo en la misma, a lo interno se encontró que la Gerencia de Planificación Presupuestos y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná cuenta con una misión y visión que es conocida por todos los empleados. Una vez realizada la matriz DOFA, surgió una serie de acciones estratégicas que permitirán la optimización de las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a al efecto de las amenazas que están presentes en la Gerencia de Planificación Presupuestos y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

Este trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos a saber.

Un primer capítulo, denominado generalidades del problema de investigación, el cual está conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de investigación (general y específico), la justificación y alcance de la investigación; y el marco metodológico que, a su vez, está integrado por nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas y procedimientos para la recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

Un segundo capítulo denominado análisis estratégico, que trata todos aquellos aspectos inherentes al análisis estratégico, como lo son diagnóstico interno y externo, instrumentos o herramientas del análisis estratégico y análisis FODA.

Un tercer y último capítulo, referido al análisis estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, este contiene todo lo referente a PDVSA y al a Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, las bases legales asociadas al trabajo de investigación, el análisis de los resultados, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la gerencia, también contiene la matriz de impacto, hoja de trabajo, el análisis DOFA y las acciones estratégicas resultante. Para finalizar, se establecen las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó con esta investigación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El punto de partida para cualquier investigación es detectar un problema, el cual según Fideas Arias (2006: 37) es “todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema”. De igual forma, Arias (2006), define el problema de investigación como una pregunta o interrogante sobre algo que no se sabe o que se desconoce, y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo. Se puede decir entonces, que el problema de investigación es aquella interrogante que se plantea, que va a permitir obtener una serie de conocimientos a través del proceso investigativo. Por lo tanto, este capítulo comprende el planteamiento del problema de investigación, objetivos de investigación (general y específicos), y la justificación y alcance de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación

El planteamiento del problema de acuerdo a Arias (2006:41), consiste en “describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. El problema debe ser claramente formulado de modo que resulte con facilidad conocer qué se quiere lograr con la investigación; es por ello que, a continuación, se detallan los aspectos relacionados con la problemática de estudio, que gira en torno al análisis estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA S.A, Costa Afuera, División Cumaná, para lo cual se deben conocer algunos elementos que de alguna u otra manera se encuentran inmersos en ella como: la estrategia, la organización, el análisis estratégico y el análisis FODA.

La estrategia para Thompson y Strickland (1994:6), “es el plan de acción general para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y esfuerzos ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados”.

Así mismo, Fred David (2008:13), define a las estrategias como “los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos. Por tanto, se puede decir que, las estrategias son los diferentes cursos o medios de acción, elaborados por la alta gerencia que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo.

Ahora, en el mundo actual y desde hace mucho tiempo, existen organizaciones que utilizan y desarrollan estrategias empresariales novedosa, puesto que siempre han sido una de las principales obsesiones de la mayoría de las empresas; pero, cuando eso pasa a convertirse en pensar en estrategias ganadoras, es decir, aquellas que gozan de garantías de éxito por encima de la media, se convierte en una verdadera quimera para la organización.

En el pasado siglo XX, se oía hasta la saciedad manida la frase de que el mundo está cambiando, pero nunca se pudo imaginar que este espiral de cambio fuese a ir tomando cada vez más y más velocidad a medida que avanzaba su giro, llegando a lo que ocurre en la actualidad en que cada año las nuevas tecnologías que aparecen hacen cambiar y quebrarse los paradigmas y referentes que se tenían hasta el momento, obligando a replantear una y otra vez los escenarios en que se vivía y a no poder dar ya como básica ninguna situación del mercado, sino tener que estar diariamente alerta de dichos cambios para poder adaptarse cuanto antes y no quedar perdidos en el olvido de los clientes. Y si esto ocurre en la vida normal de las

empresas, el *marketing* vive esto con mucha más intensidad, porque de principio a fin se ve afectado diariamente por todos estos cambios de los que se habla, siendo el departamento que más intensamente debe vivir estos cambios y más flexible debe hacerse en este nuevo siglo XXI (Domingo, 2011).

Por ejemplo, existen diversas disciplinas como la informática, la economía, la publicidad, las relaciones públicas, la administración, las relaciones comerciales, entre otras, que indican que el *marketing* debe cambiar y en este cambio, Philip Kotler (Domingo, 2011), emplea siete estrategias que considera ganadoras ante estos nuevos escenarios y a la vista de que los mercados son cada vez más competitivos, ya que han sido testadas en diferentes modelos de negocio y han demostrado que pueden aportar modelos estratégicos a tener en cuenta para implementarlos. Estas estrategias son: estrategias de bajos costes, crear una experiencia única para el consumidor, reinventar el modelo del negocio, ofrecer calidad máxima en el producto, centrarse en nichos de mercado, ser innovador y ser el mejor en diseño. Estas habilidades son puesta en marcha en Fundó *Kotler Marketing Group (KMG)* una consultora que asesora a las compañías en las áreas de estrategia, planeamiento y organización del *marketing* internacional.

Así mismo, Motorola (<http://html.rincondelvago.com/analisis-estrategico-de-empresa.html>), aplicó estrategias, que fueron dirigidas directamente a la satisfacción del cliente y sus creencias, esas estrategias fueron: las estrategias de nuevo producto y nuevo mercado y las estrategias de un mercado en crecimiento. Estas habilidades aplicadas por Motorola explotaron eficientemente sus recursos y capacidades internas, como la capacidad de producción y las estrategias de *marketing*, es decir, ayudaron a Motorola a tener éxito en su decisión de competir en el negocio de los computadores con empresas de gran fortaleza como lo es IBM.

Otra de las empresas que implementó estrategias para mantenerse en el tiempo y ser unas de las más exitosas a nivel mundial fue McDonald's, la cual ha utilizado diversos tipos de estrategias, dentro de las que se encuentran: las estrategias para la dominación global, estrategias competitivas y genéricas, estrategias de integración (hacia adelante y hacia atrás), estrategias para el crecimiento y estrategias intensivas (penetración del mercado y desarrollo de nuevos productos). La aplicación de estas estrategias aún no han revelado consecuencias para la empresa, puesto que tardarán todavía algún tiempo en ofrecer resultados y ver si ha tenido cambios o no (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/ulldocs/ger/mcdonaldsjuan2.htm>).

El cambio es la única constante de todo proceso, y como tal debe ser asumido en la gerencia. Por ello, el objetivo fundamental de McDonald's, es el de brindar apoyo en la difusión del conocimiento del proceso de cambio en las organizaciones ¿Cómo asumirlo?, ¿Cómo mantenerlo en el tiempo? Y sobre todo, ¿Cómo gerenciar adecuadamente el proceso natural de resistencia al cambio presente en todas las personas involucradas? De allí, la necesidad de las organizaciones, de implantar estrategias, las cuales son de suma importancia, ya que, forman parte del conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que provienen del proceso organizacional y que integran misión, visión, objetivos y secuencias de acciones administrativas.

Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han urdido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración como Fayol, Taylor, entre otros, reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial). En la época moderna, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiantes; y surgió entonces, la necesidad de tener

control relativo sobre los cambios rápidos (http://html.rincondelvago.com/administracion-estrategica_1.html), y como respuesta a tales circunstancias, los gerentes comenzaron a utilizar la gerencia estratégica (Serna, 1997), también llamada dirección estratégica por Des y Lumpkin (2003), o administración estratégica (Chiavenato, 1999; David, 2008; y Robbins y Coulter, 2000).

Según Des y Lumpkin (2003:8), la dirección estratégica se define como un proceso que “consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas”. Por su parte, Chiavenato (1999:327), indica que la administración estratégica se especifica como “una administración orientada hacia objetivos generales de la organización a largo plazo.”. Mientras que para Robbins y Coulter (2000), la administración estratégica es un procedimiento de ocho pasos que abarca la planificación estratégica, la implementación y la evaluación de estrategias. Aunque los seis primeros pasos describen que planificación deberá realizarse, la implementación y la evaluación son igualmente importantes. Dentro de ellos se encuentran identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización, análisis del ambiente externo, identificación de oportunidades y amenazas, análisis de los recursos de una organización, identificación de fortalezas y debilidades, formulación de las estrategias, implementación de la estrategia y evaluación de los resultados.

Es decir, la administración estratégica planifica, implementa y evalúa qué quiere lograr en términos de largo plazo; además, es un proceso que se sigue para asegurar que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso.

Por ejemplo, en la empresa Nepsa Pliant Corporation S.A dedicada a la manufactura de película plástica de valor agregado, se emplea la administración estratégica como un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz de los gerentes de administración, *marketing*, finanzas, contabilidad, producción, operaciones y sistemas de información computarizada. No obstante, cuando el proceso de la administración estratégica es supervisado por estrategias, el éxito requiere que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información (Escalona, 2011).

El proceso de administración estratégica se aplica dentro de las organizaciones, contemplando un conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que la empresa logre competitividad estratégica y se adapte a las condiciones de un mercado en constante cambio y conforme a una estructura competitiva con sus recursos y capacidades.

Ahora, las organizaciones como unidad destinada para los negocios, se valen de estrategias para alcanzar determinados objetivos, y en tal sentido, constituyen una entidad coordinada, consciente, compuesta por grupos de personas ubicadas en distintos cargos dentro los distintos niveles jerárquicos o funcionales de la organización y sujetos a una serie de reglas y normativas en virtud de cumplir con una meta establecida (Barnard, 1971).

Toda organización, de una u otra manera, recibe influencia tanto externa como interna a ésta; por lo que, para poder permanecer en la realización de sus funciones, es necesario conocer con exactitud qué sucede tanto en su alrededor como dentro de ella, es entonces, donde entra en acción el análisis estratégico, que hoy en día es indispensable su utilización para poder diseñar estrategias que puedan llegar hacer exitosas.

El análisis estratégico según De Zuani (2005), es la primera fase de la administración estratégica que incluye tres sub-grupos de tareas a realizar, tales como: definición de la misión y objetivos de la empresa, análisis del entorno y análisis del ambiente interno de la organización.

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización (<http://emprendedoresnews.com/.../ analisis-estrategico.html>). La primera fase representa el establecimiento de los objetivos estratégicos que son aquellos que van a permitir y guiar para alcanzar la visión futura que anteriormente se ha establecido, así como también el estudio de los diferentes ambientes tanto externos como internos a la organización, que debe realizarse mediante el análisis DOFA.

El análisis DOFA para Serna (1997), es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: oportunidades y amenazas y capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Una de las empresas que aplicó análisis estratégico fue Motorola, líder mundial en la fabricación de avanzados sistemas electrónicos, componentes de comunicación y semiconductores. Esta empresa aplicó análisis estratégico que la ha llevado a subsistir en el tiempo y ser una de las mejores empresas del mundo. Una de las herramientas que utilizó la empresa Motorola en el análisis estratégico fue el análisis DOFA, el cual la ayudo a identificar los factores externos e internos de la

misma, logrando con esto conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Al realizar el análisis DOFA, Motorola visualizó algunas fortalezas, como son: que Motorola se ha expandido y lo sigue haciendo a través de empresas de capitales mixtos y otras alianzas; la empresa ha disfrutado de incrementos en sus concesiones de parte del gobierno chino por sus operaciones; los negocios tradicionales de Motorola en los sectores de comunicaciones inalámbricas y semiconductores han proporcionado mucha utilidad para ella, así mismo, ha tenido una gran expansión tecnológica y se quiere expandir aún más a través de la inversión directa; el alto nivel de descentralización de Motorola le permitió expandirse rápidamente.

Entre las debilidades se pueden mencionar: que los derechos humanos y de autor no se respetan, principalmente a nivel de gobierno, aunque se ha avanzado respecto a lo que son las reformas a nivel político; existe inestabilidad sociopolítica, turbulencias en normativas laborales; bajas e inadecuada provisión de energía respecto de recursos naturales; gran demanda de infraestructura y además subdesarrollada y la demanda de financiamiento es muy alta y a nivel local, el financiamiento es limitado y escaso.

Las oportunidades extraídas del análisis DOFA fueron: las oportunidades de negocios que ha tenido Motorola le han brindado estar en una posición de liderazgo frente a todas sus líneas de productos, logrando alianzas a nivel de negocios y corporativa, permitiendo con ello la diversificación; sus oportunidades y proyecciones futuras, fueron relación con los avances tecnológicos del mercado; Motorola ha alcanzado una diversificación a través del desarrollo de sus actitudes centrales, reflejando una gran claridad y sus objetivos y Motorola es la líder a nivel mundial en cuanto rentabilidad y crecimiento entre las principales compañías que

fabrican sistemas de telecomunicaciones, además del mundo. En cuanto a las amenazas se mencionan la gran cantidad de corporaciones interesadas en invertir en la industria de alta tecnología en el mercado Chino; alta inversión en un mercado inestable, con baja productividad laboral, baja calidad de vida de sus ciudadanos, subdesarrollada infraestructura y con inestabilidad sociopolítica, lo que pone en duda el potencial de crecimiento de este mercado y los competidores de gran fortaleza y poca experiencia de Motorola en el negocio de las computadoras.

Así mismo, McDonald's, que tiene el compromiso de brindar productos con los más altos estándares de calidad, higiene y seguridad alimentaria, realizó un análisis estratégico donde anuncia sus estrategias para la dominación global. Esta empresa aplica el mismo análisis estratégico competitivo en todos los países. En resumidas cuentas el análisis estratégico aplicado en esta empresa le ha funcionado a la perfección, ya que, le ha permitido que vaya evolucionando de manera satisfactoria. McDonald's cuando realizó el análisis estratégico también utilizó el análisis DOFA, el cual le permitió conocer sus diversos entornos, es decir, interno y externo, determinando cuáles eran sus fortalezas, tales como: rentabilidad, personal capacitado, compañía líder en el sector de la comida rápida, excelente tecnología y diseños, gran variedad de menús al consumidor; también detectaron debilidades y amenazas como: productos sustitutos y quejas. De la misma manera, fueron encontradas la siguientes oportunidades: adquisición de nuevas tecnologías, recursos humanos calificados, apertura de nuevas sucursales y introducir nuevos productos (<http://html.rincondelvago.com/analisis-estrategico-de-empresa.html>).

En Venezuela, la empresa Frutos Procesados los Andes, ha venido desarrollando en el Estado Mérida, desde 1.999, la producción de frutos secos aplicando una técnica innovadora en el sector agroalimentario. Esta empresa utiliza el análisis DOFA para la evaluación de los diferentes aspectos tanto internos como externos, para conocer sus oportunidades, (evalúa el mercado de crecimiento, la

expansión geográfica), en las amenazas examina la volatilidad de las variables macroeconómicas del país, incertidumbre política, variabilidad en los costos generales (tanto fijos como variables), cambios de las condiciones de comercialización de los proveedores, aparición de nuevos competidores que ofrezcan productos similares.

En el caso de las fortalezas, Frutos Procesados los Andes, evalúa ubicación, porque es clima seco, lo cual es ventajoso para el proceso de deshidratación de las frutas, además permite a los agricultores de las zonas aledañas colocar los insumos directamente a la planta, presencia de *Know – how* (constantemente la empresa se encuentra en investigación y desarrollo de ideas), la tecnología de deshidratación, que resulta en productos que pueden almacenarse sin ser refrigerados por largos períodos de tiempo y sin el uso de sustancias preservantes, personal en el área de producción con conocimientos sólidos en el proceso de producción; y en las debilidades, analiza los altos costos de producción, el poco conocimiento de este tipo de producto en el mercado, la insuficiencia de personal en el área de producción, limitaciones al acceso de internet, entre otros aspectos permitiéndole a la empresa tener una idea clara de dónde se encuentra y a que se enfrenta y así establece estrategias que encaminen al logro de sus objetivos (Salazar, 2011).

Considerando los ejemplos antes planteados, se puede decir que, la importancia del análisis estratégico, en términos de factores externos e internos, radica que en el mundo actual se enfrenta a constantes cambios que afectan directa o indirectamente a las organizaciones, positiva o negativamente, e interna o externamente; es por esto que, se debe estar preparado para cualquier cambio y aprovechar las oportunidades o amenazas que se encuentren en su entorno y conocer cuáles son las capacidades que tiene ésta ya sea en términos de debilidades o fortalezas. De no estar en constante evaluación, las organizaciones pueden fracasar por no adaptarse a los cambios del entorno y por desconocer cómo se encuentran en su interior. De aquí, se deriva la importancia del análisis DOFA, ya que, permite estar

al día con los acontecimientos del entorno permitiéndole a las organizaciones aprovechar las diferentes oportunidades y estar preparados para cualquier amenazas presente, así como en cuáles son las debilidades y fortalezas que pueden manejar y explotar, permitiéndole a las organizaciones estar a la vanguardia con todos los cambios, asegurando su duración en el tiempo.

Ahora bien, en Venezuela se encuentra una organización encargada de manejar todos los hidrocarburos del territorio nacional como lo es Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA), que una empresa estatal venezolana que se dedica a la explotación, producción, refinación, mercadeo y transporte del petróleo venezolano. Fue creada por decreto gubernamental durante el primer gobierno de Carlos Andrés Pérez para ejercer tales actividades, luego de la nacionalización de la industria petrolera, dando inicio a sus operaciones el 1 de enero de 1976. PDVSA fue catalogada en 2005 como la tercera empresa petrolera a nivel mundial y clasificada por la revista internacional Fortune como la empresa número 35 entre las 500 más grandes del mundo. Actualmente, la petrolera posee las mayores reservas petrolíferas del mundo (<http://www.pdvsa.com>).

Hasta el 31 de diciembre de 1997, PDVSA condujo sus operaciones en Venezuela a través de tres filiales operadoras principales, Lagoven, S.A., Maraven, S.A. y Corpoven, S.A. En 1997 se estableció una nueva estructura de operaciones basada en unidades de negocio. Desde entonces, PDVSA ha estado involucrada en un proceso de transformación de sus operaciones con el objetivo de mejorar su productividad, modernizando sus procesos administrativos y aumentando el retorno de capital (<http://www.pdvsa.com>).

El proceso de transformación incluyó la fusión de Lagoven, S.A., Maraven, S.A. y Corpoven, S.A. efectivo a partir del 1° de enero de 1998, y renombrando la entidad combinada PDVSA, Petróleo y Gas, S.A. En mayo de 2001, PDVSA Petróleo

y Gas, S.A cambió su denominación social a PDVSA Petróleo, S.A., originándose otro cambio en la estructura organizacional petrolera, ya que, la actividad relacionada con el gas natural no asociado comenzaría a ser manejada por la filial PDVSA Gas, S.A; asimismo, para finales de 2002, ciertos activos de producción de gas no asociado se transfirieron a dicha filial.

En la actualidad, existen muchas filiales de PDVSA, que funcionan tanto a nivel internacional como nacional tales como: PDVSA Agrícola, Corporación Venezolana de Petróleo (CVP), esta filial dirige y administra todo lo concerniente a los negocios que PDVSA realiza con empresas petroleras de capital nacional o extranjero; Palmaven, a través de esta filial, PDVSA lleva adelante acciones para impulsar el desarrollo de las políticas sociales, promoviendo la participación activa y protagónica de las comunidades; Deltaven, filial encargada de mercadear los productos y servicios asociados a la marca PDV, que satisface el mercado interno de combustibles, lubricantes, asfaltos, solventes, grasas y otros derivados de los hidrocarburos; PDVSA Gas, que atiende el negocio del gas, el cual representa una importante oportunidad de crecimiento para la industria nacional, así como PDV Marina, Intervep, Bariven, PDVSA Gas Comunal, entre muchas otras.

Hoy día, PDVSA implementa un plan estratégico, que se presentó al país el 18 de agosto del 2005, el cual está alineado con las políticas petroleras definidas por el Estado, denominado Plan de Siembra Petrolera, en honor al doctor Arturo Uslar Pietri y sobre todo al concepto que se está trabajando para que ahora sí sea posible hacer real la siembra del petróleo. Así mismo, este plan busca consigo romper los enclaves petroleros, democratizar la actividad, tener un impacto definitivo en importantes áreas del país que han estado sumidas en el atraso y en la exclusión. También, busca establecer las directrices de la política petrolera hasta el 2030. Este plan establece como objetivos: apalancar el desarrollo socioeconómico nacional con la finalidad de construir un nuevo modelo de desarrollo económico más justo,

equilibrado y sustentable para combatir la pobreza y la exclusión social; impulsar el proceso de integración energética de América Latina y el Caribe; servir de instrumento geopolítico para propiciar la creación de un sistema pluripolar que beneficie a los países en vías de desarrollo, y a su vez, constituya un contrapeso al sistema unipolar actual; y por último, defender la cohesión y articulación de la política petrolera de la OPEP (<http://www.pdvsa.com>).

De igual manera, PDVSA aplica una estrategia que le ayudará a mantenerse en el tiempo, como lo es la estrategia de negocios que está enfocada en desarrollar los hidrocarburos de Venezuela y contribuir al desarrollo del país, así como fortalecer la integración energética con los países del Caribe, Sur América, Centro América y diversificar sus mercados.

En el año 2003 PDVSA, teniendo en cuenta el importante déficit de gas en la región occidental del país, se iniciaron actividades de definición de bloques en las áreas del Golfo de Venezuela y Falcón Noreste para la producción de potenciales yacimientos de gas no asociado, tanto con esfuerzo propio como con la participación de socios, por esta necesidad se le da vida al Plan Maestro, Costa Afuera.

No obstante, es para el año 2007 cuando comienza a funcionar la División Costa Afuera, con sede en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, cuyo principal objetivo es desarrollar proyectos de hidrocarburos en aguas territoriales venezolanas, en particular el sector gasífero, que en los próximos años colocará a Venezuela como potencial mundial en este recurso energético. Esta organización fue creada con la finalidad de contribuir al desarrollo de nuevas aéreas, que no habían sido cubiertas por PDVSA, permitiéndole, la utilización de recursos naturales encontrados en toda la zona Costa Afuera del territorio nacional, que apoya al logro de los objetivos organizacionales.

Según información suministradas por los directivos de Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, la empresa PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, ha diseñado y aplicado planes estratégicos y dentro de ellos adoptaron las estrategias de explotación y de producción, estrategias generales del desarrollo Costa Afuera, estrategia de planificación y desarrollo de campos y muchísimas otras que le han permitido a la organización lograr los objetivos establecidos; este plan estratégico entró en funcionamiento en el 2007.

PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, está conformada por una Gerencia General, dos Subgerencia: una Operativa y una Administrativa, una Gerencia de Prevención y Control de Pérdidas y una Gerencia de Auditoría; además, cuenta con otras cinco gerencias, como lo son: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Asuntos Jurídicos, Gerencia de Asuntos Públicos, Gerencia de Operaciones de Datos y Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.

La Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión (objeto de estudio), es la encargada de todo lo relacionado con la planificación de las actividades de los proyectos de hidrocarburos en las aguas venezolanas y del sector gasífero. No obstante, a pesar de ser PDVSA una empresa con gran trayectoria en Venezuela y en el mundo, al momento de entrar en funcionamiento la nueva División Costa Afuera, no existen evidencias que esta unidad organizativa haya realizado análisis estratégico que le permitiera conocer el panorama real de sus entornos (internos y externos), trayendo consigo dificultad para la implementación de las estrategias corporativas, por desconocimiento del ambiente interno y el entorno de la División Costa Afuera, generando retardo en el logro de los objetivos. Análisis estratégico que tampoco se ha realizado en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión; de allí que, se plantee la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos que intervienen en el análisis estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, (PDVSA) Costa Afuera, División

Cumaná? .

De igual modo, surgieron otras interrogantes:

- ¿Qué elementos internos están presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, Costa Afuera, División Cumaná?
- ¿Qué elementos externos tienen influencia en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, Costa Afuera, División Cumaná?
- ¿Cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se encuentran inmersas en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, Costa Afuera, División Cumaná?
- ¿Cuál es el impacto de los elementos internos y externos en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, Costa Afuera, División Cumaná?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas que resultaran del análisis DOFA en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, Costa Afuera, División Cumaná?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Realizar un análisis estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, (PDVSA) Costa Afuera, División Cumaná.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los elementos internos que están presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, Costa Afuera, División Cumaná.
- Analizar los elementos externos que influyen en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, Costa Afuera, División Cumaná.
- Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se encuentran inmersas en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, Costa Afuera, División Cumaná.
- Determinar es el impacto de los elementos internos y externos en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, Costa Afuera, División Cumaná.
- Definir las acciones estratégicas que resultarán del análisis DOFA en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima, Costa Afuera, División Cumaná.

1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

Hoy, las organizaciones se desenvuelven en un medio muy complejo, donde la competitividad se encuentra creciendo cada vez más en los mercados; es por ello que, éstas deben mantener o aumentar su eficiencia y eficacia en el tiempo y deben estar a la vanguardia de los cambios o avances que surjan en la gerencia.

El análisis estratégico es una de las herramientas más importantes en la gestión moderna. Proviene de las personas que sean líderes o no, todos deben tener un marco referencial o entender a cabalidad lo que significa un análisis estratégico, ya

que, es la única manera de que todas las partes interesadas e involucradas en la organización, puedan entenderse de una forma clara, lo cual permite identificar y conocer la situación real de la organización y tomar decisiones rápidas enfocadas a la solución de los posibles problemas y a alcanzar con éxito las metas fijadas en la organización. Por consiguiente, la razón principal que justifica este trabajo de investigación, consiste en la realización de un análisis estratégico, que permitirá conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, Costa Afuera, División Cumaná, ya que, esta gerencia no ha realizado análisis estratégico que la pueda orientar mejor al logro de sus objetivos organizacionales.

Este análisis estratégico tiene como finalidad permitir que la Gerencia considere los diferentes factores tanto internos como externos, en función de maximizar el potencial de las fortalezas y oportunidades y minimizar el impacto de las debilidades y amenazas. Así mismo, esta experiencia podrá ser trasladada a cualquier otra Gerencia de la división Costa Afuera, Cumaná, puesto que el mismo permitirá tener un panorama mucho más claro de la organización y de sus dependencias, permitiéndole a cualquiera Gerencia poder lograr los objetivos tanto individuales como grupales con el uso óptimo de los recursos disponibles.

1.4 Metodología de Investigación

Según Arias (2006:110), la metodología de la investigación es “el cómo se realizará el estudio para responder a la dificultad programada”. Es por ello que, este capítulo incluye todos los aspectos relacionados con la metodología de la investigación, en función a ello comprende el nivel de investigación, tipo de investigación, población y muestra, técnicas de recolección, organización, análisis e interpretación de la información y presentación del informe final.

1.4.1 Nivel de la Investigación

Para Arias (2006), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así mismo, Arias (2006), expresa que existen varios niveles de investigación:

- Investigación exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.
- Investigación descriptiva: ésta consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- Investigación explicativa: se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones, causa–efecto. Sus resultados y conclusiones se constituyen en el nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la investigación realizada es descriptiva, ya que, permitió combinar ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar el objeto involucrado en el trabajo realizado, es decir, ayudo en la realización de un análisis estratégico para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Control de Petróleos de Venezuela, Costa Afuera, División Cumaná.

1.4.2 Tipo de Investigación

Con el tipo de investigación, el investigador busca señalar el nivel de profundidad con que quiere abordar el objeto de estudio. Al respecto, (Arias, 2006:26), señala que el tipo de investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Según Arias (2006), se pueden

mencionar varios tipos de investigación, a saber:

- Investigación documental o diseño documental: es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.
- Investigación de campo o diseño de campo: es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.
- Investigación experimental o diseño experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos (variables dependientes), para observar los efectos o reacciones que se producen (variable dependiente).

Siguiendo con la idea anterior, el tipo de investigación que se empleó en este trabajo fue de campo, lo que, permitió el contacto directo con el objeto de estudio, que al mismo tiempo facilitó la búsqueda de información necesaria para realizar el análisis estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela, Costa Afuera, División Cumaná.

Ahora, de acuerdo a la naturaleza del estudio, el mismo está enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que está orientado a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad. En tal

sentido, Arias, (2006:134), señala que el proyecto factible se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización. El proyecto factible consistió en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, el cual fue propuesto para solucionar problemas o cubrir necesidades de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

1.4.3 Población y Muestra

Para Arias (2006:81), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. También define la muestra como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio es de tipo finita. Arias (2006:82), define la población finita como “la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”. Es de allí de donde surge la idea de no considerar necesario, la determinación de una muestra, por cuanto la población es finita, pequeña y manejable. En tal sentido, la población, de esta investigación está conformada por los individuos que trabajan el área en estudio (Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela, Costa Afuera, División Cumaná), ascendiendo así a un número de seis (7) personas, que fueron los informantes clave.

1.4.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

Las técnicas son indispensables en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o procedimientos particulares de obtener datos o información, y donde además se plantean varias técnicas para la recopilación de los mismos.

Hoy en día, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento, que es definido por Arias (2006:69) como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Existen varias técnicas para la recolección de datos como lo son:

- La observación: es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.
- La encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular, esta puede ser oral o escrita.

- La entrevista: más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en el diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.
- El cuestionario: es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Ahora bien, en esta investigación, se usó el cuestionario como técnica para la recolección de los datos, además del análisis documental a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros, que guardan relación con el problema de investigación.

1.4.5 Sistematización de las Variables.

Los científicos viven la vida indagando sobre ciertas propiedades que se modifican, a las que les denominan variables. Para Arias (2006:57), variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. También describe que un sistema de variables “es un proceso mediante el cual se transforma una variable en términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. Estas variables pueden ser independientes y dependientes.

- Variables independientes: son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente.

- Variables dependientes: son aquellas que se modifican por la variable independiente, y ésta se refiere a las causas que generan dichos cambios

No todas las variables se pueden descomponer en más de un elemento, ya que, su naturaleza evita que sean estudiadas como un todo, y las cuales deben ser descompuestas en sus partes constitutivas o dimensiones. Arias (2006) define dimensión como “un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”. También puntualiza que un indicador “es un indicio, señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones. A tal efecto, se mencionarán a continuación, las variables que intervinieron en la realización del análisis estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

- Variable Independiente: Análisis estratégico.
- Variable Dependiente: elementos internos, elementos externos.

Una vez determinada la variable independiente y las dependientes se elabora un cuadro donde se muestran la relación de las variables dependientes con sus dimensiones y sus respectivos indicadores, este es el resultado de la sistematización de las variables, tal y como se muestra en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1. Sistematización de variables

Variables dependientes	Dimensiones	Indicadores
Elementos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad directiva • Capacidad competitiva • Capacidad financiera • Capacidad tecnológica • Capacidad de talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación, dirección y toma de decisiones. - Calidad de producto, participación en el mercado, publicidad. - Calidad de servicio, línea de crédito, rentabilidad, liquidez, demanda, oferta. - Capacidad técnica, facilidades físicas, nivel tecnológico. - Nivel académico, nivel de remuneración, motivación, entre otros.
Elementos Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Factores económicos • Factores políticos • Factores sociales • Factores tecnológicos • Factores geográficos • Factores competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos percapita, producto interno bruto. - Acuerdos internacionales, normas, leyes. - Educación, seguridad, salud, empleo, creencias. - Ubicación geográfica. - Mercadeo, producto, competidores.

Fuente: Autoras, 2011.

CAPÍTULO II ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Según Arias (2006:106), los antecedentes “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplos para futuras investigaciones”. Por consiguiente, los antecedentes son trabajos que anteriormente se han realizado, sobre el tema u objeto de estudios que servirán de guía para investigaciones futuros.

Con la finalidad de sustentar esta investigación, se hizo necesario la revisión de estudios e investigaciones que están relacionados con el análisis estratégico, de esta manera se extrajeron como antecedentes las siguientes investigaciones por considerarse que guardan relación con el tema objeto de estudio.

Cova, H. y Prieto, J. (2009), realizaron un trabajo de investigación titulado “Análisis Estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA), planta Cumaná, Estado Sucre, el cual se orientó a realizar un análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la empresa MONACA, y sobre la base de los objetivos propuestos, los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

- El análisis estratégico es una herramienta de gestión empresarial que permite tener una visión tanto del plano interno como externo de una entidad. Éste tiene como objetivo fundamental proporcionarle una posición estratégica a la organización donde se realice.

- La matriz FODA, fue la herramienta seleccionada para realizar el análisis estratégico, con el fin de encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (las oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) del departamento de control de procesos; encontrándose que existen factores económicos, sociales, políticos y legales, geográficos en el ambiente externo como: el control de precios que aumenta las labores del Departamento, la exigencia de los consumidores que cada día es más estricta, la importación de equipos para el análisis del trigo al país, etc; y factores en el ambiente interno como la existencia de una gran motivación por parte del personal del Departamento, las labores del mismo están bien orientadas en función de los objetivos de la empresa y están guiadas por un sistema de gestión de calidad que promueve el mejoramiento continuo y los empleados están de acuerdo en que se invierta en equipos tecnológicos para el análisis del trigo.

Por su parte, Figueroa, Y. y Hamana, C. (2009), realizaron una investigación referida al “Análisis Estratégico de la Productividad del Personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la Universidad de Oriente”, el cual se orientó analizar estratégicamente la productividad del personal de la Coordinación General de Control de Estudios de la UDO. En el marco del tema problema de investigación, las autoras concluyeron que al realizar un análisis estratégico a la productividad del personal de la institución antes mencionada, se consideró un conjunto de factores, tanto internos como externos. A lo interno, elementos como las condiciones propias de cada trabajador, las condiciones físicas de trabajo, la imagen de la institución, sus políticas, la disposición de tecnologías, la motivación, las relaciones interpersonales y los horarios laborales y; a lo externo, elementos como el medio social, económico, político, geográfico, demográfico, socio-cultural, la tecnología y el medio familiar; todo esto con la intención de medir su nivel de impacto y poder analizarlos a través de la matriz FODA.

De igual modo, Betancourt, H. y Moreno, M. (2009) realizaron un trabajo de investigación referente a “Análisis Estratégico Financiero en las Organizaciones”, el cual se encauzó en reflexionar sobre los elementos de análisis estratégico financiero que permiten la sostenibilidad en las organizaciones. Los autores concluyeron:

- El análisis estratégico financiero al involucrar la evaluación de todos los elementos internos y externos y ayuda a minimizar las debilidades y amenazas, maximizando las fortalezas y oportunidades por medio del proceso estratégico.
- Es importante tomar en cuenta los factores externos al momento de conocer la situación, no solo financiera sino general de la organización, puesto que los mismos, pueden perjudicar o favorecer a la empresa. Por ejemplo, las leyes, los reglamentos, jurisprudencias, ordenanzas municipales, entre otros.

Los estudios mencionados anteriormente, guardan relación con el tema de estudio, ya que, concluyeron que el análisis estratégico es un instrumento que le permite a las organizaciones tener una visión amplia, tanto del ámbito interno como externo donde ella se desenvuelve, pudiendo así tener un panorama claro de lo que necesita, al mismo tiempo que les proporciona una posición estratégica.

2.2 Proceso de Administración Estratégica

Según David (2008:5), la administración estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el *marketing*, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de las organizaciones.

Así mismo, Thompson y Strickland (2004:6), señalan que el término administración estratégica se refiere:

Al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezca adecuado.

David (2008), visualiza el proceso de administración estratégica como un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización.

Para Cova y Prieto (2009), la administración estratégica se define como el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso; así mismo, la administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

En líneas generales, el término administración estratégica engloba una serie de factores, como la visión, la misión, los objetivos a largo y mediano plazo, la planificación, implementación y evaluación de estrategias, que permitan a las organizaciones alcanzar dichos objetivos, así como también poder localizar los recursos para poder lograrlos.

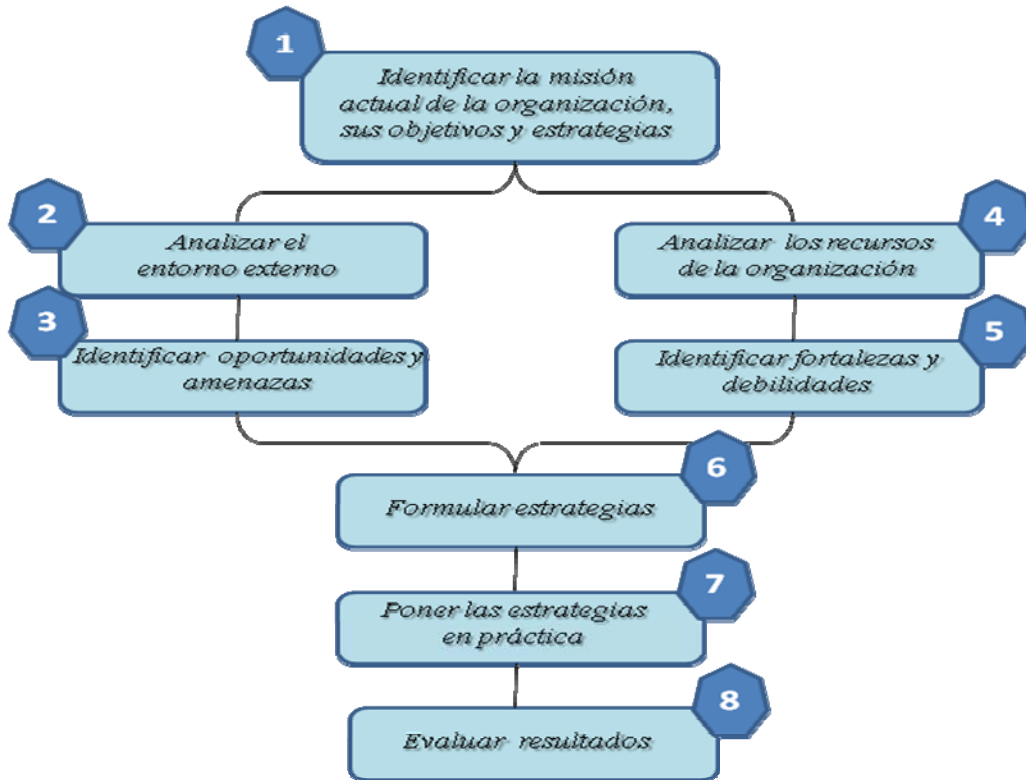
Así mismo, la administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. El

principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional en la elección estratégica. La administración estratégica lleva consigo un proceso, que están conformado por un conjunto de pasos que tiene presenta una interrelación, diferentes depende del autor, pero que se refieren a la misma esencia (Cova y Prieto, 2009).

El proceso de administración estratégica persigue, entre otras cosas, comparar, relacionar, verificar y evaluar el comportamiento de distintas variables que inciden en el funcionamiento de la organización, como lo son: el ambiente, las estrategias o alternativas de acción, los objetivos, la visión, la misión, la naturaleza e identidad del negocio, y un sin fin de factores fluctuantes y de riesgos, a los cuales la organización debe hacer frente, en función de mantener una interacción factible entre la organización y el entorno, que le permita identificar las debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades que puedan presentarse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Cova y Prieto, 2009).

El proceso de administración estratégica para Robbin y Coulter (2000), es un procedimiento de 8 pasos que abarca la planificación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los 6 primeros pasos describen qué planificación deberá realizarse, la implementación y la evaluación son igualmente importantes. Hasta las mejores estrategias pueden fracasar si la gerencia no las implementa o no las evalúa en forma apropiada (ver figura N° 1).

Figura N° 1. Proceso Estratégico



Fuente: Robbins y Coulter. 1996. Pág. 259.

- Paso 1. Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización: Toda organización necesita formular una misión que defina sus propósitos. Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios. Cuando una compañía define deficientemente su propósito y el alcance de éste, los resultados pueden ser desastrosos. La determinación del propósito o razón de sus propios negocios es tan importante para la organización sin fines de lucro como para las firmas de negocios. También, es importante para los gerentes describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad. Los objetivos son los cimientos de la planificación; éstos proveen las metas de rendimiento medibles que los

trabajadores se esfuerzan por alcanzar. El conocimiento de los objetivos actuales de una compañía brinda a los gerentes la base para decidir si estos necesitan algún cambio. Por las mismas razones es importante que, los gerentes definan las estrategias actuales de la organización.

- Paso 2. Análisis del ambiente externo: El análisis de este ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia; porque el ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que adapte bien el ambiente. Los gerentes de toda organización necesitan analizar el ambiente. Es necesario saber, qué está haciendo la competencia, qué legislación pendiente podría afectar a la organización y cuál es el estado de la oferta de mano de obra en los lugares donde realiza sus operaciones. Este paso estará complementado cuando la gerencia comprenda con precisión lo que sucede su ambiente y se percate de las tendencias importantes que podrían afectar sus operaciones.
- Paso 3. Identificación de oportunidades y amenazas: Después de haber analizado el ambiente, la gerencia necesita evaluar lo que ha descubierto, en término de las oportunidades que las organizaciones pueden aprovechar y las amenazas que enfrentarán. Las oportunidades son factores ambientales externos positivos; las amenazas son factores negativos. Además, se debe tener presente que el mismo ambiente que brinda oportunidades a una organización puede implicar amenazas para otra de la misma industria, a causas de las diferencias de ambas en la administración de los recursos. Lo que una organización puede interpretar como una oportunidad o una amenaza depende de los recursos que tenga bajo su control.
- Paso 4. Análisis de los recursos de una organización: Después de haber observado el exterior de la organización, se va a examinar ahora el interior: ¿qué aptitudes y

habilidades poseen los empleados de la organización? ¿con qué recursos cuenta ésta? ¿ha tenido éxito en la creación de nuevos productos?; ¿cuál es el flujo de efectivo de la organización? ¿cómo la perciben los consumidores? y ¿qué opinan de la calidad de los productos o servicios?. Este paso obliga a los gerentes a reconocer que toda organización, no importa cual grande o poderosa sea, está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance. El análisis interno provee información importante y específica sobre los activos, habilidades y actividades de trabajo de la organización. Si cualquiera de las habilidades o recursos organizacionales son excepciones o único, se dice que ellos representan las competencias distintas de la organización. Las competencias distintivas son las principales habilidades, capacidades y recursos que permiten a la organización en generar valor y constituye sus armas competitivas.

- Paso 5. Identificación de las fortalezas y debilidades: El análisis del paso cuatro debe llevar a una evaluación clara de los recursos internos de la organización como (capital, experiencia técnica, fuerza de trabajo capacitada y experiencia gerencial). También, debe señalar las capacidades de la organización para desempeñar actividades funcionales distintas como (mercadotecnia, producción y operación, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información y recursos humanos). Cualquier actividad que la organización haga bien o cualquier recurso del que dispone son conocidos como fortalezas y las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero no posee.
- Paso 6. Formulación de las estrategias: Es necesario establecer estrategias para los niveles corporativos, de negocio y funcional. La formulación de esas estrategias se apega al proceso de toma de decisiones. De manera específica, los gerentes necesitan desarrollar y evaluar varias alternativas estratégicas y, a continuación,

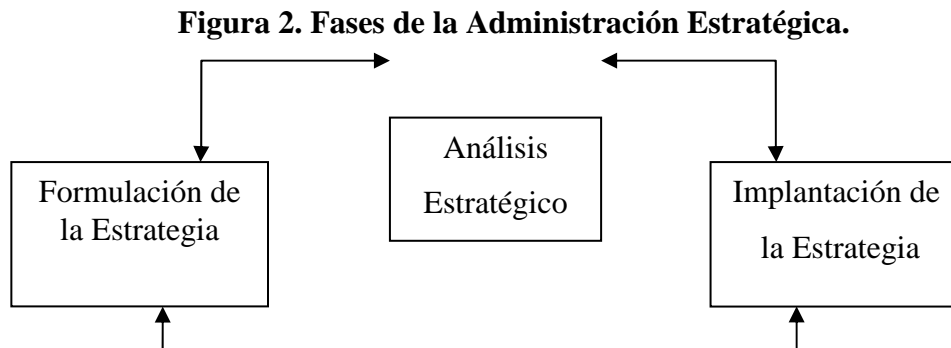
seleccionar las estratégicas que resulten compatibles en cada nivel y permitan a la organización capitalizar de modo óptimo sus fortalezas y las oportunidades que les brinda en ambiente. Este paso llega a su fin cuando los gerentes desarrollan un conjunto de estrategias que confieren a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales; y requiere de una cuidadosa evaluación de las fuerzas competitivas en la industria correspondiente a la organización y una evaluación de las estrategias competitivas apropiadas. Los gerentes exitosos suelen elegir las estrategias que den a su organización la ventaja competitiva más considerable y después tratarán de mantener esa ventaja a través del tiempo.

- Paso 7. Implementación de la estrategia: Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. No importa con cuanta eficiencia haya planificado una compañía sus estrategias, no alcanzará el éxito sino implementa apropiadamente esas estrategias. Si una organización introduce cambios importantes en su estrategia, tendrá que hacer las modificaciones apropiadas en el diseño general de su estructura. Es posible que los gerentes necesiten reclutar, seleccionar, capacitar, disciplinar, transferir, promover y, posiblemente, incluso despedir empleados, a fin de lograr los objetivos estratégicos de la organización. El liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente indispensable para cualquier estrategia exitosa. El mismo puede decirse de un grupo motivado de gerentes de nivel medio y bajo que lleven a feliz término los planes específicos de la gerencia.
- Paso 8. Evaluación de resultados: El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultados; aquí es necesario plantearse las siguientes interrogantes: ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias? ¿Qué ajustes, si los hubiera, son necesarios?

Para David (2008), el proceso estratégico está integrado por tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

- La formulación de la estrategia: Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.
- La implementación de estrategias: Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estrategia organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de *marketing* elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. A la implementación de la estrategia suele denominársele la etapa de acción de la administración estratégica.
- La evaluación de la estrategia: Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que, los factores tanto externos como internos cambian de manera constantes. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, medir el desempeño y realizar acciones correctivas.

De Zuani (2005), señala que el proceso de administración estratégica consiste básicamente en la integración de tres fases o etapas: análisis estratégico, formulación de la estrategia e implantación de la estrategia (ver figura N° 2).



Fuente: De Zuani. 2005. Pág. 203.

- **Análisis estratégico:** Según De Zuani (2005), esta primera fase de la administración estratégica incluye tres sub-grupos de tareas a realizar, las cuales son: definición de la misión y objetivos de la empresa, análisis del entorno y análisis del ambiente interno de la organización.
- **Formulación de la estrategia:** En esta fase, la tarea a realizar tiene que ver con la elección estratégica y la formulación material de la misma, a partir de la generación de opciones alternativas que van a surgir del análisis estratégico. Como paso final de esta etapa se deben establecer estrategias funcionales y, a su vez, éstas deberán diseñarse en el marco de la estrategia global seleccionada por la empresa.
- **Implantación de la estrategia:** Significa el traslado a la vida cotidiana de la organización, lo cual puede ser mucho más complicado que la propia elección y formulación de la misma, ya que, ella va a condicionar su forma de funcionar, y

generará la necesidad de nuevas competencias y habilidades, tanto en los directivos como en los empleados, y exigirá de la organización poner en práctica todas sus capacidades de planificación.

2.3 Análisis Estratégico

Para Humberto Serna (1999:31), el análisis estratégico es: “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución”.

Según Dess y Lumpkin (2003:11), el análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso de dirección estratégica. “Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias.

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso de tiempo (<http://www.emprendedoresnews.com/.../analisis-estrategico.html>).

Es entonces, el análisis estratégico un examen detallado que permite detectar las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que puedan afectar a la organización de una u otra manera, desde su estructura hasta su funcionamiento. Esta evaluación debe planearse a mediano y largo plazo, buscando que la organización pueda adaptarse a los constantes cambios.

El análisis estratégico podría ser considerado como un procedimiento que tiene como objetivo definir la posición estratégica externa e interna de una organización, mediante dos diagnósticos fundamentales: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo; a fin de evaluar el predominio de fortalezas o debilidades desde el punto de vista interno y amenazas u oportunidades en el aspecto externo.

2.3.1 Teorías que sustentan el Análisis estratégico

Existen teorías que de una u otra manera sustentan el análisis estratégico, por poseer características particulares que se encuentran relacionadas directamente con el análisis de los entornos (interno y externo), lo cual le permite tener una perspectiva amplia de los diversos factores que puedan perjudicar o no a las organizaciones. Entre estas teorías se encuentran: teoría de ventaja comparativa, teoría de ventaja competitiva, teoría de la contingencia y teoría de sistema.

- Teoría de ventaja comparativa: Teoría formulada por David Ricardo (<http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-comparativa-teoria-de-la/ventaja-comparativa-teoria-de-la.htm>), en 1817 que explica el origen de las enormes ganancias que genera el libre comercio más allá de la explicación dada por la teoría de la ventaja absoluta. Según la teoría de la ventaja comparativa, aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le conviene especializarse en la producción de aquellas mercancías para las que su desventaja sea menor, y el país que tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes debe especializarse en la producción de aquellos cuya ventaja sea mayor.

La teoría de la ventaja comparativa constituye una explicación del comercio internacional basada en las diferencias de los costes del trabajo entre los países.

La ventaja competitiva de una empresa y la ventaja comparativa (o la absoluta) de un país pueden converger o hallarse en discordancia, lo cual reforzará o atenuará, respectivamente, su potencialidad

Hay un principio que subyace en todo tipo de comercio y es el de la ventaja comparativa. Según este principio, los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellas mercancías en las que poseen mayores ventajas comparativas frente a otros países. El resultado de esta especialización es que la producción mundial y, en consecuencia, su capacidad para satisfacer los deseos de los consumidores, será mayor que si cada país intentase ser lo más autosuficiente posible.

De acuerdo con Ricardo (<http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc/2c.htm>), la denominada teoría de la ventaja comparativa asegura que aún cuando un país tenga menores costos en todos sus productos, podría bajo ciertas condiciones beneficiarse del comercio internacional, si se especializa en la producción de aquellos productos en los cuales tienen los menores costos relativos, exporta parte de ellos e importa los productos en los que tiene los mayores costos relativos.

Así mismo, el principio de la ventaja comparativa señala que un país comercia con otros países aún cuando sea absolutamente más eficiente o más ineficiente en la producción de todos los bienes, los países se especializan en la producción de los bienes que pueden fabricar con un costo relativamente menor.

Ricardo (<http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc/2c.htm>), también demostró que no sólo en el caso de que aparezca una ventaja absoluta existirá especialización y comercio internacional entre dos países. Podrá ocurrir que uno de ellos no posea ventaja absoluta en la producción de ningún bien, es decir, que necesite más de todos los factores para producir todos y cada uno de los bienes. A pesar de ello, sucederá que la cantidad necesaria de factores para producir una unidad de algún bien, en

proporción a la necesaria para producir una unidad de algún otro, será menor que la correspondiente al país que posee ventaja absoluta. Cuando cada país se especializa en la producción de aquellos bienes en los que tiene ventaja comparativa, todos se ven beneficiados.

Para Ricardo (http://www.hum.aau.dk/~iwt/ventaja_comparativa.doc.doc), esta teoría tiene diferentes puntos críticos, a saber:

- Importancia de la demanda por las preferencias de los consumidores.
- Los consumidores desean un surtido amplio y variado.
- No importa sólo la cantidad de factores de producción sino también la calidad.
- Importancia de la infraestructura y del nivel de formación.
- Importante mantener la competitividad desarrollando constantemente los productos y la técnica de producción.
- Las ventas entre las filiales y la matriz de las multinacionales representan un veinticinco % del comercio global.
- Ellas mismas deciden donde quieren situar su producción.

En fin, la ventaja comparativa lo que busca es especializarse en aquellos productos donde el coste le resulte más bajo, aún cuando un país tenga menores costos en todos sus productos, podría bajo ciertas condiciones beneficiarse del comercio internacional, si se especializa en la producción de aquellos productos en los cuales tienen los menores costos relativos, exporta parte de ellos e importa los productos en los que tiene los mayores costos relativos, pudiendo atender la demanda de los consumidores preferentes, y donde estos puedan obtener gran variedad de productos, tomado en cuenta no solo los factores de producción sino también su calidad.

- Teoría de ventaja competitiva: Michael E. Porter (<http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>), en su obra *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Para Porter el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al costo necesario para crear el producto. El crear productos para los compradores, cuyo valor exceda al costo, es la meta de toda estrategia empresarial. Para analizar el valor que una empresa es capaz de crear para sus competidores, Porter, utiliza lo que él llama cadena de valor, o sucesión de actividades empresariales en las que surge el valor.

Las ventajas competitivas son las capacidades fundamentales que colocan a una organización por encima de las demás. Es aquella que la empresa hace mucho mejor que las compañías rivales, por lo que representa una fuerza para competir y una experiencia especializada que los competidores no pueden igualar (Aceves, 2004). El desarrollo de una ventaja competitiva surge del saber hacer, que es el factor esencial para el desarrollo de la organización, es conveniente preparar una cartera de conocimientos, el cual se distinguen cuatro formas de conocimientos: convencional, de servicio especializado, tecnológicos y de artículos propios.

La cadena de valor es otra forma de adquirir ventaja competitiva. La cadena de valor fue postulada por Porter (Aceves, 2004), para explicar cómo se convierte una estrategia competitiva en una ventaja competitiva. Consta de todas las actividades que se realiza dentro de la empresa y que juntas crean un valor total, que viene a ser el

valor pagado por el consumidor.

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Porter (<http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc/2a.htm>), afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa. Sin embargo, depende de las empresas el aprovechar o no esta oportunidad creando un entorno donde alcancen una ventaja competitiva internacional. Por su parte Dunning (<http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc/2a.htm>), señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, puede proveer la base en la teoría de la internacionalización. Aunado a esto, Grant (<http://www.eumed.net/tesis/2006/fhc/2a.htm>), menciona que algunos recursos claves y estratégicos (intangibles) son capaces de proporcionar rendimientos económicos a largo plazo.

La teoría de la ventaja competitiva de Porter (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Teor%C3%ADa-De-La-Ventaja-Competitiva-Porter/1625610.html>) es capaz de captar de qué forma se generan y mantienen ventajas competitivas, examinando como un conjunto la empresa y su entorno competitivo. En consecuencia, el papel de la estrategia se define en generar y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, que permita producir rentas empresariales superiores a las de los competidores. El mayor valor de la aportación de Porter ha sido proponer una metodología sistemática de análisis competitivo. Para realizar el estudio de los elementos cruciales de la estructura de la industria, Porter propone el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

La situación competitiva de una empresa en cierta industria dependería entonces de cinco grupos de variables:

- La amenaza de nuevos competidores. La entrada de nuevos participantes en la industria supone una amenaza para las empresas ya instaladas, quienes protegerán su posición mediante la creación o explotación de barreras de entrada.
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La rivalidad entre competidores (juego de las posiciones). Existencia de productos sustitutivos.

Además, según Porter (Nunes, 2011), hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir, a saber:

- Liderazgo por costos: La organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, el *design*, la publicidad, etc. Las fuentes de ventajas de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros.
- Diferenciación: La organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/ servicio más apreciadas por los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, el *design*, los plazos de entrega, las

garantías, la facilidad de pago, el imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores.

- Enfoque: La organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos (la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco) y enfoque de diferenciación (la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco). Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores (Nunes, 2011).

En fin, el objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva, que se define como todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales (David 2008). Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar una ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización.

- Teoría de la contingencia: La teoría contingente o situacional nace a finales de los años cincuenta, y surge de investigaciones empíricas aisladas, realizadas con el objetivo de verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces, derivando con ello una nueva concepción de empresa, que se adecuó, comenta Guizar ([http://www .monografias. com /trabajos 34/teoria- contingencia/teoria-](http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-)

contingencia .shtml) los cambios que presenta el medio ambiente, por medio de la identificación de las variables que producen mayor impacto, donde su estructura y funcionamiento dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo. Explicando, además, que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos, manifestando que no existe una teoría única para la solución de los problemas organizacionales, rompiendo según Soldevilla (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>), con los esquemas conceptuales de la administración tradicional.

Según Bueno Campos (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>), existen dos corrientes de la teoría contingencial: el de la Escuela de los Sistemas Socio- Técnicos y el de la corriente Contingencial, el primero hace énfasis en los estudios de Emery y Trist quienes en Londres en los años sesenta, tratan de identificar el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente, clasificándolo según su naturaleza, y afirmando que existen cuatro tipos de contextos ambientales que regulan la estructura y comportamiento organizacional: “el entorno estático y aleatorio (tranquilo), entorno estático y segmentado, entorno perturbado y reactivo y el entorno de campos turbulentos” Chiavenato, (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>), determinado con ello la interdependencia causal entre las compañías estudiadas y su entorno.

La segunda corriente estudia la influencia de las contingencias sobre la estructura organizativa y el comportamiento administrativo, comienzan sus estudios a finales de los cincuenta con las investigaciones de la socióloga Joand Woodward (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>), quien analizó cien firmas industriales, catalogando tres formas de producción: “producción o factura unitaria, producción en masa o

mecanizada, producción continua o automatizada” Kan (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>), deduciendo que la variable tecnología (técnicas de producción) adoptada determina las estructuras y los comportamientos empresariales. Posterior a ello, también a finales de los cincuenta Burns y Stalker (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>), estudiaron alrededor de veinte firmas de la industria electrónica en Escocia e Inglaterra, con el objetivo de verificar la interrelación entre la administración y el entorno externo, clasificando a las organizaciones como mecanicistas y orgánicas, concluyendo que el ambiente determina la estructura y que éste afecta su sistema administrativo y funcionamiento.

Seguidamente, en los años sesenta Chandler (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>), según la experiencia de algunas organizaciones estadounidense (*DuPont, General Motors, Standard Oil y Sear Roebuck & Co*), examina cómo esas empresas adaptan a su estructura a las estrategias de negocios, deduciendo, que las organizaciones norteamericanas estuvieron determinadas por las estrategias de mercado en estos últimos cien años, explicándolo por medio de un proceso histórico. Se le suma a lo anterior, Thompson en el año sesenta y siete que relaciona a la organización con el medio ambiente dentro de una lógica de sistema abierto y racionalidad organizacional.

Posterior a él, Lawrence y Lorsch (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml>), ya en los setenta, investiga diez firmas de tres sectores industriales: plásticos, alimentos y containers, afirmando que los principales problemas organizacionales son la diferenciación (división en subsistemas) y la integración (unificación y coordinación de esfuerzos), infiriendo con esto según Kenyon

(<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), que la empresa que más se adapte a las características del ambiente, estará más cerca del éxito.

A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Los factores externos pueden dividirse, según Hall (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente Koontz y Weihrich (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

Bueno Campos (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), agrega a estos elementos el tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, el poder y la cultura, los cuales contribuyen a que la empresa desarrolle una estructura organizativa efectiva. Tales

factores afectan a distintos niveles de la organización:

La propiedad y el entorno tienen especial relevancia en la configuración de la alta dirección y en la estructura de la decisión; la antigüedad y el tamaño influyen especialmente en la "línea media" y en los "staffs directivos y de apoyo"; la cultura tiene gran impacto en el diseño y resultados de la dirección intermedia, en su relación con la tecnoestructura y los apoyos en el funcionamiento de la base operativa, y por último, la tecnología o el sistema técnico afecta claramente a la estructura y acción de los flujos de trabajo de la base operativa ([http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-Contingencia /teoria-contingencia .shtml](http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-Contingencia/teoria-contingencia.shtml)).

Otro de los principios fundamentales que diferencia a la teoría contingencial de otros enfoques es su tendencia a no establecer un tipo ideal de organización para todas las circunstancias. Al respecto Dávila ([http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia .shtml](http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml)), argumenta que el enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología.

De lo anterior se entiende que, los aspectos externos a la organización actúan como variables independientes sobre los modos de organización interna de la empresa, los cuales son variables dependientes de las primeras. Esta relación, sin embargo, no se establece como una de tipo causa-efecto, sino como una toma de decisión de los líderes de la organización sobre la elección de la alternativa más eficaz ante las circunstancias externas.

De igual manera, estas relaciones pueden establecerse entre sub unidades de la organización y otras unidades de la misma, estableciéndose el mismo principio de adaptación ante la presencia de algún factor o condición externa. Al hacer un repaso general sobre las características de la teoría contingencial halladas en la

investigación, se considera que la clasificación realizada por Hall ([http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia .shtml](http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml)), abarca de manera más completa y específica los aspectos externos que influyen en una organización, lo cual puede generar una adecuación más efectiva de la estructura y comportamiento organizacional a su entorno particular. ([http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia .shtml](http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtml))

Las organizaciones son vistas posteriores a la teoría sistémica como un todo interrelacionado, donde los elementos del entorno influyen en la determinación de las estructuras organizacionales y afectan el funcionamiento de ésta, originando la teoría contingencial, la cual florece como ya se mencionó en el marco histórico, de la comparación entre compañías de diversos tipos.

Soldevilla; ([http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia .shtm](http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm)), establece que por medio de estudios empíricos “la estructura empresarial puede cambiar por efecto de las variaciones que pueden provocarse desde las posiciones de sus factores en la organización”. El análisis de estos factores explican las diferencias entre las organizaciones y ayudan a identificar las variables contingentes que afectan a la institución.

Para ello, según Bueno Campos ([http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia .shtm](http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm)), es necesario dos pasos: el primero, estudiar a la organización desde una perspectiva macroorganizativa, es decir, del diseño estructural y microorganizativa desde el comportamiento, proceso y funciones; el segundo, identifica las variables contingenciales, la cuales el autor denomina como causales externas o de contexto, que son fuente de cambio o causa de las condiciones existentes; todo ello con la finalidad de establecer la influencia de éstas en la macro y microorganización, explicando la realidad organizacional y

cómo se puede sacar ventajas competitivas de las variables que le afectan. Estas variables son:

- La tecnología: Se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas, incluye eventos, técnicas, diseño, producción, procesos y tareas Koontz (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), esta variable según los estudios realizados por los teóricos contingentes influye directamente en la base operativa de la empresa, la división del trabajo, conformación de jerarquías y los procesos funcionales, los cuales varían según el tipo de organización.
- El tamaño: El grupo Aston realizó trabajos a 52 organizaciones y determinó que la variable que afecta la estructura, es el tamaño y no la tecnología Dávila (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), ya que, la influencia de la dimensión en la empresa determina las unidades organizativas y la complejidad de la estructura.
- La antigüedad: La edad de la organización influye en el diseño, funciones y la formalización de la organización. Esta variable conjuntamente con la de tamaño afectan en gran medida a la dirección intermedia y al *staffs* directivo, lo cuales son esenciales para que se cumplan con efectividad los procesos de la organización.
- El poder: Condiciona la actuación y el proceso de toma de decisiones depende de donde se situó la variable, es decir, si es externa o interna.

- La propiedad: Puede considerarse un elemento del poder pero dada su relevancia se estudia como una variable aparte, esta determina la actuación y el diseño de la organización, tiende a afectar directamente a la alta dirección.
- La cultura: Son los valores, creencias, el estilo de liderazgo, las normas formales e informales, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa (Serna, 1996), esta variable condiciona el diseño y los resultados de la institución, nos comenta Davemport (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), que la cultura vista desde una perspectiva ecológica establece los procesos de funcionalidad y recoge los estilos de comunicación.
- El entorno: Es el contexto en que actúa la organización el cual representa aquel que se adaptará Chun (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), desaparecerá del mercado, esta variable explica Goldhaber (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), que estudia la conversión de las entradas (*input*) y salidas (*output*) y las transacciones entre la empresa con el entorno.

Según Hall (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), estas variables contribuyen a condicionar que sucede en la organización, a la forma de su estructura y a las consecuencias de sus acciones, Buenos (<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>), señala que Mintzberg en 1985 propone un conjunto de hipótesis relacionada con las variables y la estructura y comportamiento de las organizaciones (Espinoza, 2011).

- Teoría de sistema: La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS). La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica (Amador, 2011).

Según Amador (2011), los supuestos básicos de la TGS son:

- Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
- Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
- Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica. La teoría general de sistema (TGS) afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

Así mismo, Amador (2011) la teoría general de sistema se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas: Cada sistema existe dentro de otro más grande.
- Los sistemas son abiertos: Es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura: Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El interés de la teoría general de sistema son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la TS, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

Para Amador (2011), desde un punto de vista histórico, se verifica que:

- La teoría de la administración científica usó el concepto de sistema hombre-máquina, pero se limitó al nivel de trabajo fabril.

- La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque hombre-máquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización. Provocó una profunda revisión de criterios y técnicas gerenciales.
- La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado.
- La teoría del comportamiento trajo la teoría de la decisión, donde la empresa se ve como un sistema de decisiones, ya que todos los participantes de la empresa toman decisiones dentro de una maraña de relaciones de intercambio, que caracterizan al comportamiento organizacional.
- Después de la segunda guerra mundial, a través de la teoría matemática se aplicó la investigación operacional, para la resolución de problemas grandes y complejos con muchas variables.
- La teoría de colas fue profundizada y se formularon modelos para situaciones típicas de prestación de servicios, en los que es necesario programar la cantidad óptima de servidores para una esperada afluencia de clientes.

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado. Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (*feedback*), básica para sobrevivir. El enfoque antiguo fue débil, ya que 1) trató con pocas de las variables significantes de la situación total y 2) muchas veces se ha sustentado con variables impropias.

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella. El análisis de las organizaciones vivas revela lo general en lo particular y muestra, las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico (Amador, 2011).

La teoría de sistema permite re conceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente. Es de aquí donde nace lo que es sistema, que es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía, y materiales para proveer información (Amador, 2011).

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. Según Bertalanffy (Amador, 2011), sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- Propósito u objetivo: Todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- Globalismo o totalidad: Un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa-efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
- Entropía: Es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De

aquí, nace la negentropía, es decir, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

- Homeostasia: Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un súper sistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo.

2.3.2 Pasos del Análisis Estratégico

Para realizar un análisis estratégico existe una secuencia de pasos, que siguiendo lo planteado por Serna (1999) y David (2008), están comprendidos por: el diagnóstico interno, determinación de debilidades y fortalezas, el diagnóstico externo, determinación de las oportunidades y las amenazas, el análisis DOFA y la definición de las acciones estratégicas.

- Diagnóstico interno: El estudio de los entornos, varían de acuerdo a la terminología usada por los autores; por ejemplo, Serna (1999), habla de diagnóstico interno, mientras que David (2008), por su parte se refiere a auditoría interna, Charles y Gareth (2005), lo definen como análisis interno, y por su lado Aceves (2004), lo llama análisis del ambiente interno, refiriéndose todos a la misma esencia.

El diagnóstico interno para (Serna, 1999), implica establecer la filosofía, visión, misión y objetivos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa. Este consiste en determinar las capacidades internas de la empresa. Estas capacidades pueden tener una influencia positiva en cuanto al logro de las acciones estratégicas (fortalezas) o una influencia negativa (debilidades). Asimismo Serna (1999), señala que el diagnóstico interno es un proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica y lo integran el análisis de:

- Capacidad directiva: Todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación y control.
- Capacidad competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, entre otros.
- Capacidad financiera: Ésta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía, tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de margen financiero, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y área de análisis.

- Capacidad técnica o tecnológica: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto, incluye entre otras: infraestructura tecnológica (*hardware*), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de *software*, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, entre otros.
- Capacidad de talento humano: Se refiere a todo las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacidad programadas de desarrollo, motivación, procedimientos técnicos, entre otros.

El diagnóstico interno, también es llamado por David (2008), auditoría interna, que se asemeja mucho al proceso de auditoría externa, donde es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de la administración, *marketing*, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas gerenciales de la empresa. En esta etapa del análisis estratégico se debe asignar una prioridad a los factores clave de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente.

Este proceso brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización. Esto representa un gran beneficio, ya que, los gerentes y empleados se desempeñan mejor

cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa (David, 2008).

- **Determinación de debilidades y fortalezas:** El diagnóstico interno es una herramienta que permite conocer el ambiente interno de las organizaciones y trae como resultado determinar cuáles son las debilidades y fortalezas, además de conocer cuál es la situación que presenta cualquier empresa, considerando los internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

Para David (2008), las debilidades y fortalezas son los aspectos que una organización si pueden controlar y las actividades que desempeñan especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, de las áreas funcionales de la misma, es una actividad esencial de la administración estratégica. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores (David, 2008).

Las debilidades, también llamadas puntos débiles, son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas (<http://www.juntadeandalucia.es>). Y las fortalezas, son todas aquellas actividades que realizan con un alto grado de eficiencia (<http://www.juntadeandalucia.es>).

En fin, la debilidades son aspectos que limitan a la organización a desarrollar eficientemente estrategias, mientras que las fortalezas le permiten tener una ventaja sobre sus competidores, puesto, que son actividades que se realizan con eficiencia, cabe destacar que las debilidades y fortalezas son sumamente importantes para las organizaciones, puesto, que permiten tener un panorama claro sobre los factores

internos que influyen en ella, permitiéndole formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades.

- Diagnóstico externo: El diagnóstico externo depende de variables no controlables, provenientes del entorno de la organización. El ambiente externo, constituye un medio fluctuante, por lo que, el propósito del análisis estratégico es facilitar a la organización acciones estratégicas efectivas que permitan hacer frente a las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para Serna (1999), el diagnóstico externo es un proceso de identificar oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

Para (Serna, 1999), el diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- Factores económicos: Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, producto interno bruto, comportamiento de la economía internacional.
- Factores políticos: Son aquellos que se refiere al uso o migración del poder, datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (senado, cámara, asamblea, consejos estatales); otros agentes de gobierno que pueden afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- Factores sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, culturas, entre otros).

- Factores tecnológicos: Lo relacionado con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (*hardware*), así como los procesos (*software*).
- Factores geográficos: Los relativo a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.
- Factores competitivos: Todos los determinados para la competencia, los productos, el mercado, la calidad y servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

Para referirse al diagnóstico externo, David (2008), habla de auditoría externa, que consiste en desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Como surgiere el término finito, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles.

La auditoría externa según David (2008), involucra cinco fuerzas externas como lo son:

- Fuerzas económicas: Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales,

culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleados y cliente de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades claves para las pequeñas y grandes organizaciones.
- Fuerzas tecnológicas: Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias.
- Fuerzas competitivas: Una parte importante de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar su fortaleza, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información de los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias.
- Determinación de oportunidades y amenazas: Las oportunidades son los factores ambientales externos positivos. Mientras que, las amenazas son factores ambientales externos negativos (Robbins y Coulter, 2000).

Dess y Lumpkin (2003), señalan que las oportunidades y amenazas son situaciones externas a la empresa. Pueden ser factores del entorno general, como la mejora de las condiciones económicas que causan la baja del coste de los préstamos o

tendencias que benefician algunas compañías y perjudican a otras.

Para David (2008), las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y las amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externo

En fin, las oportunidades y las amenazas son situaciones que se encuentre en el ambiente externo de las organizaciones, y que representan un aspecto positivo denominado oportunidades que deben aprovechar, maximizar, crear, identificar y modificar y tratar de prevenir analizar, nulificar, evadir, minimizar, transformar, ajustar y controlar los aspectos negativos como las amenazas.

- **Análisis DOFA:** es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de la actividad. El análisis DOFA proporciona un método para analizar estos cuatro elementos internos y externos a la empresa (Dess y Lumpkin, 2003). El análisis DOFA es una herramienta con la que se generan estrategias luego de hacer un análisis cruzado entre los factores del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y los factores del ambiente interno (fortalezas y debilidades).
- **Acciones estratégicas:** Son aquella en donde se definen los elementos necesarios para comunicar la propuesta (unidad conceptual) a un grupo de personas con características de uso e interpretación (unidad perceptual). En esta estructura se pueden diseñar los soportes técnicos, estéticos y económicos que permitirán el “juego de símbolos” entre la organización y sus públicos (<http://mx.ans>

wers.yahoo.com/question/index?qid= 20090903135930AAw7zCs). Es decir, son aquellas que orientan hacia la formulación de estrategias.

2.3.3 Herramientas de Análisis Estratégico

Para Díez y Otros (2001), existen varios instrumentos o herramientas de análisis del ambiente interno como externo, entre las que se mencionan:

- Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,): Puede ser una forma útil de resumir la relación entre las influencias claves del entorno y la capacidad estratégica de la empresa y, por consiguiente, la agenda para desarrollar nuevas estrategias. Este análisis se aplica a cada una de las unidades estratégicas de negocios, ya que, lo que se pretende es determinar hasta qué punto la estrategia mantenida en cada uno de ellas y sus puntos fuertes y débiles son relevantes y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno empresarial. Lo importante en este análisis es saber qué se necesita buscar, para poder identificar y medir los puntos fuertes y débiles de la empresa, y las oportunidades y amenazas del entorno. El procedimiento considera las siguientes etapas:
 - Identificar la estrategia actual, la predominante o la estrategia que realmente se está llevando a cabo.
 - Identificar los cambios claves que se están produciendo en el entorno de la organización.
 - Identificar las capacidades clave (puntos fuertes) y las limitaciones clave (puntos débiles) de la organización.

El análisis DOFA, diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa, permite que una

organización formule estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Por tanto, será el instrumento a utilizar en el análisis estratégico de la en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, Costa Afuera, División Cumaná y será descrito con mayor detalle más adelante.

- **Análisis de vulnerabilidad:** Normalmente, los directivos tienden a subrayar las fortalezas y las oportunidades que ofrecen las estrategias y planes de la organización al mismo tiempo que tienden a minimizar sus debilidades. Con esta herramienta se obliga a los directivos, a mantener una posición crítica, contraria a las estrategias de la organización. El análisis de vulnerabilidad consta de seis etapas:
 - Identificar aquellos elementos que si desaparecieran pondrían en serio peligro a la organización, a los que se puede denominar pilares. Suele hacerse mediante tormentas de ideas con grupos de altos directivos.
 - Expresar estos pilares en forma de amenazas competitivas.
 - Plantear las posibles consecuencias o riesgos derivados de la materialización de dichas amenazas.
 - En el peor de los casos, imaginar y estimar el impacto potencial de cada amenaza sobre la organización.
 - Estimar la posibilidad de que se materialice cada amenaza.
 - Identificar las posibles reacciones o contingencias ante la materialización de cada amenaza.

- **La Construcción de escenarios:** Esta técnica prospectiva fue introducida por *Herman Kahn del Hudson Institute* (Diez y Otros, 2000), en la década de los años cincuenta y ha sido ampliamente utilizada por la escuela prospectiva francesa. Un

escenario es una visión consistente y coherente de cómo podría ser el futuro. Su utilidad radica en la capacidad de combinar los impactos interrelacionados de un conjunto amplio de factores económicos, sociales, tecnológicos, culturales, entre otros; en una serie de imágenes alternativas del futuro para, de este modo, poder tener previstas las líneas de actuación en cada una de ellas. Como método de prospectiva se caracteriza por tres rasgos:

- Considera que los problemas no son unidimensionales y, por tanto, que hay que analizar los sistemas de manera global.
 - Sólo tiene sentido a largo plazo.
 - Considera los fenómenos de ruptura, es decir, apoya los procesos de innovación y cambio.
-
- El método Delphi: Fue desarrollado por la Ran Corporation y posteriormente por Helmer, Dalkey y Gordon (Diez y otros, 2001). En un principio se orientó a la mejora del procesamiento estadístico de opiniones individuales. En pocas palabras se puede decir que se trata de un método de prospectiva a largo plazo, basado en las opiniones cualitativas de una serie de expertos con diferentes perspectivas. El objetivo del método Delphi es obtener un nivel consenso sobre las tendencias futuras en relación con un tema, basándose en las opiniones cualificadas de personas que, por sus conocimientos o por su experiencia, abarquen un amplio espectro de visiones sobre el mismo. Este método presenta tres características esenciales:
 - El anonimato de la respuesta, es decir, la opinión de los expertos se obtiene mediante un medio de comunicación formal.
 - Es un proceso interactivo con retroacción controlada.
 - Se obtiene una respuesta estadística de grupo, denominada opinión de grupo,

que es un agregado de las opiniones individuales de la última fase del método.

Además, este método funciona del siguiente modo:

- Primera etapa: Envío del primer cuestionario; el envío postal del cuestionario a los expertos. El número de cuestionarios debe ser elevado, con el fin de que una vez eliminados aquellos que no desean participar en la investigación, se alcance un mínimo de veinticinco cuestionarios contestados. En esta fase cada experto ha de autocalificarse respecto al objeto de estudio.
- Segunda etapa: Escrutinio del primer cuestionario y envío del segundo. Una vez recibidas las respuestas del primer cuestionario se realiza un tratamiento estadístico, calculando la mediana y el recorrido intercuartílico. A partir de esta información se envía un segundo cuestionario. Normalmente, aquellos expertos cuya respuesta se encontraba en el espacio intercuartílico volverán a repetir su opinión, mientras que aquellos situados fuera del mismo podrán mantener su posición (ofreciendo explicaciones al respecto) o modificarla aproximándose a las opiniones mayoritarias.
- Tercera etapa: escrutinio del segundo cuestionario y envío del tercero. Normalmente la dispersión de las respuestas del segundo cuestionario será menor que el del primero. El tercer cuestionario informa a los expertos de los resultados del segundo cuestionario, con el fin de que todos tengan nuevamente la opción de mantener o alterar sus opiniones, siempre y cuando se acompañen de las argumentaciones que justifiquen su posición.
- Cuarta etapa: escrutinio del tercer cuestionario y envío del cuarto. Vuelve a repetirse el proceso solicitando en este último cuestionario la opinión definitiva de los expertos.
- Quinta etapa: escrutinio del cuarto cuestionario y resultados finales. Al finalizar el estudio, se prepara un informe donde se resumen estadísticamente los

resultados. Este resumen incluye los valores de las medianas, de los espacios intercuartílicos y de los valores externos (Diez y otros, 2000).

- **Análisis PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*):** Este análisis tiene su origen en la empresa General Electric Company, empresa que se ha caracterizado por desarrollar muchos conceptos y técnicas utilizadas en el campo de la estrategia. Posteriormente, este análisis fue desarrollado por el Instituto de las Ciencias de *Marketing (Marketing Science Institute)* y la escuela de negocios *Harvard (Harvard Business School)*. Aunque el gran avance del PIMS se debe, sin embargo, a los esfuerzos que desde los años setenta hasta la fecha lleva realizando el Instituto de Planificación Estratégica (*Strategic Planning Institute*) que ha elaborado una base de datos importantes y los estudios completos. El objetivo del PIMS es analizar las variables que inciden en la rentabilidad, ROI (*Return On Investment*), aunque dicho objetivo se descompone, a su vez, en una serie de objetivos: determinar qué ROI puede ser considerado normal, dadas las características del negocio; qué variaciones se producirán en el ROI ante un cambio en la estrategia; y ayudar a la toma de decisiones estratégicas, al analizar y ofrecer datos a través de los cuales se podría mejorar el rendimiento de un negocio dado. De este modo, el análisis PIMS se muestra como una herramienta de planificación estratégica, sino como una forma de conocer los factores que inciden en la rentabilidad de la empresa y como una forma de determinar si la actuación de un negocio es efectiva en comparación con sus competidores (Diez y otros, 2000).
- **Matriz de Crecimiento-Participación del BCG (*Boston Consulting Group*):** El objetivo que persigue esta herramienta es lograr la gestión apropiada de la cartera de negocios de la empresa. El principio del que parte es que no todas las unidades estratégicas de negocio (UEN) necesitan la misma cantidad de inversión y no todas generan la misma liquidez, unas son más rentables que otras. Así, se persigue

alcanzar una cartera de negocios equilibrada, es decir, que aquellas unidades de negocio con cash-flow o liquidez sobrante financien a los centros con mayores necesidades de inversión. Las variables claves son, por tanto, la liquidez generada (*cash-flow*) y la inversión requerida. La liquidez generada se mide a través de la participación relativa del mercado (PRM) definida como cociente entre las ventas que tenga cada unidad de negocio y las ventas del principal competidor; mientras que la inversión requerida se mide a través de la tasa de crecimiento de la industria o del mercado (TCM), que representa el tanto por cien de incremento de las ventas que se produce en dicho mercado.

2.3.4 Análisis DOFA

Para Serna (1999), el análisis DOFA es un acrónimo de Debilidad, Oportunidad, Fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC). El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, y análisis DOFA, así el de vulnerabilidad integra el diagnóstico estratégico y lo hacen, por tanto, global.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades en la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Según Serna (1999), existe una serie de pasos para realizar un análisis DOFA:

- Elaboración de la hoja de trabajo: Con base a un análisis interno, el auditaje del entorno y el perfil corporativo (PC), debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación (ver Cuadro N° 2).

Cuadro N° 2. Hoja de trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades claves	Enumerar amenazas claves
Fortalezas	Debilidades
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

Fuente: Serna. 1999. Pág. 158.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. Al elaborarse este cuadro no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

- Selección de factores claves de éxito (FCE), matriz de impacto: Una vez llena la hoja de trabajo, se debe hacer una selección de los factores claves de éxito (FCE) que servirá de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto, que consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio. Y, por lo tanto,

convertirla en factor clave del éxito; para ello, debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio. Esta información se obtiene del PCI y del POAM. Para ello se utiliza la siguiente matriz modelo que se muestra en el cuadro N° 3.

Cuadro N° 3. Matriz de impacto FODA – ponderado.

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente Serna (1999) Pág. 160

- Ponderación de factores: Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.
- Realización DOFA Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza al análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad (Serna, 1999).

Al confrontar cada uno de los factores claves del éxito deberán aparecer estrategias FO – FA –DO – DA.

- La estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica, que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, dado que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente, este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades. Aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar, incluso, al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO: Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. Una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar un área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad que se presenta. Este análisis orientará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis se puede usar una matriz, tal como se visualiza en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 4. Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCI.	Enumerar las de mayor impacto FCI.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
	DO	DA

Fuente: Serna, 1999. Pág. 161.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A, COSTA AFUERA, DIVISIÓN CUMANÁ.

3.1 Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

Petróleos de Venezuela S.A, (PDVSA), fue creada por Decreto Presidencial N° 1.123 del 30 de agosto de 1975 para ejercer funciones de planificación, coordinación y supervisión de la industria petrolera nacional al conducir el proceso de reversión de la concesiones de hidrocarburos. Efectivamente, el 1° de enero de 1976 comenzó PDVSA a desempeñarse como casa matriz.

De entonces acá, 1976-1997, el progreso, el fortalecimiento empresarial y la magnitud de las actividades de la corporación y sus filiales han sido sobresalientes y reconocidas por la comunidad petrolera mundial. Los resultados avalan los beneficios que para el país han significado las relaciones comerciales internacionales directas de PDVSA y sus filiales en los mercados de hidrocarburos del mundo.

Desarrollar e implementar la visión nacional e internacional del negocio le exigió a PDVSA esfuerzos, perseverancia y continuidad en las acciones. Habían recibido una industria madura; iniciada, conducida, desarrollada y dirigida durante muchas décadas por empresas concesionarias extranjeras y sus respectivas casas matrices. Sin embargo, era una industria que se había venido a menos en muchas actividades: explotación, refinación y capacitación de personal en varios aspectos del negocio (Barberii, 2001).

Afortunadamente, desde el principio, el país siempre ha respaldado las iniciativas y continuidad de las gestiones de PDVSA y sus filiales. El apoyo de los poderes públicos nacionales ha fortalecido a la corporación en marchas hacia el futuro. Sin titubeos, el personal de la industria se ha mantenido en sus respectivos puestos de trabajos, a todos los niveles de la organización. De igual manera, los trabajos que la nueva administración petrolera nacional dispuso retener por algún tiempo, permanecieron en el país y colaboraron con efectividad para el período de transición transcurriera sin tropiezos.

PDVSA tiene como misión el desarrollar la industria de los hidrocarburos; así como también de planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades relacionadas con exploración, explotación, manufactura, refinación, transporte y venta de los hidrocarburos y sus derivados, tanto en Venezuela como fuera del país (www.pdvsa.com).

En 1978 Lagoven (antigua filial de PDVSA) emprendió un significativo esfuerzo exploratorio de la plataforma continental venezolana con la intención de búsqueda de hidrocarburos líquidos, descubriendo cantidades sustanciales de gas natural. Esta actividad costó afuera, geofísica y de perforación, incluyó veinte pozos en la Cuenca de Carúpano. La exploración logró el descubrimiento de tres subcuencas: Caracolito (cuatro pozos), Paria (tres pozos) y Alto Patao (trece pozos).

En la campaña exploratoria bajo el nombre de Norte de Paria llevada a cabo entre marzo 1979 y septiembre de 1982 fueron perforados trece (trece) pozos de Alto Patao, unos exploratorios y otros delineadores en los campos: Río Caribe (dos), Mejillones (tres), Patao (cinco) y Dragón (tres).

En 1991, se comenzó a planificar el mejor aprovechamiento del gas de la Cuenca para convertirlo en Gas Natural Licuado (GNL) y a diseñar lo que se

denominó Proyecto Cristóbal Colón (PCC). Se levantaron líneas sísmicas solicitadas por el proyecto para evaluar los volúmenes de gas en los campos de gas seco: Mejillones, Patao, Dragón y el campo de gas condensado: Río Caribe.

En enero de 1991, Lagoven S.A., Shell Gas B.V., Exxon Services Venezuela Inc. y Mitsubishi, firmaron un acuerdo preliminar de desarrollo para evaluar la viabilidad de formar una asociación para explorar y explotar los yacimientos al norte de la península de Paria. En agosto de 1993 el Congreso de la República de Venezuela autorizó (Gaceta Oficial N° 35.308 del 30 de septiembre de 1993) un acuerdo de asociación, firmado por las cuatro compañías el 25 de enero de 1994, con la intención de implementar el proyecto a través de la empresa Sucre Gas, S.A., con la siguiente distribución accionaria: PDVSA 33%, Shell 30%, ExxonMobil 29% y Mitsubishi 8%.

En enero del año 2000, se cerró formalmente el PCC y en mayo de ese año los mismos promotores trataron de estructurar un nuevo proyecto, para tomar en cuenta las lecciones aprendidas durante el Cristóbal Colón. La nueva iniciativa se llamó Venezuela LNG (VNLG), pero, la misma fue descartada por el Gobierno con el fin de diseñar un nuevo proyecto con una nueva composición accionaria en la cual el Estado tuviera mayoría y estuviera formada por socios con intereses similares entre ellos.

En junio de 2002, PDVSA Gas, S.A., Shell Venezuela S.A. y Diamond Gas de Venezuela C.A., una afiliada cien por ciento de Mitsubishi Corporation, firmaron un acuerdo marco con la República Bolivariana de Venezuela a través del Ministerio de Energía y Minas (MEM), acuerdo que establecía los principios para el desarrollo del proyecto Mariscal Sucre (MSLNG). A tal fin, en noviembre de 2002, se firmó el Acuerdo Preliminar de Desarrollo (APD) con la siguiente participación accionaria: PDVSA Gas 60%, Shell Venezuela, S.A. 30%, Diamond Gas de Venezuela, C.A. 8% y el 2% fue estante se reservado para la participación de otras entidades venezolanas.

El APD contemplaba 4.7 mtpa (toneladas métricas por año), de gas natural licuado para el mercado extranjero y hasta 300 MMpcsd (millones de pies cubico diario) de gas para mercado interno.

Las actividades desarrolladas por el proyecto Mariscal Sucre LNG (MSLNG) durante el tercer trimestre del 2002, tenían como finalidad suministrar suficientes fundamentos técnicos para sustentar la firma del Acuerdo de Asociación Estratégica a celebrarse en el año 2004. Los elementos tomados en consideración incluyen entre otros, información de subsuelo como de superficie que condujeron a la selección del desarrollo de un concepto (“*concept selection*”), que permite flexibilidad a ser alterado para definir del plan de explotación y manejar los riesgos e incertidumbres existentes con baja expectativa de cambios fundamentales a futuro.

Según información suministrada por directivos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, el concepto seleccionado se fundamentó en la probabilidad al cincuenta por ciento (P50) indicando una producción sostenida de 1200 MMpcsd (millones de pies cubico diario) por aproximadamente 27 años suplida por treinta y cinco pozos, con una recuperación calculada de 11.6 TCF trillones de pies cubico), y una eficiencia del 67%.

En mayo 2004, venció la vigencia del Acuerdo Marco y del Acuerdo Preliminar de Desarrollo entre los socios PDVSA, Shell Venezuela y Diamond Gas de Venezuela y el MEM (actual Ministerio del Poder Popular de Energía y Petróleo - MPPENPET). Desde entonces, el MPPENPET y PDVSA han reconsiderado la estrategia históricamente asociada a los proyectos anteriores, cambiando el énfasis de un proyecto de exportación de GNL a uno de suministro a mercado interno. En este sentido, ahora denominado Proyecto Mariscal Sucre, parte de la base técnica del concepto seleccionado por el MSLNG para desarrollar el plan de explotación actual,

orientado principalmente al suministro de Gas Natural al mercado interno y ejecutado con esfuerzo propio a través de PDVSA. La posibilidad de asociación con terceros se podría cristalizar siempre y cuando se cumpla primero la satisfacción interna de la demanda de gas y que PDVSA mantenga la mayoría accionaria.

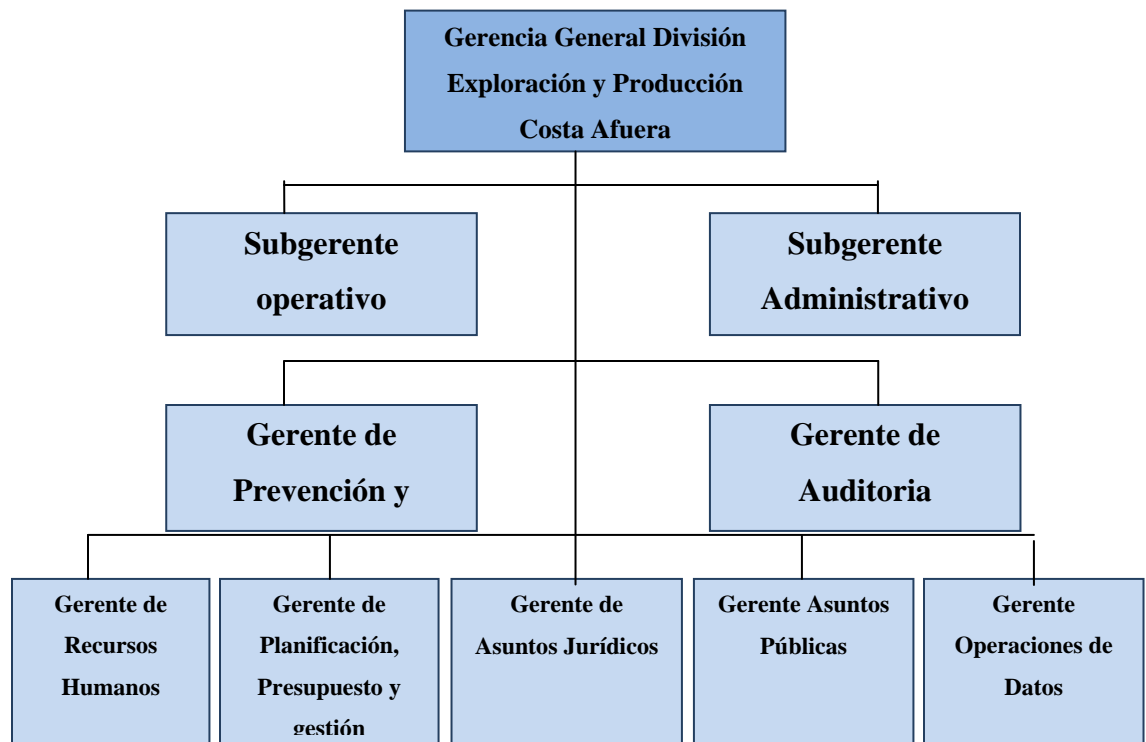
Enero 2007, se crea la División Costa Afuera que tiene por objetivo desarrollar el plan de explotación, orientado al suministro de Gas Natural al mercado interno y ejecutado con esfuerzo propio a través de PDVSA. Esta división fue creada por el Comité Ejecutivo de PDVSA, en Reunión N° 2007- 01 y tiene como misión explotar racionalmente las reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos de los yacimientos ubicados en los espacios acuáticos de la zona económica exclusiva y la plataforma continental, de manera rentable, segura, transparente y con tecnología de avanzada, regidos por el basamento legal vigente y protegiendo el ambiente, fundamentado en los valores éticos y socialistas del personal y su alta capacidad técnica, a fin de mantener la soberanía nacional, con el firme propósito de generar bienestar social y económico, enmarcado en el Plan Siembra Petrolera (Acta de Reunión 2007-01. Creación de la División Costa Afuera en la Vice presidencia de E y P de PDVSA Petróleos S.A).

Según información suministrada por directivos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, la visión de esta división es ser una organización de reconocimiento internacional en la explotación racional y eficiente de reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos de yacimientos Costa Afuera, apoyados en una tecnología propia de última generación, que contribuya a la consolidación de Venezuela como potencia energética mundial e impulsando los ejes estratégicos de la nación.

PDVSA Costa Afuera, División Cumana se encuentra conformada por una Gerencia General, dos Subgerencias: una Operativa y una Administrativa, una

Gerencia de Prevención y Control de Pérdidas y una Gerencia de Auditoría; además, cuenta con otras cinco gerencias, como lo son: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Asuntos Jurídicos, Gerencia de Asuntos Públicos, gerencia de Operaciones de Datos y Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión (ver Figura N° 3).

Figura N° 3. Estructura Organizativa aprobada Exploración y Producción Costa Afuera



Fuente: Gerencia de Recursos Humano, Costa Afuera, División Cumaná

Como se puede observar en la estructura organizativa de la División Costa Afuera, se encuentra la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, la cual tiene como misión implantar las estrategias que permitan concretar los planes de desarrollo de la División Exploración y Producción Costa Afuera, mediante la

optimización de la calidad de los procesos, control y seguimiento de la gestión operacional, social y financiera, alineados con los planes estratégicos de PDVSA, la oportuna rendición de cuentas y la valorización de los activos para contribuir a alcanzar el proyecto País.

De acuerdo a información suministrada por directivos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, su visión es ser reconocida como la organización líder en el proceso de planificación y gestión que impulsa el sentido de dirección, mediante estrategias a corto, mediano y largo plazo, para la explotación óptima de sus activos, el apalancamiento del desarrollo sustentable Costa Afuera, centrado en su capital humano y en armonía con el medio ambiente.

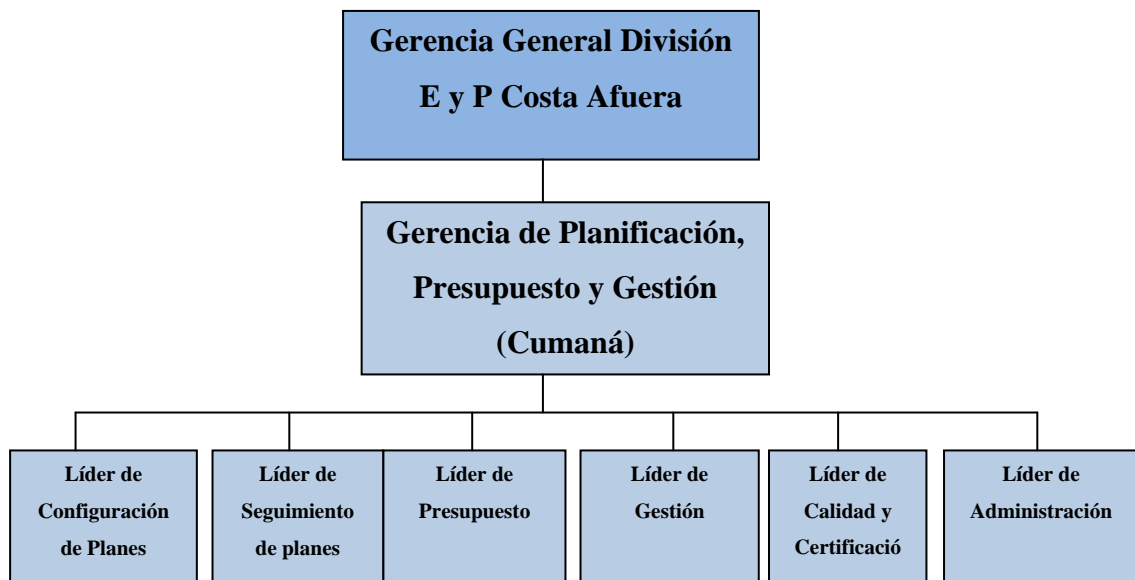
La Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, a su vez, está conformada por un líder de configuración de planes Cumaná, líder de seguimiento de planes Cumaná, líder de presupuesto Cumaná, líder de gestión Cumaná, líder de calidad y certificación cumana y un líder de administración Cumaná (ver Figura N° 4).

En esta Gerencia se realizan las siguientes actividades:

- Líder de configuración de planes:
 - Revisa proyectos en planes de desarrollo de negocios (PDN).
 - Elabora propuesta preliminar del plan operativo, y plan de ejecución del proyecto.
 - Revisa y ajusta al plan maestro de la división.
 - Revisa y ajusta al plan operativo.

- Consolida, presenta y aprueba los planes de ejecución del los proyecto y de apoyo funcional.

Figura N° 4. Estructura Organizativa de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión División Costa Afuera, Cumaná.



Fuente: Gerencia de Recursos Humano, Costa Afuera, División Cumaná

- Elabora reportes de avances trimestrales de los proyectos, comparaciones plan vs real, porcentajes de desviación, análisis de variación.
- Elabora planes de desarrollo casos de negocios.
- Líder de seguimiento de planes
 - Efectúa proyectos medulares o de gran impacto en el plan de negocios.
 - Efectúa seguimiento de los proyectos de infraestructura para asegurar su aprobación y cumplimiento de su fase de ejecución.

- Elabora nuevos proyectos en red primavera.
 - Elabora programa físico y financiero año presupuestario en el sistema nueva etapa.
 - Elabora revisión documentos homologados, fichas de control de proyectos.
 - Evalúa la base de datos de activos productivos e improductivos y retroalimentar a las gerencias y funciones de apoyo, habilitadoras y operacionales.
 - Coordina el plan de desincorporación de activos y realizar el control y seguimiento a su ejecución.
- Líder de presupuesto
 - Elabora los presupuestarios financieros de los macroproyectos, proyectos y subproyectos.
 - Elabora las alarmas por posibles impactos a mediano y largo plazo en el análisis de escenarios.
 - Controla y da seguimiento del presupuesto de la división.
 - Elabora y consolida los eventos presupuestarios: revisión del año en curso y anteproyecto del año siguiente al base.
 - Elabora las herramientas de nueva etapa de los eventos presupuestarios.
 - Evalúa la gestión presupuestaria, generación de explicaciones de cualquier desviación existente.
 - Elabora los documentos soporte de decisión de los proyectos que conforman el proyecto delta Caribe oriental.

- Líder de gestión:
 - Consolida base de datos históricos de los indicadores físicos, financieros y sociales de la división.
 - Genera informes semanales de seguimiento a los proyectos reflejando: logros, desviaciones y los puntos de atención con las acciones correctivas.
 - Formula indicadores de gestión para el seguimiento y control.
 - Consolida presentaciones de rendición de cuentas de estatus del proyecto a nivel financiero, físico y social.
 - Efectúa las alertas y recordatorios, reuniones periódicas de seguimiento del proyecto, generando los compromisos y efectuando el control y seguimiento correspondiente

- Líder de calidad y certificación
 - Coordina la elaboración y difusión de los documentos del sistema de gestión de la calidad de la gerencia mediante la revisión, análisis y orientaciones, a fin de mantener actualizada la documentación.
 - Garantiza la difusión oportuna de la documentación para la gestión de la calidad y archivo de los mismos, a fin de contribuir a su mantenimiento, vigencia y homologación.

- Líder de administración
 - Revisa, corrige y elabora estructura organizativa de ppyg, descripciones de cargo.
 - Controla los nuevos ingresos, conversiones, pasantes y tesistas, auto postulaciones internas y promociones.

- Controla las posiciones SAP.
- Controla y gestiona las asignaciones y transferencias del personal.
- Controlar y gestiona las contrataciones de tercerizados y pericias críticas (honorarios profesionales)
- Coordina, consolida y hacer control y seguimiento del plan de adiestramiento (dnf) de proyectos mayores.
- Coordina, consolida y hacer control y seguimientos al plan de vacaciones.
- Evalúa y controla la logística *gadet* y *reset*.
- Coordina y hacer seguimiento de los equipos de oficina y mudanzas.

En líneas generales, esta Gerencia realiza las siguientes actividades según su cadena de valor:

- Dar sentido de dirección al plan de negocios de la función de proyectos.
- Identificar oportunidades de crecimiento y alianzas estratégicas.
- Establecer lineamientos para rendición de cuentas, costo beneficio y costo de oportunidad para asegurar los objetivos del proyecto.
- Evaluar la viabilidad en la ejecución de los planes.
- Establecer sistema de control y seguimiento para apalancar la ejecución de actividades claves de los proyectos mayores.
- Establecer y coordinar los eventos presupuestarios y controlar el desembolso.
- Orientar la gestión operacional y administrativa de la función de proyectos.

- Establecer lineamientos para asegurar la calidad en los procesos.
- Establecer el sistema automatizado de gobierno.

3.2 Bases Legales Asociadas a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela S.A Costa Afuera, División Cumaná.

En esta parte del Trabajo de investigación se incluyen todas las referencias legales que soportan el tema y objeto de investigación. De allí que: la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Hidrocarburos (2006), y la Ley Orgánica del Ambiente (2006), representan las bases legales que dan sustento a esta investigación.

3.2.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La constitución de la República Bolivariana de Venezuela es la carta magna, fundamental y escrita del Estado soberano, de ella se derivan y se rigen todas las demás leyes que existen en el país. La Constitución contiene artículos que hacen referencia a la actividad de hidrocarburos, donde hace mención a la soberanía del Estado venezolano en los distintos espacios continentales, de igual modo, establece que son propiedad del Estado los yacimientos encontrados en los espacios marinos, así como también regula las actividades que son susceptibles a ocasionar daños en el ambiente y designa a PDVSA como institución para ejercer todo las actividades de hidrocarburos; estos artículos serán expuestos a continuación:

Artículo 11.

La soberanía plena de la República se ejerce en los espacios continental e insular, lacustre y fluvial, mar territorial, áreas marinas interiores, históricas y vitales y las comprendidas dentro de las líneas de base recta que ha adoptado o adopte la República; el suelo y subsuelo de éstos; el espacio aéreo continental, insular y marítimo y

los recursos que en ellos se encuentran, incluidos los genéticos, los de las especies migratorias, sus productos derivados y los componentes intangibles que por causas naturales allí se hallen.

El espacio insular de la República comprende el archipiélago de Los Monjes, archipiélago de las aves, archipiélago de Los Roques, archipiélago de La Orchila, isla La Tortuga, isla La Blanquilla, archipiélago Los Hermanos, islas de Margarita, Cubagua y Coche, archipiélago de Los Frailes, isla La Sola, archipiélago de Los Testigos, isla de Patos e isla de Aves; y, además, las islas, islotes, cayos y bancos situados o que emerjan dentro del mar territorial, en el que cubre la plataforma continental o dentro de los límites de la zona económica exclusiva.

Sobre los espacios acuáticos constituidos por la zona marítima contigua, la plataforma continental y la zona económica exclusiva, la República ejerce derechos exclusivos de soberanía y jurisdicción en los términos, extensión y condiciones que determinen el derecho internacional público y la ley.

Corresponden a la República derechos en el espacio ultraterrestre suprayacente y en las áreas que son o puedan ser patrimonio común de la humanidad, en los términos, extensión y condiciones que determinen los acuerdos internacionales y la legislación nacional.

Artículo 12.

Los yacimientos mineros y de hidrocarburos, cualquiera que sea su naturaleza, existentes en el territorio nacional, bajo el lecho del mar territorial, en la zona económica exclusiva y en la plataforma continental, pertenecen a la República, son bienes del dominio público y, por tanto, inalienables e imprescriptibles. Las costas marinas son bienes del dominio público.

Artículo 129.

Todas las actividades susceptibles de generar daños a los ecosistemas deben ser previamente acompañadas de estudios de impacto ambiental y socio cultural. El Estado impedirá la entrada al país de desechos tóxicos y peligrosos, así como la fabricación y uso de

armas nucleares, químicas y biológicas. Una ley especial regulará el uso, manejo, transporte y almacenamiento de las sustancias tóxicas y peligrosas.

En los contratos que la República celebre con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, o en los permisos que se otorguen, que afecten los recursos naturales, se considerará incluida aun cuando no estuviera expresa, la obligación de conservar el equilibrio ecológico, de permitir el acceso a la tecnología y la transferencia de la misma en condiciones mutuamente convenidas y de restablecer el ambiente a su estado natural si éste resultara alterado, en los términos que fije la ley.

Artículo 302.

El Estado se reserva, mediante la ley orgánica respectiva, y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico. El Estado promoverá la manufactura nacional de materias primas provenientes de la explotación de los recursos naturales no renovables, con el fin de asimilar, crear e innovar tecnologías, generar empleo y crecimiento económico, y crear riqueza y bienestar para el pueblo.

Artículo 303.

Por razones de soberanía económica, política y de estrategia nacional, el Estado conservará la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela, S.A., o del ente creado para el manejo de la industria petrolera, exceptuando las de las filiales, asociaciones estratégicas, empresas y cualquier otra que se haya constituido o se constituya como consecuencia del desarrollo de negocios de Petróleos de Venezuela, S.A.

3.2.2 Ley Orgánica de Hidrocarburos (2006).

Desde la creación de la Ley Orgánica de Hidrocarburos, el petróleo era un recurso valioso. Hoy comprende uno de los recursos naturales no renovables más importantes para el Estado venezolano, por ser el primer ingreso más relevante después de los tributos. Por tanto, esta ley se propone regular de manera progresiva y armónica, el desarrollo y aprovechamiento de los inmensos recursos de hidrocarburos de Venezuela. Es la encargada de regular todo lo concerniente a los diferentes procesos que se realizan de la exploración hasta la comercialización de hidrocarburos de Venezuela; a continuación se hace mención a los artículos más importantes para el trabajo de investigación:

Artículo 1.

Todo lo relativo a la exploración, explotación, refinación, industrialización, transporte, almacenamiento, comercialización, conservación de los hidrocarburos, así como lo referente a los productos refinados y a las obras que la realización de estas actividades requiera, se rige por esta Ley.

Artículo 2.

Las actividades relativas a los hidrocarburos gaseosos se rigen por la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos, salvo la extracción de hidrocarburos gaseosos asociados con el petróleo que se regirán por la presente Ley.

Artículo 3.

Los yacimientos de hidrocarburos existentes en el territorio nacional, cualquiera que sea su naturaleza, incluidos aquéllos que se encuentren bajo el lecho del mar territorial, en la plataforma continental, en la zona económica exclusiva y dentro de las fronteras nacionales, pertenecen a la República y son bienes de los dominios públicos, por lo tanto inalienables e imprescriptibles.

Artículo 9.

Las actividades relativas a la exploración en busca de yacimientos de los hidrocarburos comprendidos en esta Ley, a la extracción de ellos en estado natural, a su recolección, transporte y almacenamiento iniciales, se denominan actividades primarias a los efectos de esta Ley.

De conformidad con lo previsto en el artículo 302 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las actividades primarias indicadas, así como las relativas a las obras que su manejo requiera, quedan reservadas al Estado en los términos establecidos en esta Ley.

3.2.3 Ley Orgánica del Ambiente (2006)

El medio ambiente es todo lo que afecta a un ser vivo y condiciona especialmente las circunstancias de la vida de las personas o la sociedad en su vida. La Ley Orgánica del Ambiente se crea con el propósito de proteger el medio ambiente y su ecosistema. Todos los procesos que involucran la actividad de hidrocarburos, deben estar aprobadas previamente por el Ministerio Popular del Ambiente y regida por esta ley, todo esto en la búsqueda de promover un bienestar tanto a la población como al planeta, a continuación se exponen los artículos relacionados con el hidrocarburo:

Artículo 1.

Esta Ley tiene por objeto establecer las disposiciones y los principios rectores para la gestión del ambiente, en el marco del desarrollo sustentable como derecho y deber fundamental del Estado y de la sociedad, para contribuir a la seguridad y al logro del máximo bienestar de la población y al sostenimiento del planeta, en interés de la humanidad.

De igual forma, establece las normas que desarrollan las garantías y derechos constitucionales a un ambiente seguro, sano

y ecológicamente equilibrado.

Artículo 24.

La planificación del ambiente forma parte del proceso de desarrollo sustentable del país. Todos los planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social, sean de carácter nacional, regional, estatal o municipal, deberán elaborarse o adecuarse, según proceda, en concordancia con las disposiciones contenidas en esta Ley y con las políticas, lineamientos, estrategias, planes y programas ambientales, establecidos por el ministerio con competencia en materia de ambiente.

Artículo 36.

Las personas naturales o jurídicas, públicas y privadas, responsables en la formulación y ejecución de proyectos que impliquen la utilización de los recursos naturales y de la diversidad biológica, deben generar procesos permanentes de educación ambiental que permitan la conservación de los ecosistemas y el desarrollo sustentable.

Artículo 37.

“Las instituciones públicas y privadas deberán incorporar principios de educación ambiental en los programas de capacitación de su personal”.

Artículo 49.

El aprovechamiento de los recursos naturales y de la diversidad biológica en las diferentes cuencas hidrográficas, ecosistemas, áreas naturales protegidas, áreas privadas para la conservación y demás áreas especiales, estará sujeto a la formulación e implementación de los respectivos planes de manejo. En los correspondientes instrumentos de control se fijarán las condiciones y limitaciones a las que queda sometida la actividad.

3.3 Elementos Externos que Influyen en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera División Cumaná.

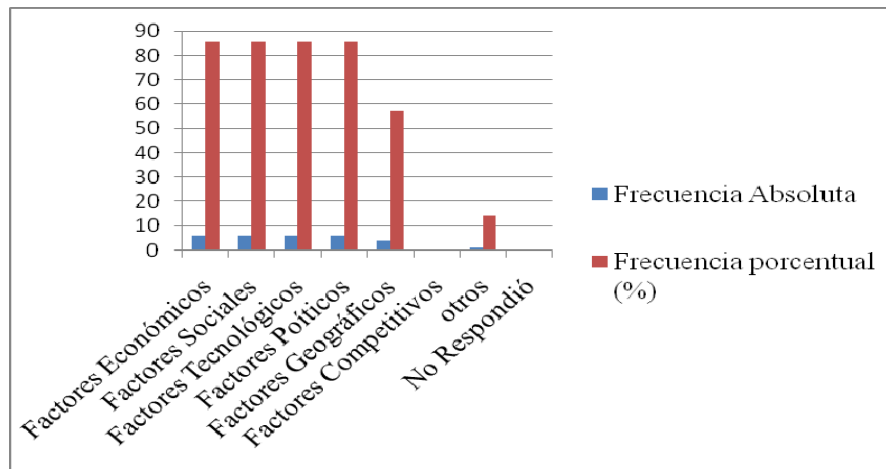
El análisis del ambiente externo es un paso crítico en el proceso estratégico, porque el ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia, además, el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Por consiguiente, para analizar los elementos externos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera División Cumaná, fue necesario diseñar y aplicar una encuesta, modalidad cuestionario (ver anexo N° 1), con la finalidad de obtener la información requerida. Este cuestionario fue aplicado a una población de 7 empleados de esta gerencia, los cuales se constituyen en informantes claves de esta investigación.

A los efectos de recolectar la información necesaria para analizar los elementos externos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera División Cumaná, el cuestionario consideró las siguientes dimensiones: aspectos generales, factores económicos, sociales, tecnológicos, políticos, geográficos y competitivos.

3.3.1. Aspectos Generales

Sobre los aspectos generales de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera División Cumaná, se les consultó a los empleados de la misma acerca de los factores del ambiente externo que tienen influencia en esta gerencia, a lo que un 86% de estos empleados indicó que los factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos influyen directamente en la gerencia, un 57% piensa que los factores geográficos también influyen y un 14% señaló que hay otros factores que influyen en esta gerencia, como: factores organizacionales (ver gráfico N° 1).

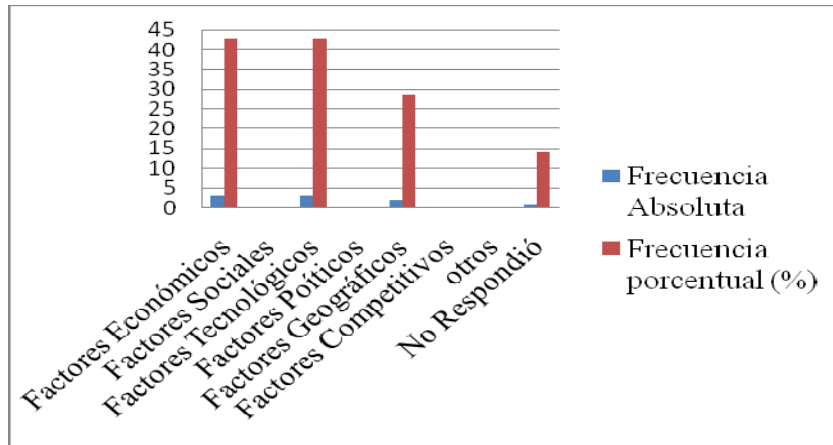
Gráfico N° 1. Factores del ambiente externo que influyen directamente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

No obstante, cuando se les preguntó a los encuestados cuáles de los factores mencionados anteriormente tienen mayor influencia en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, un 43% de ellos respondió que los factores económicos y tecnológicos son los que mayor influencia tienen en la gerencia, mientras que un 29% piensa que son los factores geográficos y el 14% restante no respondió (ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 2. Factores del ambiente externo que tienen mayor influencia en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

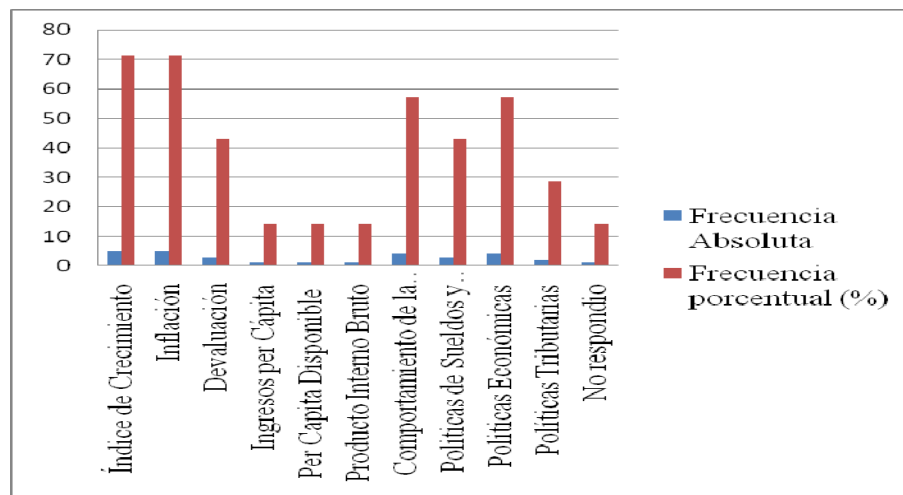


Fuente: Autoras, 2011.

3.3.2. Factores Económicos

Los factores económicos son aquellos que están relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, estos factores tienen incidencia en la mayoría de las organizaciones. A tal efecto, cuando se les consultó a los empleados que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, acerca de los factores económicos que inciden en esta gerencia, el 71% de los mismos respondió que el índice de crecimiento y la inflación inciden en la gerencia, mientras un 57% sostiene que son el comportamiento de la economía internacional y las políticas económicas los que le influyen; 43% de los encuestados piensa que las políticas de sueldos y salarios y la devaluación también intervienen en la gerencia, así como también lo hacen las políticas tributarias (29% de la población). Mientras que un pequeño porcentaje de estos empleados (14%) indicó los ingresos per cápita y el producto interno bruto, y un porcentaje igual no respondió (ver gráfico N° 3).

Gráfico N° 3. Factores económicos que inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

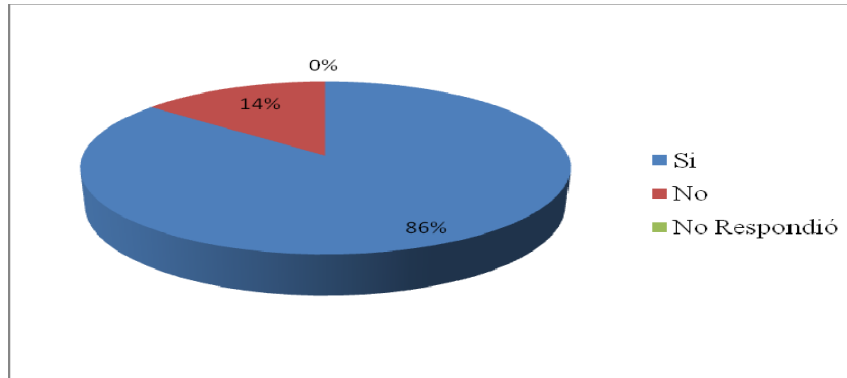


Fuente: Autoras, 2011.

Al preguntarle a los encuestados acerca de si la situación actual del país afecta las labores de en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, se encontró que el 100% de los empleados piensa que esta afecta las labores de la gerencia

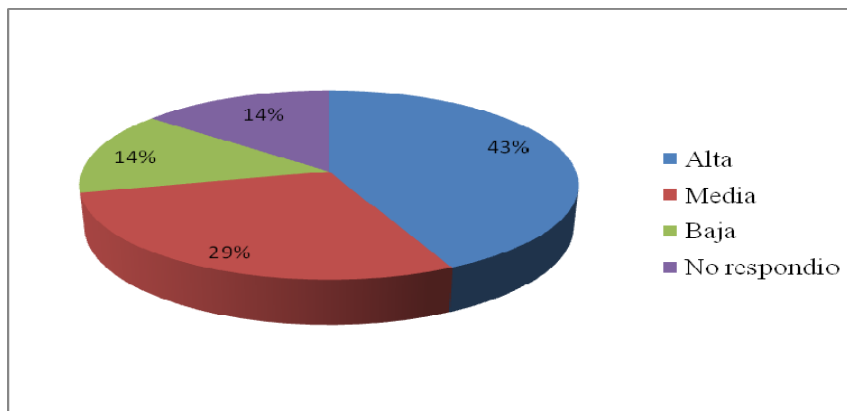
En cuanto a si la situación económica actual del país, influye en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumana, el 88% de los empleados indicó que si la afecta en contraposición a un 14% señaló que no la afecta (ver gráfico N° 4). No obstante, de los trabajadores que dijeron que la situación económica actual del país afecta a la gerencia, un 43% de los encuestados, señaló que la situación económica actual del país es altamente beneficiosa para la gerencia, el 29% dijo que la incidencia es media; un 14% piensa que hay una baja incidencia, y un 14% restante no respondió (ver gráfico N° 5).

Gráfico N° 4. Efecto de la situación actual del país sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

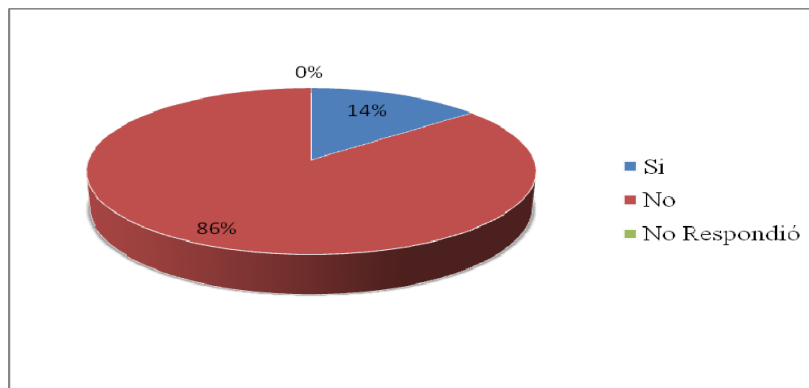
Gráfico N° 5. Incidencia de la situación actual del país sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión.



Fuente: Autoras, 2011.

En lo que respecta a la inflación y al índice de desempleo, se pudo visualizar que un 86% de los encuestados piensa que estos factores económicos no afectan a la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión, en contraposición un a 14% sostiene que si la afectan (ver gráfico N° 6). Ahora, de los encuestados que señalan que la inflación y el índice de desempleo afectan la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumana, el 100% considera que la afecta medianamente

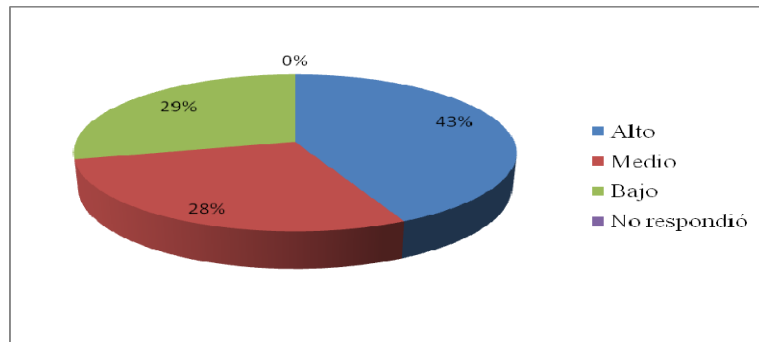
Gráfico N° 6. Efecto de la inflación y el índice de desempleo sobre la Gerencia De Planificación Presupuesto y Gestión.



Fuente: Autoras, 2011.

Asimismo, el 100% de los empleados de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumana, indicó que las políticas económicas implementadas por el Gobierno nacional tienen incidencia sobre esta gerencia. Expresando, además un 43% de ellos que estas políticas tienen una alta incidencia sobre la gerencia, mientras que 29% señaló que inciden medianamente y el otro 29% indicó que la incidencia es baja (ver gráfico N° 7).

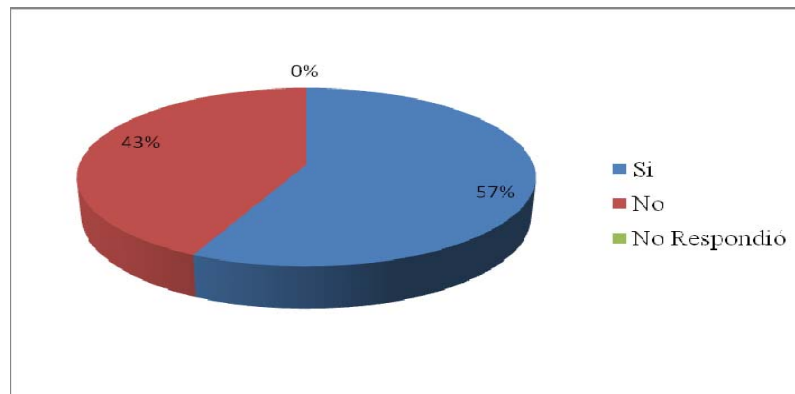
Gráfico N° 7. Grado de afectación de las políticas económicas sobre Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

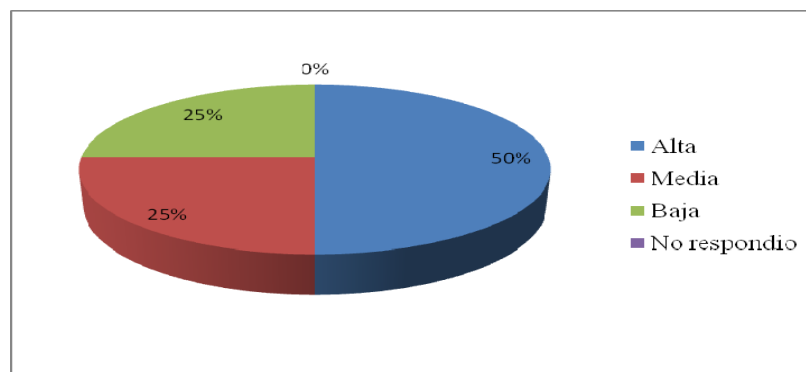
De igual forma, se consultó a los empleados de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, si las políticas de sueldos y salarios inciden en esta gerencia, a lo que el 57% indicó que si inciden, mientras que el otro 43% sostiene que estas políticas no inciden (ver gráfico N° 8). No obstante, de los encuestados que respondieron que las políticas de sueldos y salarios afectan la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, el 50% sostuvo que esta incidencia es de alto grado, mientras que un 25% expresó que es un mediano y bajo grado (ver gráfico N° 9).

Gráfico N° 8. Grado de incidencia de las políticas de sueldos y salarios sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Gráfico N°9. Grado de incidencia de las políticas de sueldos y salarios sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

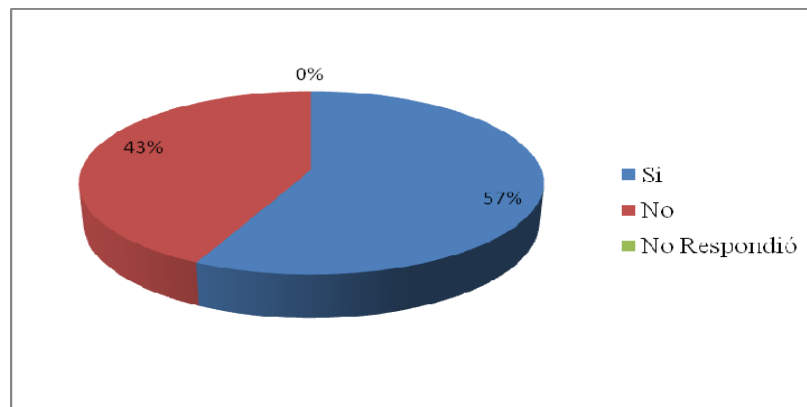


Fuente: Autoras, 2011.

Con respecto a las políticas tributarias implementadas por el Gobierno Nacional, el 57% de los empleados de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, piensa que éstas tienen

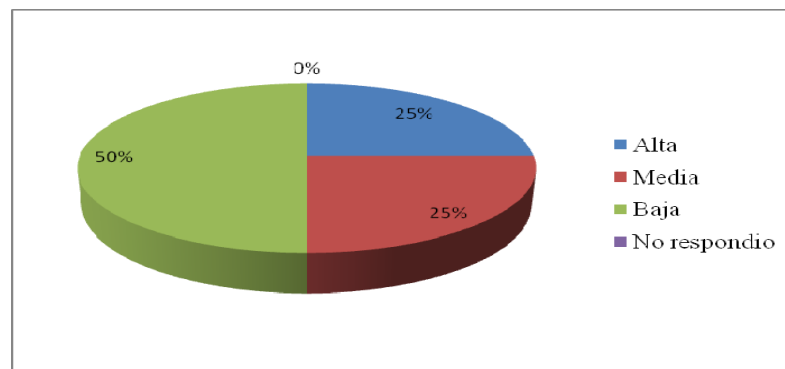
influencia en la misma, en contraposición a un 43% que opina que no tienen ningún tipo de incidencia (ver gráfico N° 10). De los empleados que respondieron afirmativamente, existe un 50% que respondió que el grado de incidencia es bajo, un 25% sostiene que incide de forma alta y mediana respectivamente (ver gráfico N° 11).

Gráfico N° 10. Efecto de las políticas tributarias sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Gráfico N° 11. Grado de incidencia de las políticas tributarias sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.

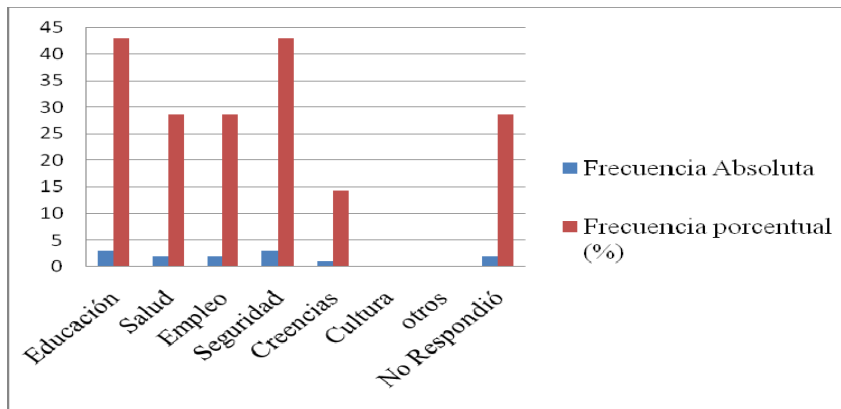


Fuente: Autoras, 2011.

3.3.3. Factores Sociales

Los factores sociales afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores, de igual modo inciden directa e indirectamente sobre las organizaciones teniendo impacto bien sea positivo o negativo sobre la misma. De allí que, se hiciera la consulta acerca de cuáles de estos factores inciden en la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná y un 43% de los empleados señaló que la seguridad y la educación son los que más tienen incidencia en esa gerencia, un 29% indicó la salud y el empleo, un 14% sostuvo que las creencias también influyen y un 29% no respondió (ver gráfico N° 12).

Gráfico N° 12. Factores sociales que inciden sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.

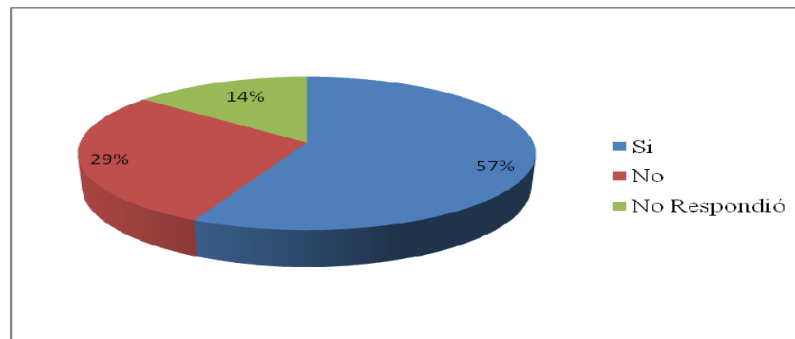


Fuente: Autoras, 2011.

Cuando se les hizo la consulta a los empleados de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, acerca de la ventaja que representa para esta gerencia la posición de la empresa en el mercado un 57% de los encuestados indicó que si es una ventaja, por el contrario un 29% sostuvo que no es ventajosa, y el 14% no opinó (ver gráfico N° 13). Ahora, de los encuestados que señalaron que es ventajosa para la gerencia la posición que tiene la empresa en el

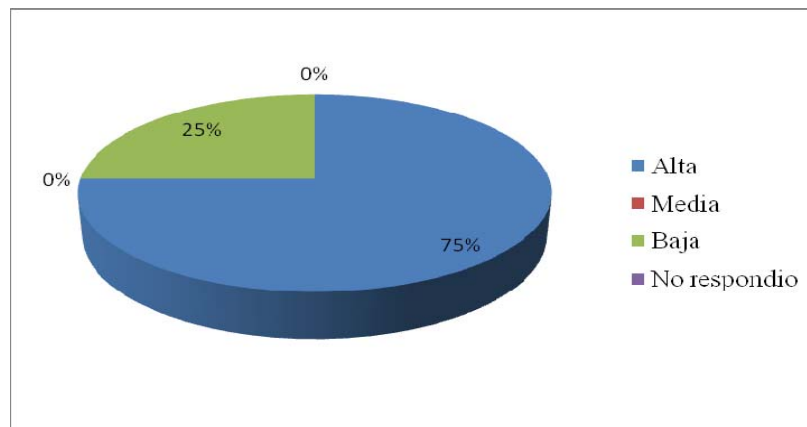
mercado, se determinó que el 75% manifestó que es altamente ventajosa, mientras que el 25% restante opinó que es baja (ver gráfico N° 14).

Gráfico N° 13. Ventaja de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná por la posición de la empresa en el mercado.



Fuente: Autoras, 2011.

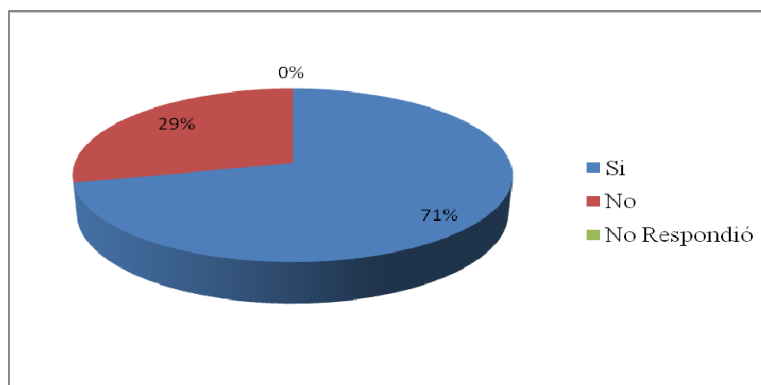
Gráfico N° 14. Grado de la posición de la empresa en el mercado sobre la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Con relación a qué piensan los encuestados acerca de si la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma es una ventaja para la gerencia, el 71% de ellos señaló que si lo es, en contraposición a un 29% que opinó lo contrario (ver gráfico N° 15). De igual forma, al preguntarle a los encuestados que respondieron afirmativamente cómo se clasificaría la ventaja que tiene la empresa con respecto a su reputación y responsabilidad social, el 80% de ellos expresó que esa ventaja la clasifica como alta y el otro 20% expresó que es muy bajo (ver gráfico N° 16).

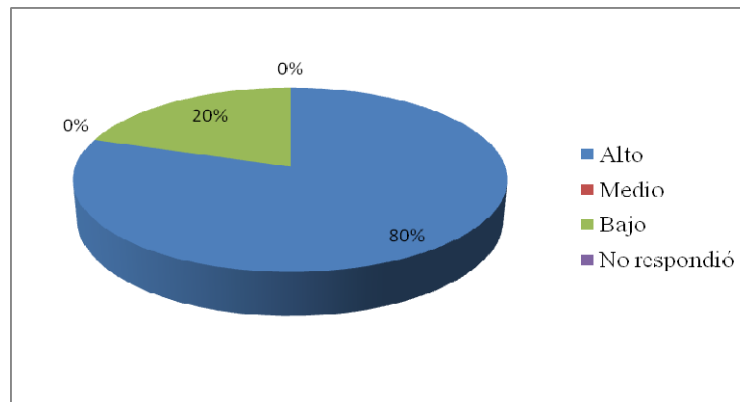
Gráfico N° 15. Reputación y responsabilidad social de la empresa como ventaja para la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

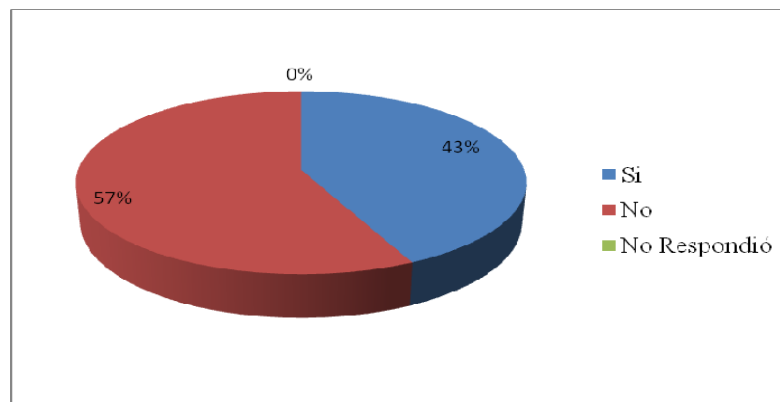
Asimismo, existen factores sociales como lo son la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas que según el 43% de los encuestados opinó que afectan a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, en contraposición con un 57% que opinó que no la afectan (ver gráfico N° 17).

Gráfico N° 16. Grado de incidencia de la ventaja que tiene la empresa con respecto a su reputación y responsabilidad social.



Fuente: Autoras, 2011.

Gráfico N° 17. Efecto de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.

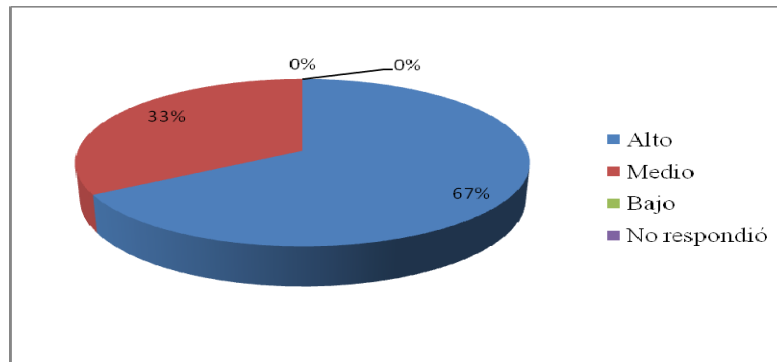


Fuente: Autoras, 2011.

Con respecto al grado de incidencia que tienen la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, el 67% de los empleados que respondieron afirmativamente expresó que el grado de incidencia es alto y el otro

33% indicó que el grado de incidencia es mediano (ver gráfico N° 18).

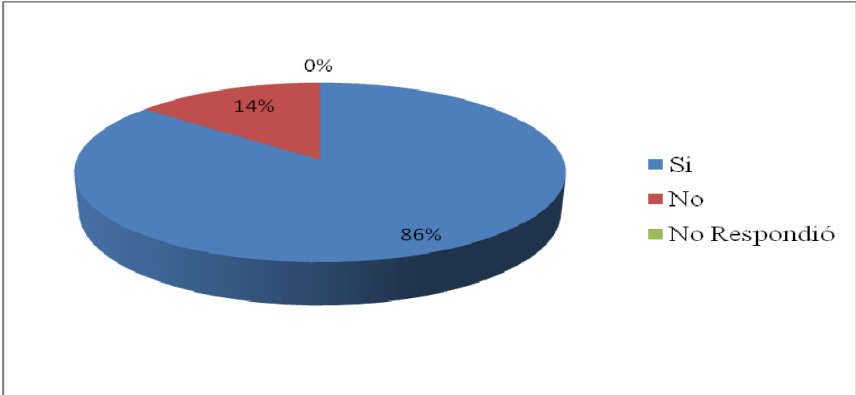
Gráfico N° 18. Grado de incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011

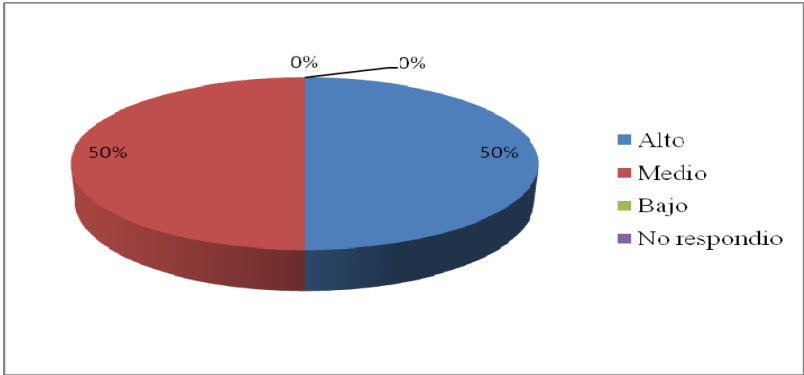
Al preguntarles al personal de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión si los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno Nacional afectan a la misma, un 86% de los empleados opinó que si afectan y el otro 14% piensa que no afectan (ver gráfica N° 19). De los encuestados que respondieron que estos programas afectan a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, el 50% opinó que el grado de incidencia es alto y medio respectivamente (ver gráfico N° 20).

Gráfico N° 19. Efecto de los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno Nacional sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Gráfico N° 20. Grado de incidencia de los programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno Nacional sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



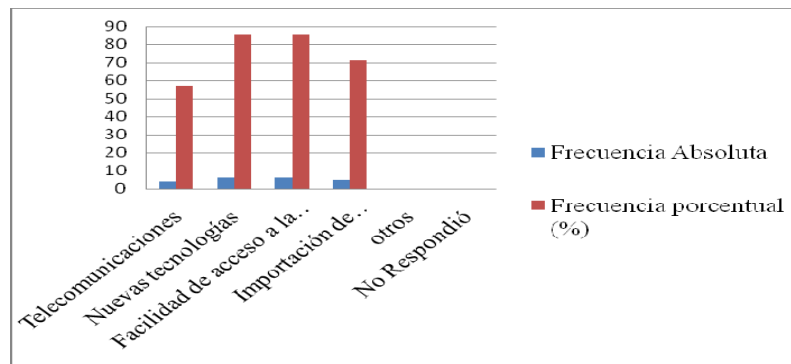
Fuente: Autoras, 2011

3.3.4. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos son muy importantes, ya que, le permiten a la organización desarrollarse de la mejor manera posible. Los adelantos tecnológicos como Internet, han creado la nueva economía y ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada.

En este orden de ideas, se le preguntó a los encuestados sobre cuáles aspectos tecnológicos inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, y un 86% de ellos respondió que la facilidad de acceso a la tecnología y las nuevas tecnologías tienen mayor influencia en la gerencia, mientras que un 71% indicó que otro factor que influyente es la importación de tecnología y un 57% expresó que las telecomunicaciones también inciden, tal como se muestra en el gráfico N° 21.

Gráfico N° 21. Aspectos tecnológicos que inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

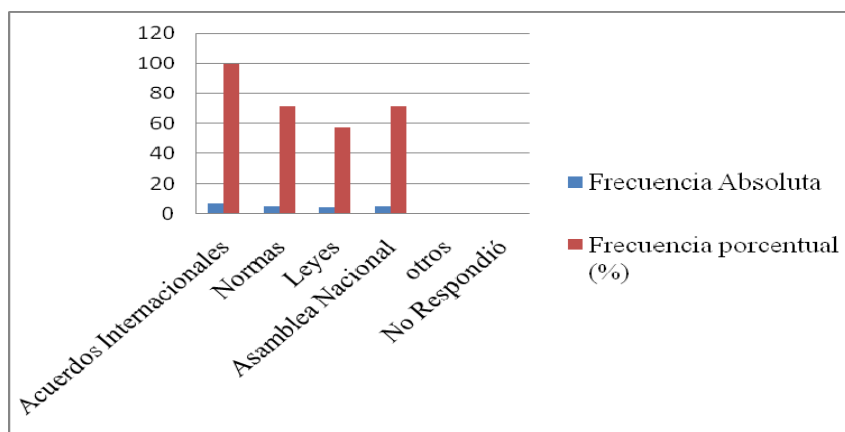
Así mismo, el total de los encuestados, representado por el 100%, piensa que se pueden considerar beneficiosos los avances tecnológicos, en materia de telecomunicaciones y computación para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y

Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná. Indicando, además, que estos avances tecnológicos son altamente beneficiosos para dicha gerencia

3.3.5 Factores Políticos y Legales

Los factores políticos y legales son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. Existen diversos factores puntuales en el aspecto político y legal, que pueden modificar el riesgo y la situación de una organización en algún momento determinado. De allí que, cuando se le consultó a los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, cuáles aspectos políticos y legales inciden en la gerencia, el 100% de ellos opinó que los acuerdos internacionales inciden en esta gerencia, un 71% sostuvo que las normas y la Asamblea Nacional también inciden y un 57% expreso que las leyes tienen incidencia en la gerencia (ver gráfico N° 22).

Gráfico N° 22. Aspectos políticos y legales que inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.

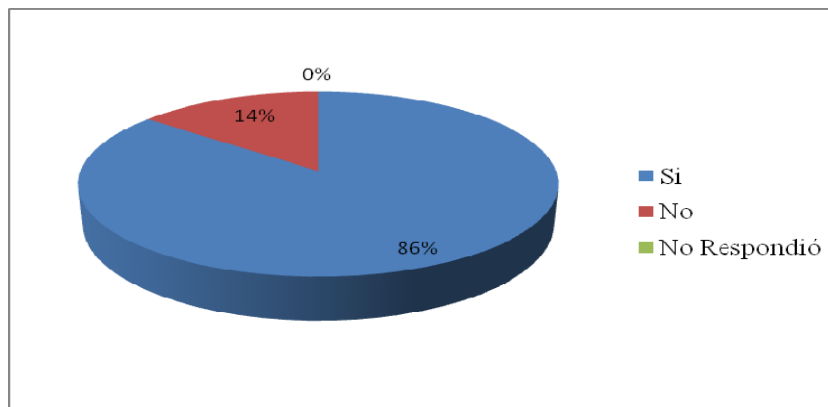


Fuente: Autoras, 2011.

No obstante, cuando se les preguntó a los encuestados si la situación política actual del país incide en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, el 100% de ellos manifestó que no tiene incidencia.

Otro aspecto considerado dentro de los factores legales que pudieran influir sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, fue la Ley Orgánica de Planificación; por lo que, se le consultó a los empleados de la gerencia si esta Ley la afecta y el 86% respondió positivamente, mientras que el 14% restante respondió que no afecta (ver gráfico N° 23).

Gráfico N° 23. Efecto de la Ley Orgánica de Planificación sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



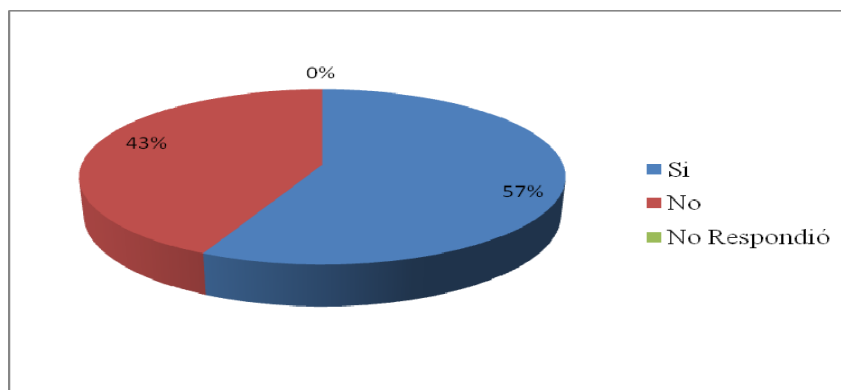
Fuente: Autoras, 2011

En relación a lo anterior se consultó acerca del efecto que tiene la Ley Orgánica de Planificación y el 100% de los encuestados opinó que esta Ley afecta de manera positiva a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.

Así mismo, se pudo evidenciar que el 100% de los encuestados opinó que la Ley Orgánica de Planificación incide altamente sobre Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.

Ahora, cuando se les consultó a los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, si la Ley Orgánica de Presupuesto Público afecta a la gerencia, un 57% expresó que si la afecta en contraposición a un 43% que opinó que no la afecta, tal como se muestra en el gráfico N° 24. Así mismo, se pudo evidenciar que el 100% de los empleados piensa que esta Ley afecta positivamente a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná. Observándose, además, que las personas que indicaron que la Ley Orgánica de Presupuesto afecta positivamente a la gerencia, el 100% expresó que tiene una alta incidencia.

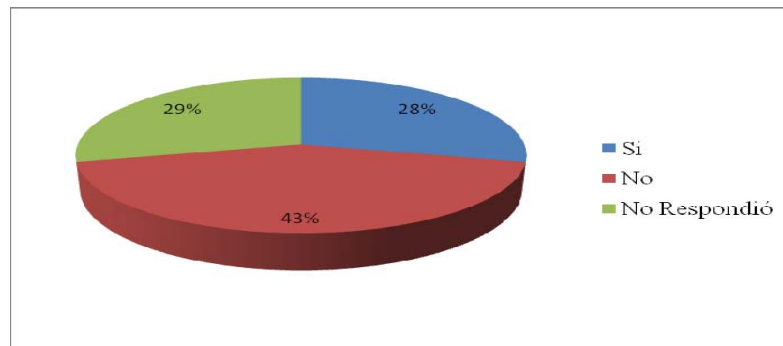
Gráfico N° 24. Efecto de la Ley Orgánica de Presupuesto Público sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Con respecto a la Ley Habilitante aprobada el 17 de diciembre de 2010, se pudo conocer que el 43% del personal que labora en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, opinó que esta Ley no la afecta, en contraposición de un 29% que expresó que si la afecta, y el 29% restante se abstuvo de responder (ver gráfico N° 25).

Gráfico N° 25. Efecto de la Ley Habilitante sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



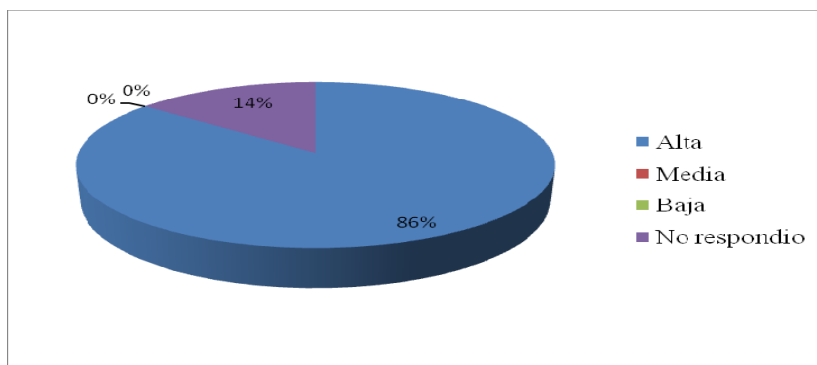
Fuente: Autoras, 2011.

Al preguntarle a los encuestados de qué manera afecta la Ley Habilitante a la gerencia, el 100% indicó que la afecta positivamente. En cuanto al grado en que afecta la Ley Habilitante a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, el 100% de los empleados de esta gerencia indicó que la incidencia es baja.

En cuanto a la Ley Orgánica de Hidrocarburos se le preguntó a los encuestados si la misma afecta a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, y el 100% de los encuestados respondió de forma afirmativa. Considerando lo anterior se preciso que el 100% de estos encuestados opinó que Ley Orgánica de Hidrocarburos afecta de manera positiva a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa

Afuera, División, Cumaná. Así mismo, el 86% de ellos manifestó que esta Ley tiene una alta incidencia en la gerencia, mientras que el 14% restante opinó lo contrario (ver gráfico N° 26).

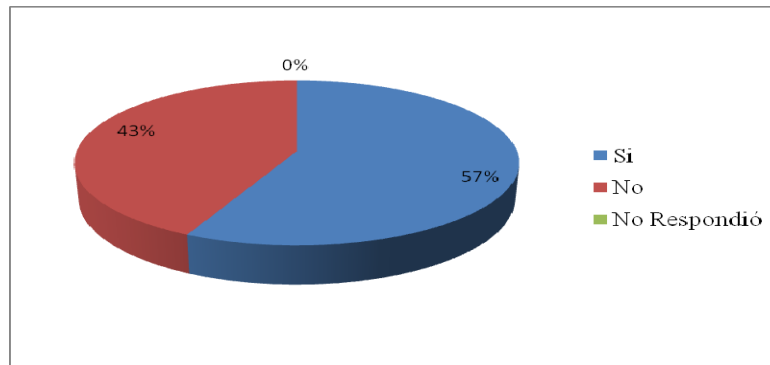
Gráfico N° 26. Incidencia de la Ley Orgánica de Hidrocarburos sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

También, se les consultó a los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, acerca de si la Ley Orgánica del Ambiente afecta esta gerencia y el 57% de ellos respondió que sí, mientras que el otro 43% expresó lo contrario, tal como se muestra en el gráfico N°27.

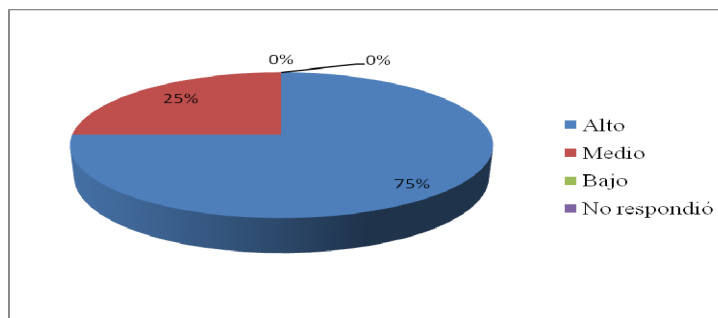
Gráfico N° 27 Efecto de la Ley Orgánica del Ambiente sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Así mismo, el 100% de los encuestados que respondió afirmativamente manifestó que esta Ley afecta de manera positiva a dicha gerencia. Además, un 75% indicó que la afecta en un alto grado y el otro 25% expresó que la afecta el un mediano grado (ver gráfico N° 28).

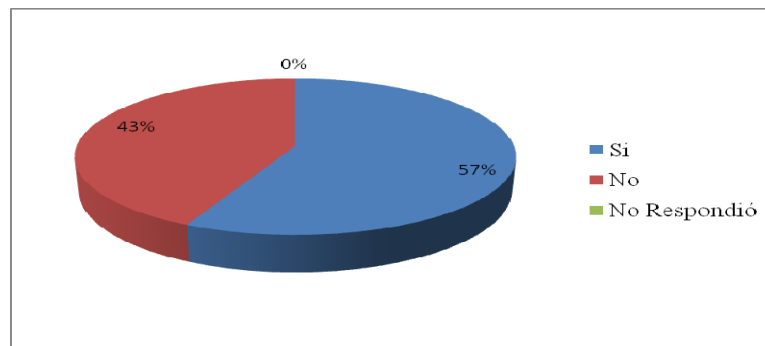
Gráfico N° 28. Grado de incidencia de la Ley Orgánica del Ambiente sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011

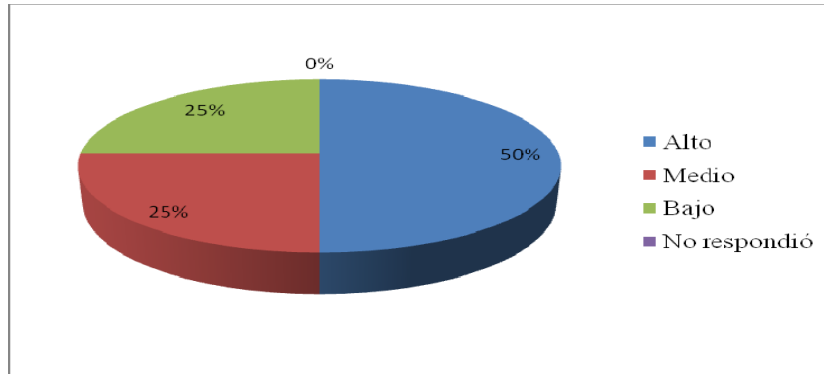
Al consultarle a los encuestados acerca de si la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno afecta a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, un 57% indicó que si la afecta y el otro 43% dijo lo contrario (ver gráfico N° 29). Al respecto, se les preguntó a los empleados que respondieron afirmativamente de que manera afecta esta ley a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, y el 100% de ellos manifestó que la afecta positivamente. Ahora, al indagar acerca del grado en que afecta la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, se encontró que el 50% de estos empleados opinó que tiene un alto grado de incidencia, mientras que un 25% indicó que el grado de incidencia es medio y bajo (ver gráfico N°30).

Gráfico N° 29. Efecto de la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Gráfica N° 30. Incidencia de la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.

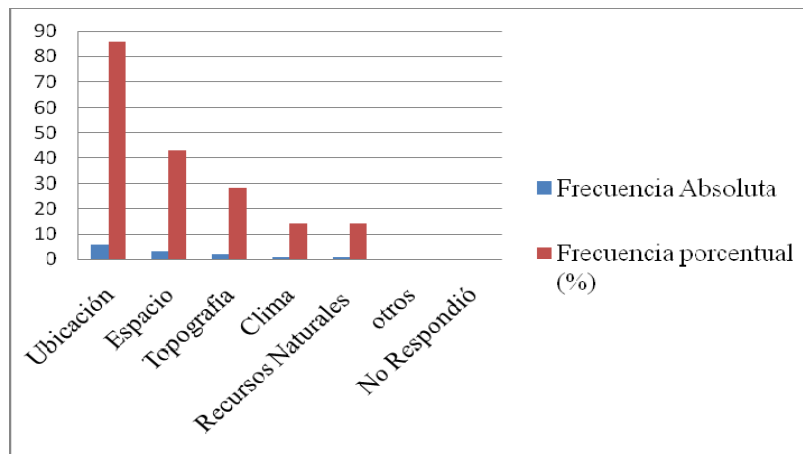


Fuente: Autoras, 2011

3.3.6 Factores Geográficos

Estos factores representan un conjunto de circunstancias astronómicas, geográficas, de espacio, topográfica, climatológica y de recursos naturales que intervienen en las organizaciones, tanto así que no se tiene certeza de cómo serán estas condiciones. A tal efecto, al considerar aspectos geográficos como: ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, entre otros, se les preguntó al personal que labora en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, cuál de estos factores inciden en la misma, un 86% manifestó que la ubicación es el principal factor que incide, un 43% opinó que el espacio también influye, mientras un 29% indicó la topografía y un 14% dijo el clima y los recursos naturales, tal como se muestra en el gráfico N° 31.

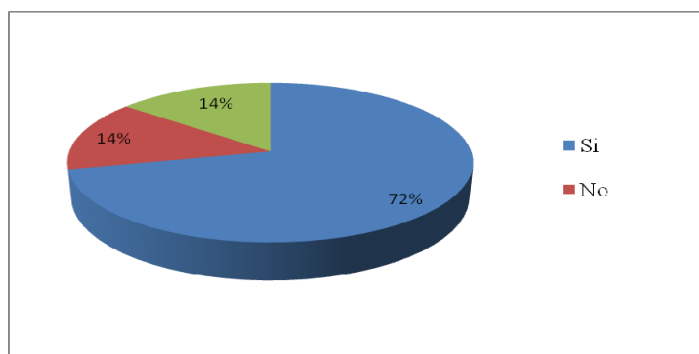
Gráfico N° 31. Factores Geográficos que inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Con respecto a la ubicación geográfica de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, según el gráfico N° 32, un 72% piensa que ésta es la que más tiene influencia en esta gerencia, un 14% sostuvo que no, y un porcentaje igual a éste (14%) no respondió.

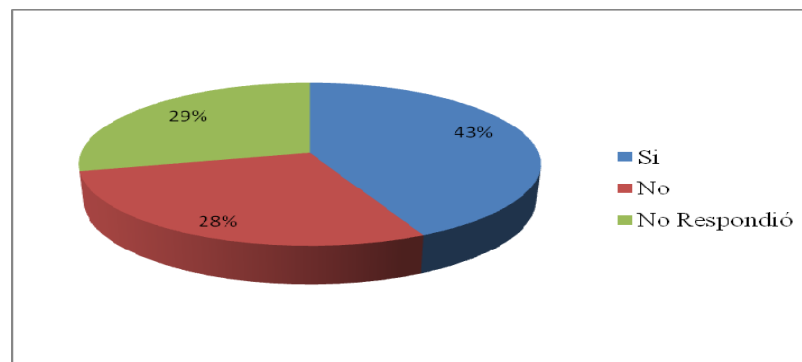
Gráfico N° 32. Aceptación de la ubicación geografica de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011

Al plantearle la interrogante a los encuestados que laboran en PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, acerca de sí existe dificultad al acceso vial a la empresa, un 43% manifestó que sí, un 28% sostiene que no existe dificultad alguna y el otro 29% no respondió (ver gráfico N° 33).

Gráfico N° 33. Dificultad al acceso vial para PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

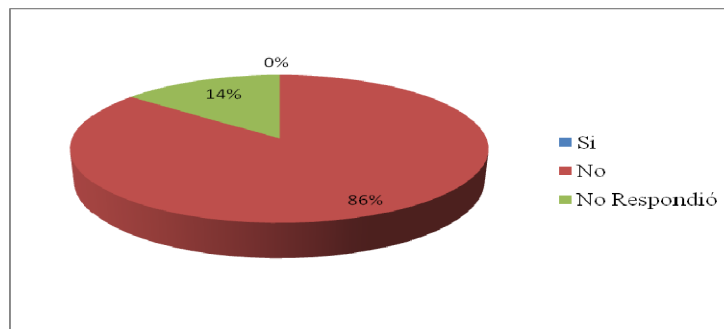
Así mismo, al preguntarle al personal que labora Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná si el clima de la región afecta el desarrollo de sus actividades, un 86% señaló que no la afecta y el 14% restante no respondió (ver gráfico N° 34).

3.3.7 Factores Competitivos

Los factores competitivos influyen de tal manera en las organizaciones que deben dárseles la relevancia necesaria adecuando sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual. El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo

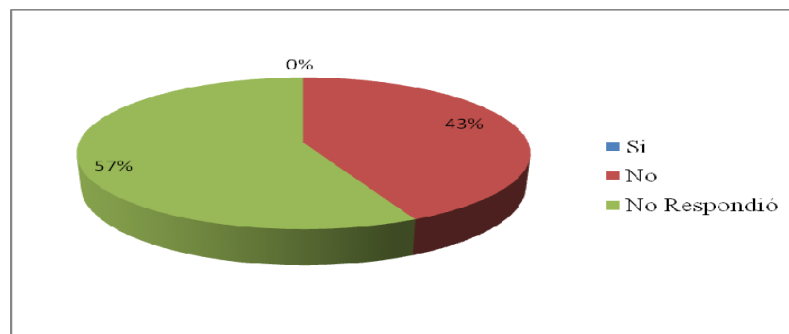
permanente del crecimiento y la diversificación. En tal sentido, para conocer si los competidores tienen algún efecto sobre las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, se le hizo la consulta al personal que en ella labora y un 43% de ellos piensan que no la afectan y el 57% restante no respondió (ver gráfico N° 35).

Gráfica N° 34. Efecto del clima de la región sobre el desarrollo de las actividades de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011

Gráfico N° 35. Efecto de los competidores sobre las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011

3.4 Elementos Internos que Influyen en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera División Cumaná.

Dentro de las organizaciones existen elementos internos que permiten fijar las fortalezas y debilidades de la misma, realizando un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente; por tanto, a continuación se presenta una serie de elementos relacionados con el ambiente interno de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, los cuales serán considerados posteriormente como fortalezas o debilidades presentes en ésta.

A los efectos de recolectar la información necesaria para analizar los elementos internos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera División Cumaná, el cuestionario consideró los siguientes aspectos: elementos estratégicos, capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano.

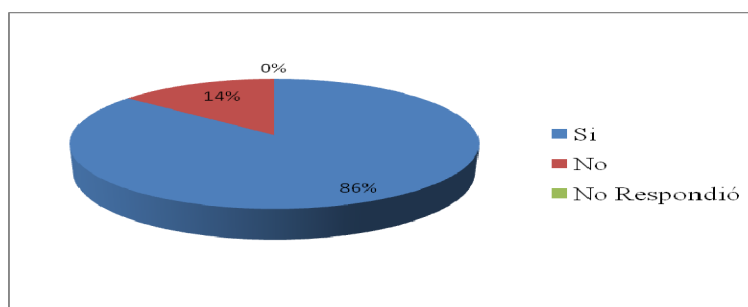
3.4.1 Elementos Estratégicos

Conocer los elementos estratégicos de una organización resulta primordial para que un empleado se identifique con su lugar de trabajo, con su propósito, su visión, su misión, entre otros. La misión es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización, de allí que cuando se le consultó a los encuestados si existía una misión en PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, el 100% de ellos opinó de forma afirmativa.

Asimismo, el 100% de los empleados encuestados expresó que conocen la misión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.

Según el gráfico N° 36, el 86% de los encuestados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná opinó que, las labores de la gerencia están orientadas en función de la misión organizacional, en contraposición al 14% restante que señaló lo contrario.

Gráfico N° 36. Orientación de las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná en función de la misión organizacional.



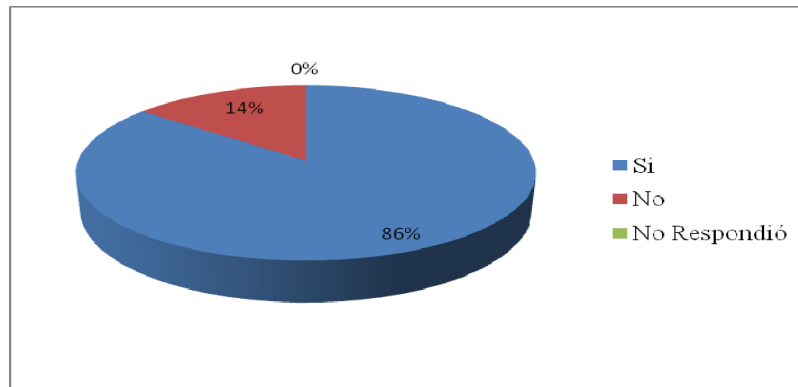
Fuente: Autoras, 2011

La visión de una organización es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años; a tal efecto, al preguntárseles a los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión, PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, si existe una visión en la organización, el 100% expresó que si existe. Asimismo, se le consultó si conocen la visión de la organización y un 86% sostuvo que si la conoce, mientras que el otro 14% indicó no conocerla (ver gráfico N° 37).

De igual forma, al consultárseles a los encuestados, si las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera,

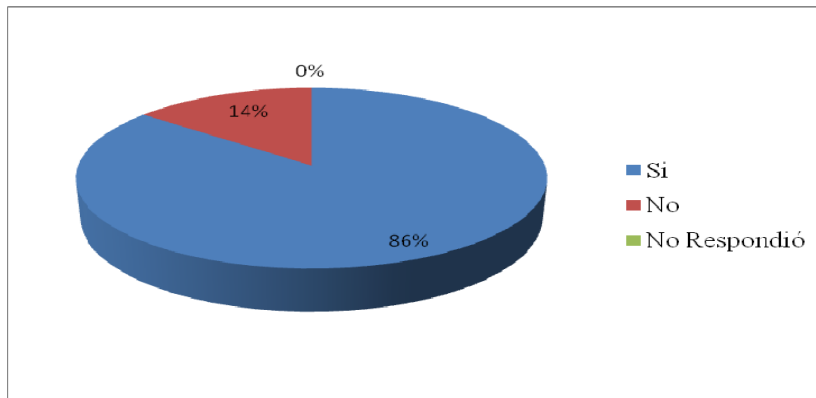
División, Cumaná están enmarcadas dentro de la visión organizacional, un 86% opinó que sí, mientras que el otro 14% piensa lo contrario (ver gráfico N° 38).

Gráfico N° 37. Conocimiento de la visión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

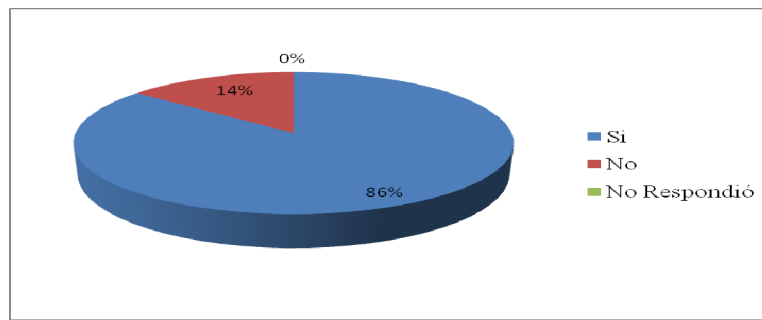
Gráfico N° 38. Orientación de las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná en función a la visión organizacional.



Fuente: Autoras, 2011

Ahora, se indago sobre la existencia de una visión claramente establecida en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, y el 86% de los encuestados respondió afirmativamente, el 14% restante señaló lo contrario, tal como se puede observar en el gráfico N° 39.

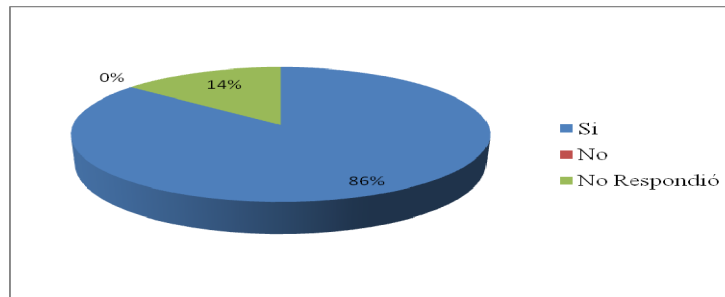
Gráfico N° 39. Existencia de una misión claramente establecida en la Gerencia en Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011

Con respecto a la misión de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, también se indagó si la misma se encuentra planteada por escrito, donde el 100% de los encuestados indicó que sí. Así mismo, estos encuestados opinaron que la misión de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, es conocida y compartida por todos sus empleados, tal y como se puede observar en el gráfico N° 40.

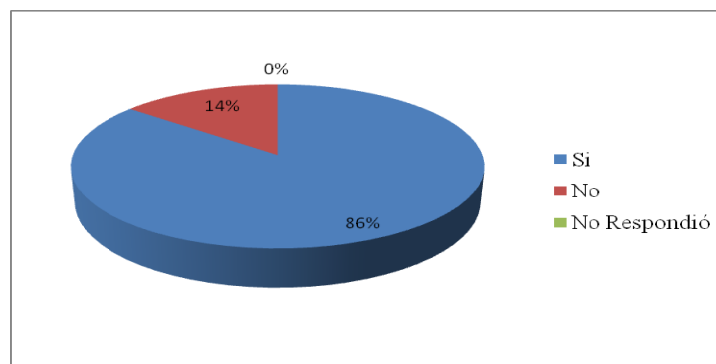
Gráfico N° 40. Misión de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná conocida y compartida por todos sus miembros.



Fuente: Autoras, 2011.

Al indagar acerca de si la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná cuenta con una visión claramente establecida el 86% respondió afirmativamente, mientras que el 14% restante opinó que no existe (ver gráfico N° 41).

Gráfico N° 41. Existencia de una visión claramente establecida en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

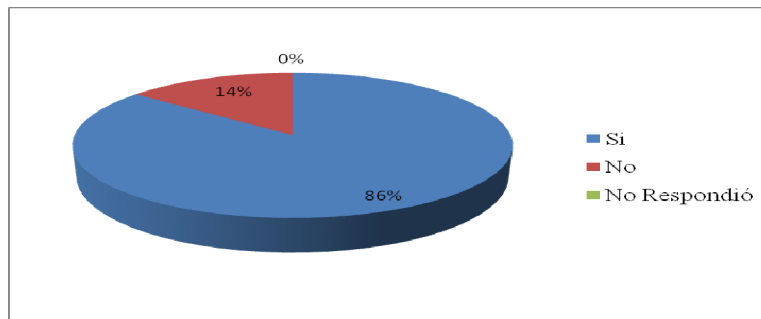


Fuente: Autoras, 2011.

Del 86% de los empleados que indicó que la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná cuenta con una visión claramente establecida, el total (100%) opinan que esta visión está planteada por escrito. Asimismo, el 100% de los encuestados indicó que la visión de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, es conocida y compartida por todos sus miembros.

En lo que respecta a la claridad en el establecimiento de los objetivos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná, tal y como se muestra en el gráfico N° 42, el 86% de los encuestados opina que si están claramente establecidos, mientras que el otro 14% opina lo contrario.

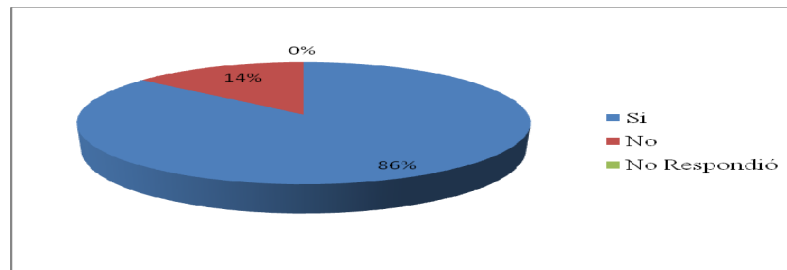
Gráfico N° 42. Objetivos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná claramente establecidos.



Fuente: Autoras, 2011.

Así mismo, el 86% de los empleados de la Gerencia de Planificación Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División, Cumaná, respondieron que las labores de esta gerencia están alineadas con los objetivos de la organización y un 14% manifestó lo contrario (ver gráfico N° 43).

Gráfico N° 43. Alineación de las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná con los objetivos de la organización.

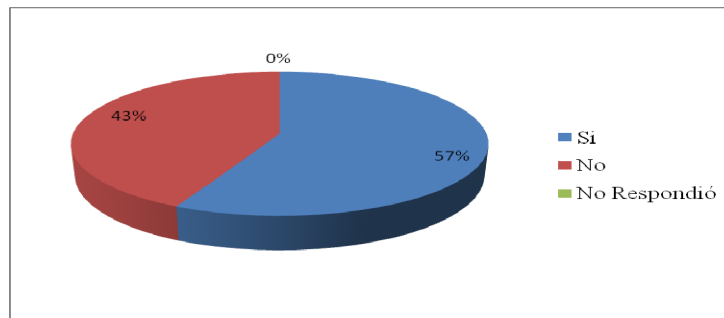


Fuente: Autoras, 2011.

Además para el 100% de los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, esta gerencia es esencial para alcanzar los objetivos de la organización.

Cuando se consultó si la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná cuenta con un plan estratégico que permita el alcance de los objetivos de la organización, el 57% del personal que en ella labora respondió afirmativamente, mientras que el otro 43% opinó lo contrario (ver gráfico N° 44). Ahora, de los encuestados que señalaron que existe un plan estratégico que permite el alcance de los objetivos de la organización, el 100% recomendó que se elabore un nuevo plan estratégico para la gerencia.

Gráfico N° 44. Existencia de un plan estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná para alcanzar los objetivos de la organización.



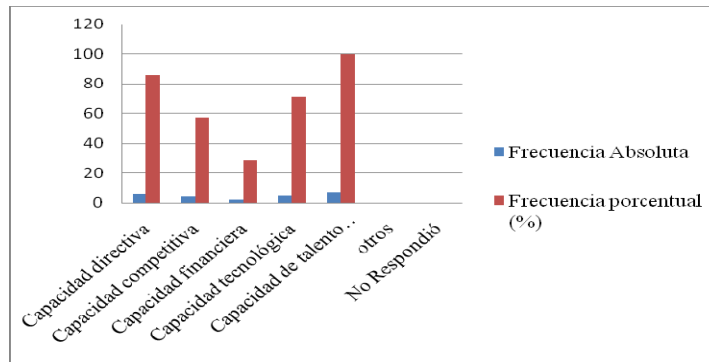
Fuente: Autoras, 2011.

Así mismo, el 100% de los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná argumentó que son esenciales para la organización las funciones que cumple esta gerencia.

En cuanto a la importancia que tienen las funciones que cumple la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná para la empresa, el 100% del personal opinó que éstas son muy importantes para el buen funcionamiento de la organización.

Además, en lo que respecta a los factores internos que influyen directamente sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, el 100% de los empleados indicó la capacidad de talento humano, un 86% opinó la capacidad directiva, un 71% piensa que es la capacidad tecnológica, un 57,14% indicó la capacidad competitiva y un 29% opinó que es la capacidad financiera (ver gráfico N° 45).

Gráfico N° 45. Factores internos que influyen en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

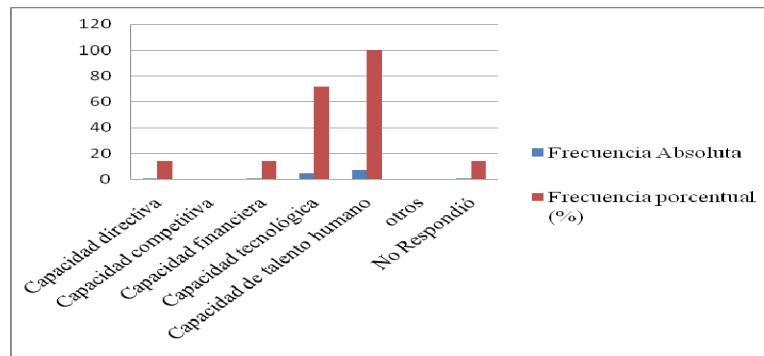
En cuanto a los factores seleccionados anteriormente, el 100% de los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná opinó que la capacidad de talento humano es el factor más importante que tiene influencia sobre la gerencia, otros factores importantes son la capacidad tecnológica con un 71% y con un 14% la capacidad directiva y la capacidad financiera respectivamente (ver gráfico N° 46).

3.4.2 Capacidad Directiva

La capacidad directiva contiene todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control (Serna, 1998). A tal efecto, se consultó acerca de las etapas del proceso administrativo aplicado en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná el 100% de los empleados que en ella laboran opinó que la planeación, la coordinación y el control son etapas que forman parte del proceso administrativo de la gerencia y un 86% indicó que la

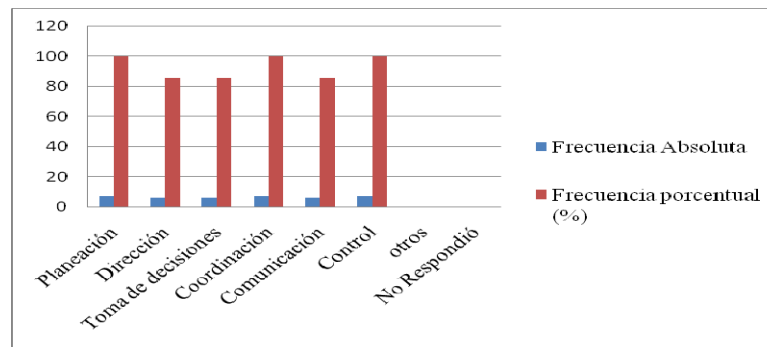
dirección, la toma de decisiones y la comunicación son otras etapas que conforman el proceso administrativo (ver gráfico N° 47).

Gráfico N° 46 Factores internos que tienen mayor influencia en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autora, 2011

Gráfico N° 47. Etapas del proceso administrativo aplicadas a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

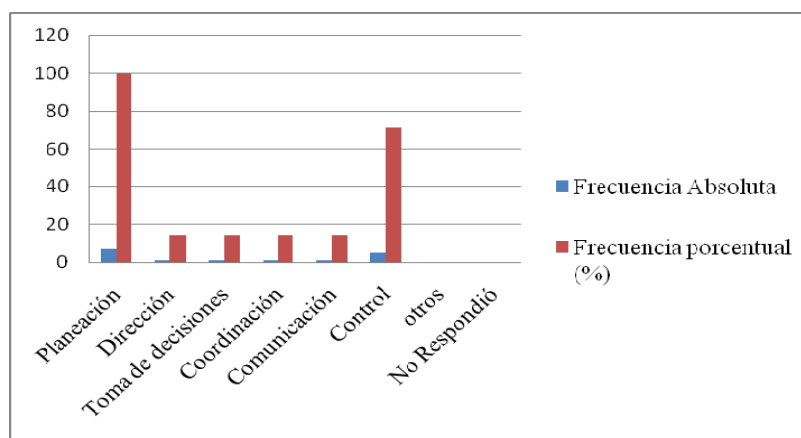


Fuente: Autoras, 2011.

En función a la respuesta anterior, el 100% del personal que labora en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División

Cumaná manifestó que la planeación es la etapa más importante del proceso administrativo, seguida por el control (71%) y la dirección, la toma de decisiones, la coordinación y la comunicación con un 14% respectivamente (ver gráfico N° 48).

Gráfico N° 48 Funciones administrativa que presentan mayor importancia para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

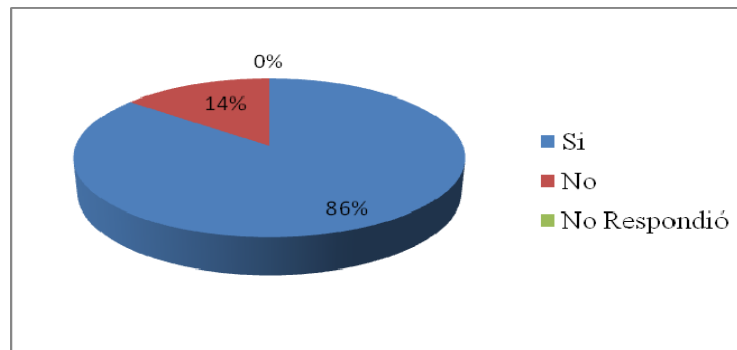


Fuente: Autoras, 2011

El gráfico N° 49, muestra que el 86% de los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná opinó que la planificación administrativa de esta gerencia está orientada hacia el logro de los objetivos organizacionales y el 14% restante señaló todo lo contrario.

Con respecto a la existencia de influencia y motivación sobre los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná para que estos realicen sus funciones, el 100% de los empleados de esta gerencia expresó que sí existe influencia y motivación sobre ellos.

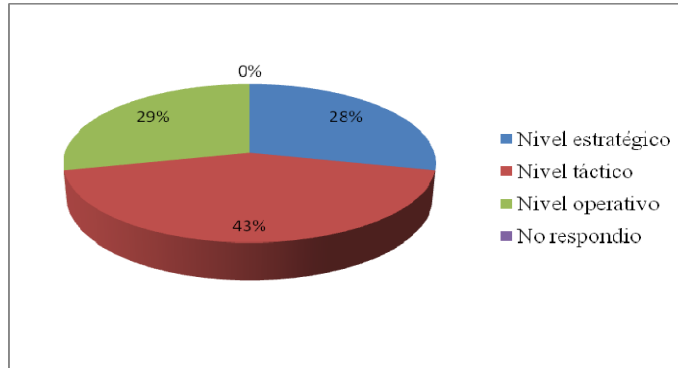
Gráfico N° 49. Orientación de la planificación administrativa de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná al logro de los objetivos organizacionales.



Fuente: Autoras, 2011.

En cuanto al proceso de toma de decisiones utilizado por la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, tal y como se muestra en el gráfico N° 50, el 43% de los encuestados opinó que las decisiones son tomadas en el nivel táctico, un 28% indicó que las decisiones son tomadas en los niveles estratégicos y el 29% indicó que las decisiones son tomadas a nivel operativo. Además de acuerdo con los empleados que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, se pudo conocer que la importancia que implica la toma de decisiones es el poder establecer estrategias que ayuden a la organización alcanzar los objetivos organizacionales.

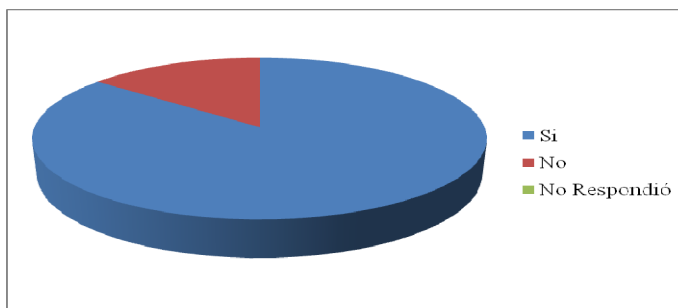
Gráfico N° 50. Niveles jerárquicos encargado de la toma de decisiones en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Así mismo, se pudo conocer que el 100% del personal que labora en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná opinó que existe integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en esta gerencia. Por consiguiente, en cuanto a la importancia que implica la existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, se puede inferir que sin trabajo en equipo es imposible cubrir las exigencias, además, permite el manejo y la coordinación de la información coherente y optimiza los procesos de la gerencia. De igual forma, el 100% de los empleados encuestados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná manifestó que la comunicación con sus compañeros de trabajos de la gerencia es efectiva. Además, el 86% de estos empleados opinó que la comunicación con su jefe es efectiva, sin embargo, el otro 14% expreso lo contrario (ver gráfico N° 51).

Gráfico N° 51. Efectividad de la comunicación con los jefes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

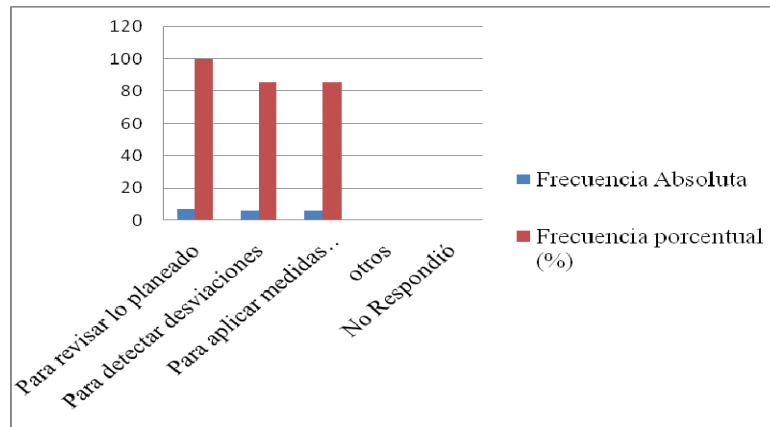
En cuanto a la aplicación del control administrativo, el 100% del personal que labora en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná opinó que éste se aplica en esta gerencia. Así mismo, un 100% de estos encuestados opinó que el control administrativo de la gerencia es utilizado para verificar lo planeado y un 86% dijo que es utilizado para detectar desviaciones y para aplicar medidas correctivas respectivamente (ver gráfico N° 52).

3.4.3 Capacidad Financiera

La capacidad financiera considera todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la organización tales como deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento y otros índices financieros que se consideren importante para la organización y área de análisis (Serna, 1997). De allí que, cuando se indagó con respecto a la capacidad financiera de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, se pudo conocer, tal y como se muestra en el gráfico N° 53 que el 86% de los empleados expresó que las labores de la gerencia inciden sobre los

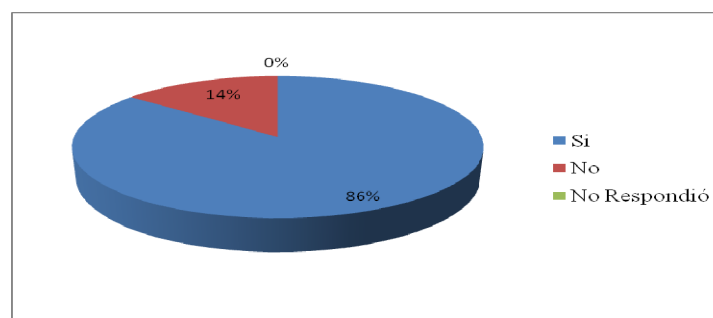
aspectos financieros de la organización, en contradicción con el 14% restante que señaló lo contrario.

Gráfico N° 52. Utilización del control en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Gráfico N° 53. Incidencia de las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná sobre los aspectos financieros de la organización.

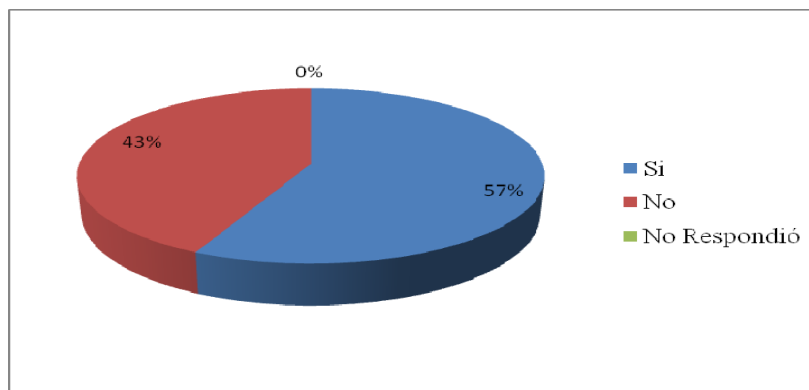


Fuente: Autoras, 2011.

Asimismo, el 100% de los empleados que labora en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná indicó que está gerencia maneja un presupuesto. Además de ello, el 57% de estos

empleados expresó que tiene conocimiento sobre los costos y gastos que generan sus labores, mientras que el otro 43% manifestó no conocerlos, tal y como se evidencia en el gráfico N° 54.

Gráfico N° 54. Conocimiento de los costos y gastos que generan las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



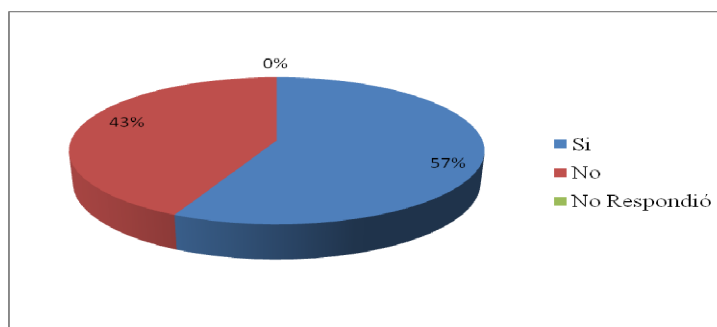
Fuente: Autoras, 2011.

Adicionalmente, el 57% de los encuestados manifestó que en esta gerencia se determinan los gastos de operatividad de la misma, en contradicción con el 43% restante que expresó lo contrario (ver gráfico N° 55).

3.4.4 Capacidad Tecnológica

La capacidad tecnológica representa todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios (Serna, 1997).

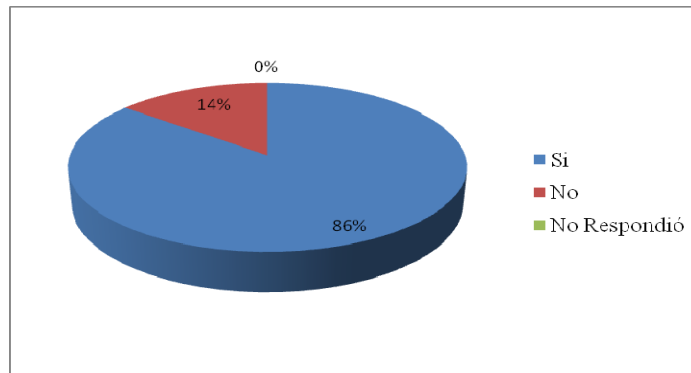
Gráfico N° 55. Determinación de los gastos de operatividad en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

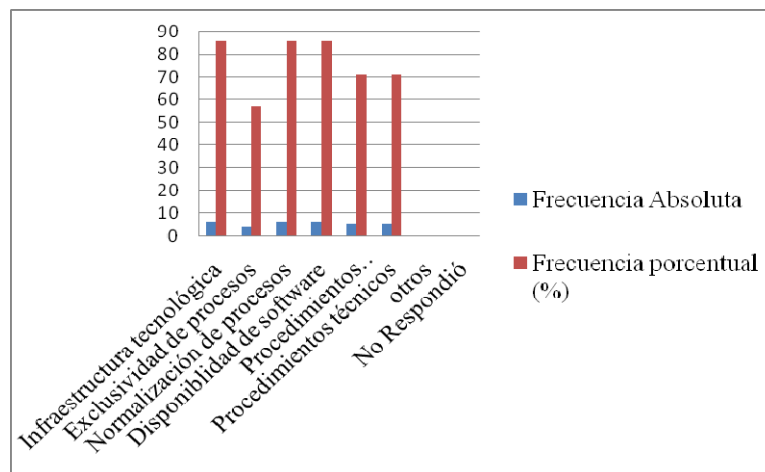
Sobre la capacidad tecnológica se indagó si la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná cuenta con capacidad tecnológica para desarrollar sus funciones, a lo que el 86% del personal encuestado indicó que si la tiene, mientras que el otro 14% señaló lo contrario (ver gráfico N° 56). En función a la respuesta anterior, el 86% de los encuestados señaló que la infraestructura tecnológica, la normalización de procesos y la disponibilidad de *software* son elementos presentes en la capacidad tecnológica de la gerencia; así mismo el 71% afirma que los procesos administrativos y los procedimientos técnicos, también forman parte de la capacidad tecnológica y un 57% de los empleados opina que la exclusividad de proceso es otro de los factores utilizados por la gerencia dentro de su capacidad tecnológica (ver gráfico N° 57). Además, el 100% de los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná indicó que el nivel de tecnología con que cuenta la gerencia es aceptable.

Gráfico N° 56. Existencia de Capacidad tecnológica en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Gráfico N° 57. Factores que forman parte de la capacidad tecnológica de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

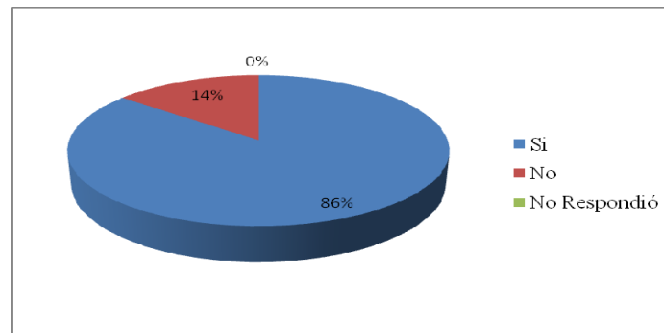


Fuente: Autoras, 2011.

Con respecto a la existencia de equipos y *software* actualizados, el 86% de los empleados que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná expresó que los equipos y los *software* con

que cuenta la gerencia están actualizados, mientras que el 14% restante manifestó lo contrario (ver gráfico N° 58).

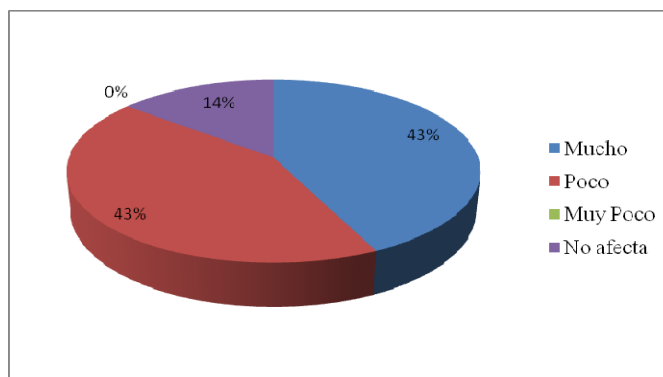
Gráfico N° 58. Disponibilidad de equipos y software actualizados con respecto a los avances tecnológicos en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Asimismo, el 100% de los empleados de la gerencia de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná indicó que ésta al contar con equipos de alta tecnología y *software* actualizado son más productivos. No obstante, un 43% de los encuestados también expresó que el uso excesivo de tecnología como Internet, intranet, el celular, entre otras, puede afectar mucho en algunas ocasiones el desempeño de la gerencia, en contradicción a otro 43% que indicó que su incidencia es poca y el 14% restante señaló que no afecta, tal como se visualiza en el gráfico N° 59.

Gráfico N° 59. Incidencia del uso excesivo de tecnologías sobre el desempeño de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



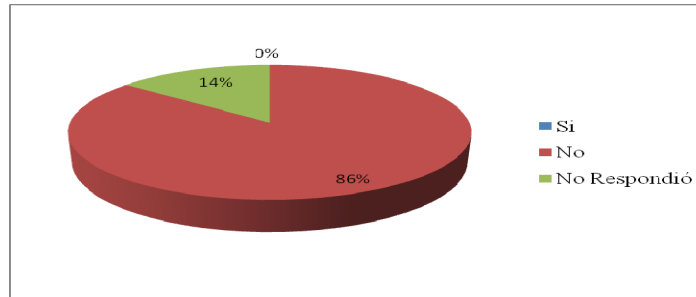
Fuente: Autoras, 2011.

3.4.5 Capacidad de Talento Humano

La evaluación del desempeño del talento humano representa una de las actividades más elementales en la planificación estratégica. Por lo que, resulta trascendental definir con claridad las funciones de cada uno de los destinados a un cargo. En este sentido, el 100% de los empleados que labora en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná expresó conocer con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupan en la gerencia. De igual modo, el 100% del personal que labora en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná indicó que conocen con claridad las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa en la gerencia.

También, se hizo la consulta acerca de la existencia de manuales de sistemas y procedimientos en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, a lo que el 86% de los encuestados manifestó que no existen y el 14% no respondió (ver gráfico N° 60).

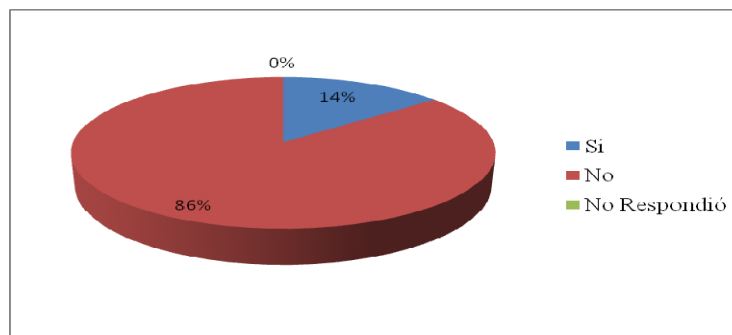
Gráfico N° 60. Existencia de un manual de sistemas y procedimientos en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

Con respecto a la duplicidad de funciones, el 86% de los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná indicó que no existe duplicidad de funciones en esta gerencia y el 14% restante de los empleados opinó que si existe, tal como se visualiza en el gráfico N° 61.

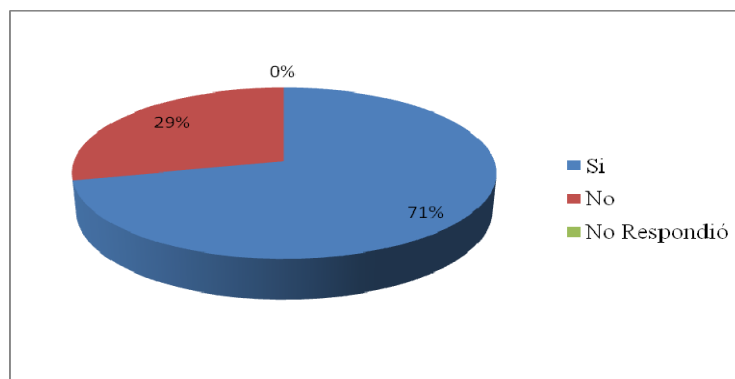
Gráfico N° 61. Existencia de duplicidad de funciones en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

La importancia que presenta la motivación sobre los empleados es fundamental para la eficiencia de las funciones que este desempeñan en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, de allí que, el 71% de los empleados haya expresado que se sienten motivados trabajando en esta gerencia y, el otro 29% manifestó lo contrario (ver gráfica N° 62). Igualmente, el gráfico N° 63 muestra que el 43% de los empleados expresó que el cargo que desempeña les proporciona un nivel de satisfacción alto, un porcentaje igual (43%) indicó que el nivel de satisfacción es medio y el 14% restante dijo que el nivel de satisfacción es bajo.

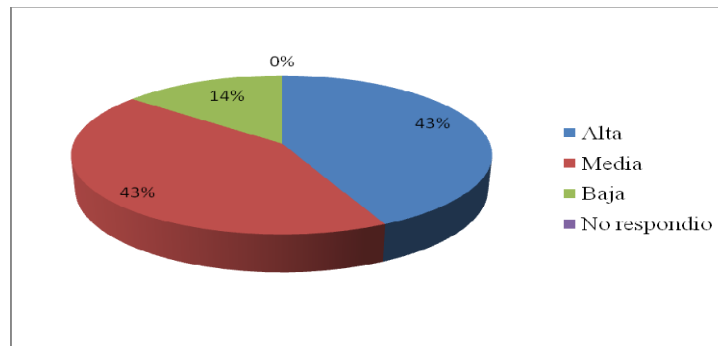
Gráfico N° 62. Motivación de los empleados que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

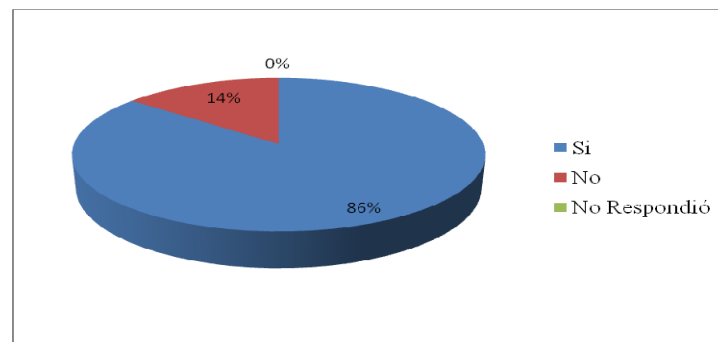
En cuanto a la capacitación del personal que se desempeña en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná el 86% de los empleados respondió que si son capacitados y el 14% restante opinó que no se le ofrece capacitación (ver gráfico N° 64).

Gráfico N° 63. Nivel de satisfacción del cargo que desempeñan los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

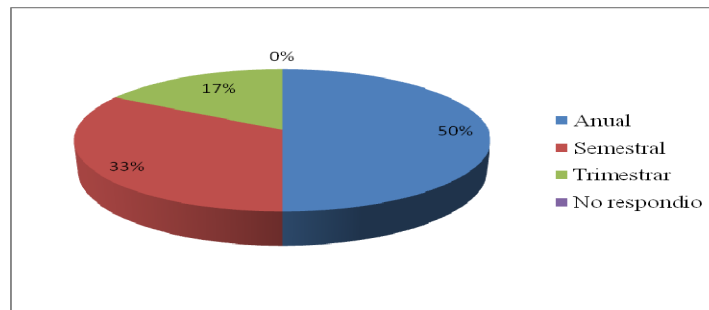
Gráfico N° 64. Capacitación de los empleados que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

De los empleados que indicaron que se les ofreció capacitación, el 50% expresó que la capacitación que recibe es de forma anual, el 33% indicó que su capacitación es semestral y el otro 17% restante señaló que su capacitación es trimestral (ver gráfico N° 65).

Gráfico N° 65. Tiempo de capacitación del personal que labora en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

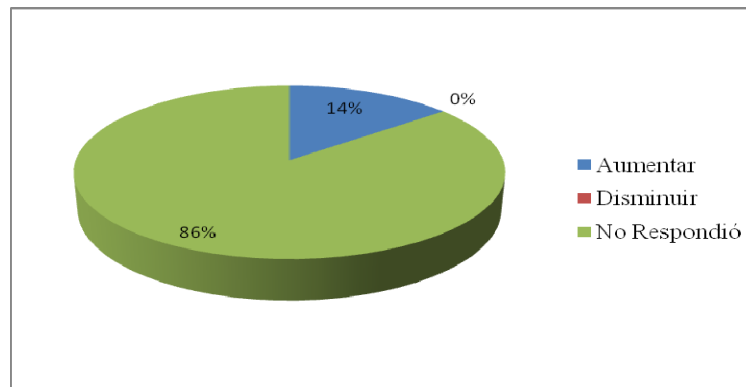


Fuente: Autoras, 2011.

Igualmente, se indagó acerca del horario de trabajo de los empleados que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná y se pudo conocer que el 100% de ellos está de acuerdo con el horario que le fue asignado. Además, se le consultó si creen necesario que se lea aumente la jornada de trabajo y solo un 14% respondió afirmativamente, mientras que el 86% no respondió (ver gráfico N° 66).

Por último, se pudo conocer que de acuerdo al 100% de los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, éstos son productivos en su jornada de trabajo

Gráfico N° 66. Jornada de trabajo en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.



Fuente: Autoras, 2011.

3.5 Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas presente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

La determinación de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas está diseñada para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Para esto, se hizo necesario aplicar un cuestionario al personal que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, donde se encontraron hallazgos que permitieron determinar los factores más relevantes del ambiente interno (debilidades y fortalezas) y del ambiente externos (oportunidades y amenazas) de la gerencia.

3.5.1 Fortalezas y Debilidades Presente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná

Las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuye y apoyan logro de los objetivos de una institución (Serna, 1997), y las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna 1997). De allí, que una vez analizados los elementos internos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes fortalezas y debilidades presentes en esta Gerencia.

A continuación se presenta el cuadro N° 5 Causa- efecto del ambiente interno donde se muestra la relación que existe entre los aspectos, los síntomas y la determinación de fortalezas y debilidades.

Cuadro N° 5. Ambiente Interno de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná

Aspectos	Síntomas	Debilidades/ Fortalezas
ELEMENTOS ESTRATÉGICOS		
Misión y la visión de la organización y de la gerencia.	Existe conocimiento de la misión y la visión organización y de la gerencia.	Fortaleza: Todos los empleados conocen la misión y una visión, de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización.

... Continuación Cuadro N° 5

Objetivos organizacionales	Los objetivos de la organización se encuentran claramente establecidos y son conocidos por todos.	Fortaleza: A través de los objetivos organizacionales se puede cumplir con la misión y la visión de la organización.
Plan estratégico.	Existencia de un plan estratégico.	Fortaleza: Por medio de los planes estratégicos se establecen las líneas de acción que permiten cumplir con lo deseado.
CAPACIDAD DIRECTIVA		
Integración y enlace.	Existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en esta gerencia.	Fortaleza: Al existir este tipo de relaciones entre los líderes de la gerencia se garantiza un trabajo eficiente y eficaz.
Comunicación efectiva.	Comunicación efectiva entre compañeros de trabajo y con los jefes.	

...Continuación Cuadro N° 5

Aplicación del control administrativo.	Aplicación del control administrativo para verificar lo planeado, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas.	Fortaleza: Al existir supervisión y control cada empleado realiza las actividades asignadas en el tiempo acordado de la manera indicada.
CAPACIDAD FINANCIERA		
Independencia financiera.	La gerencia maneja su propio presupuesto.	Fortaleza: Permite tomar decisiones administrativa disminuyendo los tramites asociados.
Conocimiento de aspectos administrativos (Costos y gastos).	Conocimiento de los costos y gastos que generan las labores de la gerencia.	Fortaleza: Permite que se conozca con exactitud el nivel de desembolso que generan las labores de la gerencia pudiendo elaborando presupuestos más reales.
CAPACIDAD TECNOLOGICAS		
Nivel de tecnología.	Nivel de tecnología aceptable.	Fortaleza: Esto facilita la realización de las labores de la gerencia permitiendo ahorrar tiempo y alcanzar los objetivos en tiempos más rápidos.

...Continuación Cuadro N°5

Equipos y <i>software</i> actualizados.	Existencia de equipos y <i>software</i> actualizados.	Fortaleza: Saber aprovechar y contar con tecnologías actualizada es una ventaja para la organización y la gerencia puesto permite automatizar procesos trayendo consigo alcance los objetivos y metas organizacionales más rápidamente.
Uso excesivo de tecnología.	Uso excesivo de tecnología como internet, intranet, el celular.	Debilidad: El uso de tecnologías ayuda a las organizaciones a poder realizar de una manera eficiente sus actividades, solo cuando se utiliza con responsabilidad y para actividades relacionadas con las labores correspondientes a su cargo.

...Continuación Cuadro N° 5

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		
Funciones relacionadas con los cargos.	Claridad de las funciones relacionadas con los cargos.	Fortaleza: Cuando se con las funciones relacionadas con los cargos se realizan mejor sus labores y minimiza o elimina la duplicidad de funciones.
Responsabilidades que tiene el cargo que ocupa.	Claridad de las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa.	Fortaleza: Cuando se conoce las responsabilidades inherentes al cargo, permite saber hasta dónde tiene competencia sus labores y se puede detectar el algún momento los responsables de alguna desviación o de algún logro en particular.
Motivación en los empleados de la Gerencia	Existencia de motivación en los empleados de la Gerencia	Fortaleza: Al personal sentirse motivado realiza mejor sus funciones, el trabajo se hace con entusiasmo, se lucra para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y existe satisfacción con el cargo que ocupa.

...Continuación Cuadro N° 5

<p>Satisfacción con el cargo que ocupa.</p>	<p>Existe satisfacción de los empleados con el cargo que ocupa.</p>	<p>Fortaleza: Cuando se involucran aspectos como motivación, capacitación entre otros, permite a los empleados sentirse a gusto en las labores que ellos desempeñan lo cual conlleva a el alcance de los objetivos de una manera eficiente.</p>
<p>Capacitación de los empleados de la gerencia.</p>	<p>Existencia de capacitación de los empleados de la gerencia.</p>	<p>Fortaleza: Por ser el talento humano el recurso más importante de una organización, al contar con un personal bien capacitado le permite a la organización ser más competitivo, resolver problemas que se presenten, alcanzar los objetivos organizacionales entre otros.</p>

...Continuación Cuadro N° 5

Productividad.	Productividad de los trabajadores en su jornada de trabajo.	Fortaleza: Es una gran ventaja cuando en la jornada de trabajo establecida se logra una productividad por parte de los empleados alcanzando eficiencia y eficacia.
Manual de sistemas de procedimientos.	Falta de manual de sistemas de procedimientos.	Debilidad: Al no contar con un manual de sistemas y procedimientos donde especifique qué es lo que va hacer y cómo se va hacer, trae como consecuencia dificultad en la claridad de funciones, se tiende a ver duplicidad de ellas, en ocasiones se desconoce hasta donde llega la responsabilidad entre otros, estos aspectos no ayudan al alcance de los objetivos organizacionales.

Fuente: Autoras, 2011.

- Fortalezas presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná:
 - Conocimiento de la misión y la visión de la organización y de la gerencia.
 - Objetivos organizacionales claramente establecidos.
 - Existencia de un plan estratégico.
 - Existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en esta gerencia.
 - Comunicación efectiva entre compañeros de trabajo y con los jefes.
 - Aplicación del control administrativo para verificar lo planeado, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas.
 - La gerencia maneja su propio presupuesto.
 - Conocimiento de los costos y gastos que generan las labores de la gerencia.
 - Determinación de los gastos de operatividad de la misma.
 - Nivel de tecnología aceptable.
 - Existencia de equipos y *software* actualizados.
 - Claridad de las funciones relacionadas con los cargos.
 - Claridad de las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa.
 - Existencia de motivación en los empleados de la Gerencia.
 - Satisfacción con el cargo que ocupa.
 - Existencia de capacitación de los empleados de la gerencia.
 - Productividad de los trabajadores en su jornada de trabajo.

- Debilidades presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.
 - Uso excesivo de tecnología como internet, intranet, el celular
 - Falta de manual de sistemas de procedimientos.

3.5.2 Amenazas y Oportunidades presente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

Las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 1997), y las oportunidades son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada (Serna, 1997). Por consiguiente, una vez analizados los elementos externos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes oportunidades y amenazas presentes en esta gerencia.

A continuación se presenta el cuadro N° 6 Causa- efecto del ambiente externo donde se muestra la relación que existe entre los aspectos, los síntomas y la determinación de oportunidades y amenazas.

Cuadro N° 6. Ambiente Externo de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

Aspectos	Síntomas	Oportunidades/ Amenazas
Factores Económicos		
Situación actual del país.	Situación actual del país es beneficiosa para la gerencia.	Oportunidad: La situación económica que existe actualmente resulta beneficiosa para la gerencia puesto ayuda al logro de los objetivos organizaciones.

...Continuación cuadro N° 6

<p>Políticas de sueldos y salarios.</p>	<p>Políticas de sueldos y salarios implementadas por el Gobierno Nacional.</p>	<p>Oportunidad: Estas políticas de sueldos y salarios le ofrecen a los empleados de la gerencia mejores salarios, mejores beneficios entre otros, mejorando la calidad de vida de los empleados.</p>
<p>Factores Sociales</p>		
<p>Posición de la empresa en el mercado.</p>	<p>Políticas de sueldos y salarios implementadas por el Gobierno Nacional</p>	<p>Oportunidad: La posición de la empresa en el mercado les proporciona un nivel de satisfacción a los empleados, mejora su calidad de vida, mejora las condiciones de trabajo, incrementa los planes sociales, proporcionándole a la organización ciertos niveles de reputación y ventajas a la gerencia.</p>

...Continuación cuadro N° 6

<p>Reputación de la empresa y la responsabilidad social.</p>	<p>Reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma es una ventaja para la gerencia.</p>	<p>Oportunidad: PDVSA es reconocida nacionalmente e internacionalmente no solo por ser la empresa que proporciona los mayores ingreso sino también por la responsabilidad social que ella emplea, creando programas y trabajos sociales que contribuyan a mejorar los niveles de vida de las personas.</p>
<p>Inseguridad.</p>	<p>Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas</p>	<p>Amenaza: La inseguridad y delincuencia en un factor grave que afecta a la sociedad hoy en día, y la gerencia no escapa de esto, puesto se ve afectada de manera negativa y en algunos casos pudiendo interferir en la realización de las actividades.</p>

...Continuación cuadro N° 6

Factores Tecnológicos		
Avances tecnológicos.	Avances tecnológicos, en materia de telecomunicaciones y computación	Oportunidad: Al ser aprovechados los avances tecnológicos le permite a la gerencia poder desarrollar de una manera más eficiente sus actividades, mejora la comunicación. Optimiza los procesos entre otros.
Factores Políticos - Legales		
Ley Orgánica de Planificación, Ley Orgánica de Presupuesto Público, Ley Habilitante, Ley Orgánica de Hidrocarburos, Ley Orgánica del Ambiente, Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno.	Acoplamiento de la gerencia con la Ley Orgánica de Planificación, Ley Orgánica de Presupuesto Público Ley Habilitante aprobada el 17 de diciembre de 2010, Ley Orgánica de Hidrocarburos, Ley Orgánica del Ambiente, Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno.	Oportunidad: Estas Leyes le proporciona herramientas a la gerencia que les permite desarrollar planes acordes y directrices para el logro de los objetivos tanto de la gerencia como de la organización valiéndose siempre de los aspectos legales para la elaboración y ejecución de los planes de acción.

...Continuación cuadro N° 6

Factores Geográficos		
Acceso vial.	Dificultad en cuanto al acceso vial.	Debilidad: Existe ciertas dificultades en el acceso vial a la organización que retrasa la entrada de los empleados y la realización de las actividades.

Fuente: Autoras, 2011.

- Oportunidades presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.
 - Situación actual del país es beneficiosa para la gerencia.
 - Políticas de sueldos y salarios implementadas por el Gobierno Nacional.
 - Posición de la empresa en el mercado.
 - Reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma es una ventaja para la gerencia.
 - Programas y trabajos sociales.
 - Avances tecnológicos, en materia de telecomunicaciones y computación.
 - Ley Orgánica de Planificación.
 - Ley Orgánica de Presupuesto Público.
 - Ley Habilitante aprobada el 17 de diciembre de 2010.
 - Ley Orgánica de Hidrocarburos.
 - Ley Orgánica del Ambiente.
 - Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno.

- Amenazas presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.
 - Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas.
 - Dificultad en cuanto al acceso vial.

3.6 Matriz de Impacto de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

El análisis de impacto consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza en el negocio. Una vez realizado el análisis de impacto se elabora la matriz de impacto en la cual se define y categoriza cada factor con relación al impacto en el negocio. A continuación en los cuadros N° 7 y 8 muestra la matriz de impacto, que señala el impacto que tienen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

Cuadro N° 7. Matriz de impacto de la Debilidades y Fortalezas presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

Factores y/ o Aspectos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ELEMENTOS ESTRATÉGICO									
- Conocimiento de la misión y la visión de la organización y de la gerencia.	X						X		
- Objetivos organizacionales claramente establecidos.	X						X		
- Existencia de un plan estratégico.		X						X	
CAPACIDAD DIRECTIVA									
- Existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en esta gerencia.	X						X		

...Continuación Cuadro N° 7

- Comunicación efectiva entre compañeros de trabajo y con los jefes.	X						X		
- Aplicación del control administrativo para verificar lo planeado, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas.	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
- La gerencia maneja su propio presupuesto.	X						X		
- Conocimiento de los costos y gastos que generan las labores de la gerencia.		X						X	

...Continuación Cuadro N° 7

- Determinación de los gastos de operatividad de la misma.		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
- Nivel de tecnología aceptable.	X						X		
- Existencia de equipos y <i>software</i> actualizados.	X						X		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
- Claridad de las funciones relacionadas con los cargos.	X						X		
- Claridad de las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa.	X						X		

...Continuación Cuadro N° 7

- Existencia de motivación en los empleados de la gerencia.	X						X		
- Satisfacción con el cargo que ocupa.		X						X	
- Existencia de capacitación de los empleados de la gerencia.	X						X		
- Productividad de los trabajadores en su jornada de trabajo.	X						X		
- Uso excesivo de tecnología como internet, intranet, el celular.		X			X				
- Falta de manual de sistemas de procedimientos.	X			X					

Fuente: Autoras, 2011.

Cuadro N° 8. Matriz de Impacto de las Oportunidades y Amenazas presentes en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

Factores y/ o Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
FACTORES ECONÓMICOS									
- Situación actual del país es beneficiosa para la gerencia.	X						X		
- Políticas de sueldos y salarios implementadas por el Gobierno Nacional.	X						X		
- FACTORES SOCIALES									
- Posición de la empresa en el mercado.	X						X		
- Reputación de la empresa y responsabilidad social de la misma es una ventaja para la gerencia.	X						X		

...Continuación Cuadro N°8

- Programas y trabajos sociales implementados por el Gobierno Nacional.		X						X	
FACTORES TECNOLÓGICOS									
- Avances tecnológicos en materia de telecomunicaciones y computación.	X						X		
FACTOR POLÍTICO Y LEGAL									
- Ley Orgánica de Planificación.	X						X		
- Ley Orgánica de Presupuesto Público.	X						X		
- Ley Habilitante aprobada el 17 de diciembre de 2010.			X						X

...Continuación Cuadro N°8

- Ley Orgánica de Hidrocarburos	X						X		
- Ley Orgánica del Ambiente.	X						X		
- Ley Orgánica de Consejo Federal de Gobierno.	X						X		
Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas.					X			X	
- Dificultad en cuanto al acceso vial.			X						X

Fuente: Autoras 2011.

Una vez elaborada la matriz de impacto se elabora la hoja de trabajo que servirá como base para el análisis FODA. El cuadro N° 8 muestra la hoja de trabajo donde se confrontan todas las fuerzas de impacto alto antes mencionadas.

Cuadro N° 9. Hoja de Trabajo.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la misión y la visión de la organización y de la gerencia. • Objetivos organizacionales claramente establecidos. • Existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en esta gerencia. • Aplicación del control administrativo para verificar lo planeado, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas. 	<p>Situación actual del país es beneficiosa para la gerencia.</p> <p>Políticas de sueldos y salarios implementadas por el Gobierno Nacional.</p> <p>Avances tecnológicos, en materia de telecomunicaciones y computación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de equipos y <i>software</i> actualizados. • Existencia de capacitación de los empleados de la gerencia. • Existencia de motivación en los empleados de la gerencia. 	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Uso excesivo de tecnología como internet, intranet, el celular. • Falta de manuales de sistemas y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas.

Fuente: Autoras, 2011.

3.6 Análisis DOFA en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está en capacidad para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Con base a la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad (Serna, 1997).

A continuación se muestra el cuadro N° 10 donde se refleja la relación de fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y las debilidades con las amenazas que darán como resultado acciones estratégicas para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná. Estos hallazgos fueron extraídos de los resultados de los cuestionarios aplicados a los empleados que laboran en esta Gerencia.

Cuadro N° 10. Análisis DOFA de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1. Posición de la empresa en el mercado. 2. Políticas de sueldos y salarios implementadas por el Gobierno Nacional. 3. Avances tecnológicos, en materia de telecomunicaciones y computación.	1. Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas.
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Conocimiento de la misión y la visión de la organización y de la gerencia.	Establecer objetivos estratégicos a mediano y largo plazo que permitan mantener el liderazgo de la gerencia en el mercado (F ₂ ,O ₁).	

...Continuación Cuadro N° 10

<p>2. Objetivos organizacionales claramente establecidos.</p>	<p>Mantener la motivación de los empleados en base a una política interna y</p>	<p>Desarrollar un sistema de seguridad basándose en avances tecnológicos y</p>
<p>3. Existencia de integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en ésta Gerencia.</p>	<p>externa de sueldos y salarios que le permitan a la organización ser competitiva (F₇, O₂).</p>	<p>capacidades humanas utilizando cámaras de seguridad en las inmediaciones de la organización (F₆, A₁).</p>
<p>4. Aplicación del control administrativo para verificar lo planeado, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas.</p>	<p>Fomentar la capacitación de manera permanente de los empleados en aquellas áreas críticas que permitan fortalecer los conocimientos en</p>	
<p>5. Existencia de equipos y <i>software</i> actualizados.</p>	<p>telecomunicaciones y computación ya existentes</p>	
<p>6. Existencia de capacitación de los empleados de la Gerencia.</p>	<p>y desarrollar nuevos procesos administrativos (F₆, O₃).</p>	
<p>7. Existencia de motivación en los empleados de la Gerencia.</p>		

...Continuación Cuadro N° 10

	Utilizar los avances tecnológicos de la Gerencia para mantener los procesos actualizado permitiendo llevar un control efectivo de los objetivos establecidos lo cual le dará ventaja competitiva que ayude a mantener la posición de la empresa en el mercado (F ₅ ,O ₁).	
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Uso excesivo de tecnología como internet, intranet, el celular. 2. Falta de manuales de sistemas y procedimientos.	Desarrollar e implementar políticas y manuales de uso de los equipos tecnológicos que permitan reducir su uso particular (D ₁ ,O ₃). Desarrollar e implementar un manual de sistemas y procedimientos que les permita a los empleados conocer con exactitud sus funciones para el logro de los objetivos organizacionales favoreciendo la posición de la empresa en el mercado (D ₂ ,O ₁).	Desarrollar e implementar un programa dirigido a las comunidades orientado a divulgar valores éticos y morales con el objetivo de reducir la incidencia de delitos utilizando las tecnologías existentes (D ₁ ,A ₁).

Fuente: Autoras, 2011.

3.7 Acciones Estratégicas Resultantes del Análisis FODA Realizado en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión De PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná.

Las acciones estratégicas son aquellas en donde se definen los elementos necesarios para comunicar las propuestas a un grupo de personas con características de uso e interpretación; es decir, son aquellas que orientan hacia la formulación de estrategias. A continuación se presentan las acciones estratégicas que surgieron del análisis FODA realizado a la Gerencia De Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, las cuales están diseñadas con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas que presenta el entorno y tratar de neutralizar las debilidades y amenazas.

- Estrategias (FO)
 - Desarrollar objetivos estratégicos a mediano y largo plazo que permitan mantener el liderazgo de la empresa en el mercado.
 - Mantener la motivación de los empleados en base a una política interna y externa de sueldos y salarios que le permitan a la organización ser competitiva.
 - Incrementar la capacitación de manera permanente de los empleados en aquellas áreas críticas que permitan fortalecer los conocimientos en telecomunicaciones y computación ya existente y desarrollar nuevos procesos administrativos.
 - Utilizar los avances tecnológicos de la Gerencia para mantener los procesos actualizado permitiendo llevar un control efectivo de los objetivos establecidos

lo cual le dará ventaja competitiva que ayude a mantener la posición de la empresa en el mercado (F₅,O₁).

- Estrategia (FA)
 - Desarrollar un sistema de seguridad basándose en avances tecnológicos y capacidades humanas utilizando cámaras de seguridad en las inmediaciones de la organización.

- Estrategia (DO)
 - Desarrollar e implementar políticas y manuales de uso de los equipos tecnológicos que permitan reducir su uso particular.

 - Desarrollar e implementar un manual de sistemas y procedimientos que les permita a los empleados conocer con exactitud sus funciones para el logro de los objetivos organizacionales favoreciendo la posición de la empresa en el mercado.

- Estrategia (DA)
 - Desarrollar e implementar un programa dirigido a las comunidades orientado a divulgar valores éticos y morales con el objetivo de reducir la incidencia de delitos utilizando las tecnologías existentes.

Las estrategias antes señaladas resultantes del análisis estratégico realizado en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, mediante la Matriz DOFA, las cuales tienen el propósito de neutralizar todas aquellas amenazas, aprovechar todas esas oportunidades que presenta el entorno externo, aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades existentes en la gerencia. Aunque, la Gerencia de Planificación, Presupuesto y

Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná es una gerencia muy solida y toma en consideración factores claves de éxitos para la misma, el propósito fundamental de esta investigación fue realizar un análisis estratégico a esta gerencia, para el cual fue necesario la realización de la matriz DOFA donde se diseñan acciones estratégicas que refuercen las fortalezas, aprovechen las oportunidades, se disminuyen o eliminan las debilidades y se minimicen el impacto de las amenazas, acciones estratégicas que son recomendadas implementar para mantener y mejorar el funcionamiento de la misma.

CONCLUSIONES

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso de dirección estratégica y consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias.

Al aplicar un análisis estratégico a cualquier institución, sin importar su naturaleza, se busca crear estrategias con la intención de solucionar cualquier problema que ésta presente, de modo que logre cumplir con las metas y objetivos que se planteó; en este sentido, se puede decir que, un análisis estratégico se lleva a cabo con la intención de evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las que se encuentra inmersa una organización, con el propósito de definir acciones estratégicas; de ello no escapa el análisis estratégico realizado a la Gerencia de Planificación Presupuestos y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná de donde surgieron las siguientes conclusiones:

- Al realizar un análisis estratégico en la gerencia antes mencionada se evaluó un conjunto de factores tanto internos como externos. A lo interno, elementos como elementos estratégicos, capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano y, a lo externo, elementos como aspectos generales, factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos y factores competitivos; todo esto con la intención de medir su nivel de impacto y poder analizarlos a través de la matriz FODA.
- A través del cuestionario aplicado al personal de la Gerencia de Planificación Presupuestos y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná el análisis FODA, en el aspecto interno se encontró que la Gerencia cuenta con una misión y

visión que es conocida por todos los empleados, tiene objetivos organizacionales claramente establecido, existe integración y enlace entre los líderes de la gerencia, además hay una efectiva comunicación entre los líderes y con sus jefes. En esta gerencia también se aplica controles administrativos, se maneja presupuesto, cuentan con un nivel de tecnología aceptable así como también con equipos y *software* actualizados; se le da gran importancia al talento humano que labora en ella, sobre ellos existe motivación, se les ofrece capacitación y se les proporciona cierto nivel de satisfacción, a pesar de que esta gerencia es muy sólida y se ha preocupado por mantener sus fortalezas existe un nivel bajo de debilidades como el uso excesivo de tecnología y la falta de un manual de sistemas y procedimientos que implementando las acciones estratégicas propuestas se pueden eliminar o disminuir la influencia que estas tienen sobre la gerencia.

- En el aspecto externo, se pudo observar que la situación actual del país es beneficiosa para la gerencia, las políticas de sueldos y salarios implementadas por el Gobierno Nacional tiene un impacto positivo sobre la misma, además de esto, el hecho que la organización tenga una excelente posición en el mercado, y cuente con una reputación y responsabilidad social se convierte en oportunidades para la gerencia. Así mismo, se pudo detectar que implementa trabajos y programas sociales, aprovecha los avances tecnológicos y tiene una buena aceptación de las leyes que la afectan. El punto débil (amenazas) de esta gerencia está en la inseguridad y delincuencia y la dificultad en cuanto al acceso vial que poniendo en marcha las acciones estratégicas propuesta se puede minimizar su impacto.
- Una vez realizada la matriz DOFA, surgió una serie de acciones estratégicas que permitirán la optimización de las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a al efecto de las amenazas que están presentes en la Gerencia de Planificación Presupuestos y Gestión de PDVSA, Costa Afuera,

División Cumaná mismas que se recomienda sean puestas en práctica, a fin de poder seguir fortaleciendo las grandes capacidades con que cuenta esta gerencia y eliminar o minimizar los aspectos negativos que están influyendo sobre ésta, ya que es PDVSA la empresa que tiene mayor importancia en Venezuela y es la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión una parte fundamental para el alcance de los objetivos organizacionales; es por esto que debe mejorar sus puntos débiles.

BIBLIOGRAFÍAS

Textos:

ARIAS, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Episteme: Venezuela.

BARBERII, E. 2001. El pozo ilustrado. Editorial Biney. Venezuela.

BARNARD, C. (1971). As funcoes do executivo. Atlas. Brasil. Centro Latinoamericano para Administración del Desarrollo. Técnicas de Planificación Estratégica. CLAD. 1990. Venezuela.

CHIAVENATO, I. (1999). Introducción a la teoría general de las administración. Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

DAVID, F. (2008). Concepto de administración estratégica. Pearson educación: México.

DE ZUANI, E. (2005). Introducción a la administración de organizaciones. Valleta Ediciones SRL: Argentina.

DESS. G Y LUMPKIM G. (2003). Dirección estratégica. Mc. Graw Hill. México.

DIEZ, E., GARCIA, J., MARIN F. y PERIAÑEZ, R. (2001) Administración y dirección. Editorial Mc. Graw Hill. España.

ROBBINS, S Y COULTER, M. (2000). Administración. Editorial Prentice- Hall. Hispanoamericana, S.A: México.

SERNA, H. (1997). Gerencia estratégica. Planeación y gestión – Teoría Metodología. 6ta. Edición. 3R Editores. Colombia.

SERNA, H. (1999). Gerencia estratégica. Editorial 3R: Bogotá-Colombia.

THOMPSON, A. Y STRICKLAND, A. (1994). Administración estratégica. McGraw Hill Interamericana: México

THOMPSON, A. Y STRICKLAND, A. Strickland. 2004. Administración estratégica. McGraw Hill Interamericana: México.

Trabajos de grado:

BENTANCOURT, H. Y MORENO, M. (2009). Análisis estratégico financiero en las organizaciones.

COVA, H. Y PRIETO, J. (2009). Análisis estratégico en el Departamento de Control de Procesos de la Empresa Molinos Nacionales, Compañía Anónima (MONACA) Planta Cumaná, Estado Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

FIGUEROA, H. Y CECILIA, H. (2009). Análisis estratégico de la productividad del personal de la coordinación general de control de estudios de la universidad de oriente.

Leyes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario 24 de Marzo de 2000. Venezuela.

Ley Orgánica de hidrocarburos. 2006. Gaceta Oficial N° 38.493 del 4 de agosto de 2006.

Ley Orgánica del ambiente. 2006. Gaceta Oficial N°. 5.833 Extraordinario. Caracas, viernes 22 de diciembre de 2006.

Directorio Web:

Amador, J. 03-06-2011. Teoría General de Sistemas – TGS. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/teoriageneraldesistemas/)

Domingo, A. 24-05-2011. 7 estrategias ganadoras en el marketing del siglo XXI

Disponible en: www.microsoft.com/.../smb/.../7estrategias_ganadoras.msp.

Escalona, I. 24-05-2011. Planeación. Disponible en: www.monografias.com/.../planeacion-nepsa.shtml.

Lopez, S. y Boanerge, S. 29-05-2011. Plan de acción. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos72/plan-accion/plan-accion3.shtml#elplandea>.

Nunes, P. 11-06-2011. Ventaja Competitiva. Disponible en: <http://www.know.net/es/cieeconcom/gestion/ventajacompetitiva.htm>.

Salazar, A. 24-05-11- Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/.../planestraven.htm.

Páginas web consultadas:

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007//2/concepto-de-unidad-estrategica-de.html>.

<http://economia48.com/spa/de/ventaja-comparativa-teoria-de-la-ventaja-comparativa-teoria-de-la.htm>.

<http://emprendedoresnews.com/.../analisis-estrategico.html>.

<http://www.educar.org/inventos/petroleo.asp>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Gas>

<http://es.wikipedia.org/hidrocarburos>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Refinaci%C3%B3n>

<http://gestiopolis.com/recursos/documentos/ulldocs/ger/macdonaldsjuan2.htm>.

<http://www.hum.aau.dk/-iwt/ventaja-comparativa.doc.doc>

<http://www.juntadeandalucia.es>

<http://www.monografias.com/trabajos34/teoria-contingencia/teoria-contingencia.shtm>.

<http://mex.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090903135930aaw7zcs>.

<http://nuestrosalud.com/Preguntas%20y%20Respuestas/2-preguntas/que-es-un->

analisis.html

<http://www.pdvsa.com>

<http://rena.edu.ve/primeraetapa/.../producción.html>

<http://html.rincondelvago.com/analisis-estrategico-de-empresa.html>.

<http://html.rincondelvago.com/administración-estrategica-1.html/>

yacimientos-de-gas.blogspot.com/.../perforacin-exploratoria-y-de-produccion.html

ANEXOS

Cumaná, 22 de julio de 2011

Ciudadano (a):

Presente.

Muy cordialmente nos dirigimos a usted en la oportunidad de hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en este momento nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado: **“ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A, COSTA AFUERA, DIVISIÓN CUMANÁ”**, el cual tiene como objetivo realizar un análisis estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA S.A) Costa Afuera, División Cumaná.

Asimismo, le informamos que a efectos de obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo, se requiere la aplicación de un cuestionario que ha sido estructurado para tal fin, cuyo objeto es estrictamente académico y la información suministrada se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido inspiradas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos de análisis sobre los que se debe prestar especial atención.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado, a fin de obtener la información requerida.

Atentamente,

Br. Emiliandrea Farfan R.

CI.18.995.183

Br. Yocxire del V. Carrera. V

CI.18.278.966

CUESTIONARIO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A, COSTA AFUERA, DIVISIÓN CUMANÁ.

HOJA DE CONTROL

(No escribir en los espacios punteados)

Nº.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO QUE OCUPA: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

Antes de comenzar a llenar el presente cuestionario, es importante seguir las siguientes instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presenta antes de responder.
- b) Marque con una equis (x) la o las alternativas correspondientes.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) En las preguntas abiertas, escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA GERENCIA DE PLANIFICACIÓN, PRESUPUESTO Y GESTIÓN DE PETRÓLEOS DE VENEZUELA S.A, COSTA AFUERA, DIVISIÓN CUMANÁ

A - AMBIENTE EXTERNO

I. Aspectos Generales

1) ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación cree usted que influyen directamente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Factores Económicos _____
- b) Factores Sociales _____
- c) Factores Tecnológicos _____
- d) Factores Políticos _____
- e) Factores Geográficos _____
- f) Factores Competitivos _____
- g) Otros _____

Especifique: _____

2) De los factores externos que seleccionó en la pregunta anterior, ¿Cuál cree usted que tiene mayor influencia

II. Factores Económicos

3) ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Índice de Crecimiento. _____
- b) Inflación. _____
- c) Devaluación. _____
- d) Ingresos Per Cápita. _____
- e) Per Cápita Disponible. _____
- f) Producto Interno Bruto. _____
- g) Comportamiento de la economía internacional _____
- h) Políticas de sueldos y salarios _____
- i) Políticas económicas _____
- j) Políticas tributarias _____

4) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 7.

5) ¿Cree usted que la situación económica actual del país es beneficiosa para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

6) ¿En qué grado es beneficiosa la incidencia de la situación actual del país sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alta _____

b) Media _____

c) Baja _____

7) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 9.

8) ¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

9) ¿Cree usted que las políticas económicas implementadas por el Gobierno Nacional tienen incidencia en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 11.

10) ¿En qué grado afectan las políticas económicas a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

11) ¿Cree usted que las políticas de sueldos y salarios implementadas por el gobierno tienen incidencia en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 13.

12) ¿En qué grado afectan las políticas de sueldos y salarios a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alta _____

b) Media _____

c) Baja _____

13) ¿Cree usted que las políticas tributarias implementadas por el gobierno tienen incidencia en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 15.

14) ¿En qué grado afectan las políticas tributarias a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

III. Factores Sociales

15) ¿Cuáles de estos factores sociales cree usted que inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Educación _____
- b) Salud _____
- c) Empleo _____
- d) Seguridad _____
- e) Creencias _____
- f) Cultura _____

16) ¿Cree usted que la posición que tiene la empresa en el mercado es una ventaja para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 18.

17) ¿Qué tan ventajosa puede ser la posición que tiene la empresa en el mercado para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alta _____

b) Media _____

c) Baja _____

18) ¿Considera usted que la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma con la sociedad son una ventaja para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 20.

19) ¿Cómo clasificaría la ventaja que tiene la empresa con respecto a su reputación y su responsabilidad social?

a) Alta _____

b) Media _____

c) Baja _____

20) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 22.

21) ¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alta _____

b) Media _____

c) Baja _____

22) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 24.

23) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

VII. Factores Tecnológicos

24) ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Telecomunicaciones. _____
- b) Nuevas tecnologías. _____
- c) Facilidad de acceso a la tecnología. _____
- d) Importación de tecnologías al país. _____

25) ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación; beneficiosos para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 27.

26) ¿En qué grado son beneficiosos los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación; para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

IV. Factores Políticos

27) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Acuerdos Internacionales _____
- b) Normas _____
- c) Leyes _____
- d) Asamblea Nacional _____

28) ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 30.

29) ¿En qué grado es la incidencia de la situación política actual del país sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

30) ¿Cree usted que la Ley Orgánica de Planificación afecta a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 33.

31) ¿De qué manera afecta la Ley Orgánica de Planificación a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Positiva

b) Negativa

32) ¿En qué grado afecta la Ley Orgánica de Planificación a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

33) ¿Cree usted que la Ley Orgánica de Presupuesto Público actual afecta a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 36.

34) ¿De qué manera afecta la Ley Orgánica de Presupuesto Público a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Positiva

b) Negativa

35) ¿En qué grado afecta la Ley Orgánica de Presupuesto Público a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

36) ¿Cree usted que la Ley Habilitante aprobada en fecha 17 de diciembre de 2010, afecta a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 39.

37) ¿De qué manera afecta la Ley Habilitante a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Positiva

b) Negativa

38) ¿En qué grado afecta la Ley habilitante a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

39) ¿Cree usted que la Ley Orgánica de Hidrocarburos afecta a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 42.

40) ¿De qué manera afecta la Ley Orgánica de Hidrocarburos a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Positiva
- b) Negativa

41) ¿En qué grado afecta la Ley Orgánica de Hidrocarburos a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

42) ¿Cree usted que la Ley Orgánica del Ambiente afecta a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 45.

43) ¿De qué manera afecta la Ley Orgánica del Ambiente a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Positiva _____

b) Negativa _____

44) ¿En qué grado afecta la Ley Orgánica del Ambiente a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

45) ¿Cree usted que la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno afecta a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 48.

46) ¿De qué manera afecta la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Positiva

b) Negativa

47) ¿En qué grado afecta la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno a la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

VI. Factores Geográficos

48) ¿Cuáles de estos factores geográficos que inciden en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Ubicación _____

b) Espacio _____

c) Topografía _____

d) Clima _____

e) Recursos Naturales _____

49) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa es la más idónea?

a) Si _____

b) No _____

50) ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial para la empresa?

a) Si _____

b) No _____

51) ¿Cree usted que el clima de la región afecta el desarrollo de las actividades de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 53.

52) ¿En qué grado afecta el clima el desarrollo de las actividades de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

VIII. Factores Competitivos

53) ¿Cree usted que los competidores de la empresa afectan las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 55.

54) ¿Cómo es la incidencia de los competidores de la empresa sobre la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Alta _____
- b) Media _____
- c) Baja _____

B - AMBIENTE INTERNO

I. Elementos Estratégicos

55) ¿Existe una misión en la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 58.

56) ¿Conoce usted la misión de la organización?

- a) Si _____
- b) No _____

57) ¿Están orientadas las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná en función de la misión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

58) ¿Existe una visión en la organización?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 61.

59) ¿Conoce usted la visión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

60) ¿Están orientadas las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná en función de la visión de la organización?

a) Si _____

b) No _____

61) ¿Cuenta la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná con una misión claramente establecida?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 64.

62) ¿La misión de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

63) ¿La misión de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná es conocida y compartida por todos los miembros de la gerencia?

a) Si _____

b) No _____

64) ¿Cuenta la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná con una visión claramente establecida?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 67.

65) ¿La visión de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión se encuentra planteada por escrito?

a) Si _____

b) No _____

66) ¿La visión de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná es conocida y compartida por todos los miembros de la gerencia?

a) Si _____

b) No _____

67) ¿Están claramente establecidos los objetivos la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

68) ¿Las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná están acorde con los objetivos de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

69) ¿Considera usted que la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná es esencial para alcanzar los objetivos de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

70) ¿Cuenta la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná con un plan estratégico para el alcance de los objetivos de la empresa?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 72.

71) ¿Recomendaría usted a la gerencia que se elabore un plan estratégico para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

72) ¿Son esenciales para la empresa las funciones que cumple la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 74.

73) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná para la empresa?

- a) Muy importante. _____
- b) Poco importante. _____
- c) Nada importante. _____

74) ¿Cuál o cuáles de los factores internos que se presentan a continuación, cree usted que influyen directamente en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Capacidad directiva _____
- b) Capacidad competitiva _____
- c) Capacidad financiera _____
- d) Capacidad tecnológica _____
- e) Capacidad de talento humano _____

75) De los factores internos que seleccionó en la pregunta anterior, ¿Cuál cree usted que tiene mayor influencia en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

II. Capacidad Directiva.

76) ¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones que forman parte del proceso administrativo se aplica en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA. Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Planeación _____
- b) Dirección _____
- c) Toma de Decisiones _____
- d) Coordinación _____
- e) Comunicaciones _____
- f) Control _____

77) ¿Cuál de las opciones anteriores cree usted que es la más importante para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

78) ¿Cree usted que la planificación administrativa de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná, está orientada hacia el logro de los objetivos organizacionales?

- a) Si _____
- b) No _____

79) ¿Cree usted que existe influencia y motivación sobre los empleados de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA. Costa Afuera, División Cumaná, para que realicen sus funciones?

a) Si _____

b) No _____

80) ¿Cuál de los siguientes niveles jerárquicos es el encargado de la toma de decisiones en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Nivel Estratégico _____

b) Nivel Táctico _____

c) Nivel Operativo _____

81) ¿Cuál es la importancia que implica la toma de decisiones para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná, de acuerdo al nivel seleccionado anteriormente?

82) ¿Existe integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 84.

83) ¿Cuál es la importancia de que exista integración y enlace entre los diferentes líderes que laboran en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

84) ¿Considera usted que la comunicación con sus compañeros de trabajo en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná es efectiva?

- a) Si _____
- b) No _____

85) ¿Considera usted que la comunicación con su jefe de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná es efectiva?

- a) Si _____
- b) No _____

86) ¿Considera Usted que se aplica el control administrativo en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 88.

87) ¿Para qué es utilizado el control en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Para verificar lo planeado _____
- b) Para detectar desviaciones _____
- c) Para aplicar medidas correctivas _____

II. Capacidad Financiera

88) ¿Cree usted que las labores de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná inciden sobre los aspectos financieros de la empresa?

- a) Si _____
- b) No _____

89) ¿Cree usted que la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA. Costa Afuera, División Cumaná maneja un presupuesto?

- a) Si _____
- b) No _____

90) ¿Cree usted que se tiene conocimiento en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná sobre los costos y gastos que éste genera en sus labores?

a) Si _____

b) No _____

91) ¿Considera usted que en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná se determinan los gastos de operatividad de la misma?

a) Si _____

b) No _____

IV. Capacidad Tecnológica

92) ¿Cuenta la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná con capacidad tecnológica para desarrollar sus funciones?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 94.

93) ¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones cree usted forman parte de la capacidad tecnológica utilizada por la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA. Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Infraestructura tecnológica _____
- b) Exclusividad de procesos _____
- c) Normalización de procesos _____
- d) Disponibilidad de software _____
- e) Procedimientos administrativos _____
- f) Procedimientos técnicos _____

94) ¿El nivel de tecnología con que cuenta la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná, es aceptable?

- a) Si _____
- b) No _____

95) ¿Están actualizados los equipos y los *software* con que cuenta la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná con respecto a los avances tecnológicos?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 97.

96) ¿Cree usted que sí la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná contara con equipos de alta tecnología y *software* actualizados, serían más productivos sus trabajadores?

a) Si _____

b) No _____

97) ¿Cree usted que el uso excesivo de tecnologías como el Internet, Intranet, el celular, entre otras, afectan el desempeño de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Mucho _____

b) Poco _____

c) Muy Poco _____

d) No afecta _____

V. Capacidad de Talento Humano

98) ¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

99) ¿Conoce usted con claridad las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

100) ¿Cuenta la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná con un manual de sistemas y procedimientos?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 102.

101) ¿Conoce y aplica usted todo lo que dice el manual de sistemas y procedimientos de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

a) Siempre _____

b) Casi siempre _____

c) Nunca _____

102) ¿Cree usted que existe duplicidad de funciones en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA. Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

103) ¿Se siente usted motivado trabajando en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA . Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Si _____
- b) No _____

104) ¿El cargo que usted desempeña le proporciona un nivel de satisfacción?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) Bajo _____

105) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA Costa Afuera, División Cumaná?

- a) Si _____
- b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 107.

106) ¿Cada cuánto tiempo la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA. Costa Afuera, División Cumaná capacita al personal que en el labora?

- a) Anual _____
- b) Semestral _____
- c) Trimestral _____
- d) Otro _____

Especifique: _____

107) ¿Está usted de acuerdo con el horario de trabajo que le fue asignado en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA. Costa Afuera, División Cumaná?

a) Si _____

b) No _____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 109.

108) Con la finalidad de mejorar el desenvolvimiento en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA. Costa Afuera, División Cumaná, cree usted que la jornada de trabajo actual se debe:

a) Aumentar _____

b) Disminuir _____

109) ¿Considera usted que es productivo en su jornada de trabajo?

a) Si _____

b) No _____

GRACIAS POR SU DEDICACIÓN, APOYO Y COLABORACIÓN

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Análisis Estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de Petróleos de Venezuela S.A, Costa Afuera, División Cumaná.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Emiliandrea Farfan R.	CVLAC	18.995.183
	e-mail	Emiliandreafr_1@hotmail.com
	e-mail	
Yocxire Del V. Carrera V.	CVLAC	18.278.966
	e-mail	Yocxi172@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis Estratégicos
DOFA
Matriz de Impacto
Acciones Estratégicos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela de Administración	Administración

Resumen (abstract):

El análisis estratégico constituye el esfuerzo constante y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos, metas, y políticas para desplegar planes detallados, con el fin de poner en práctica dichas políticas para lograr un diseño completo de los objetivos y propósitos básicos de la empresa, así como también poner en marcha acciones estratégicas requeridas que surjan para enfrentar eventos que impacten de manera negativa. Este análisis considera cuatro grandes categorías de factores predominantes, entre estos: las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades. El análisis anteriormente mencionado es denominado análisis DOFA, este análisis permite formular acciones estratégicas que ayuden a las organizaciones a ser cada día mejor, aprovechando sus fortalezas y oportunidades minimizando las debilidades y anticipando el impacto de las amenazas. Tomando en consideración lo antes expuesto, el objetivo principal de esta investigación es realizar un análisis estratégico en la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de PDVSA, Costa Afuera, División Cumaná, empresa dedicada a la explotación, producción, refinación, mercadeo y transporte del petróleo venezolano, gerencia encargada de llevar a cabo la planificación y desarrollo de los proyectos de hidrocarburos en las aguas venezolanas; encontrándose un conjunto de elementos internos (Elementos estratégicos, capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad tecnológica, capacidad financiera y capacidad de talento humano) y externos (Aspectos generales, factores económicos, sociales, tecnológicos, competitivos y políticos-legales). Donde se pudo visualizar que las labores de la organización están bien orientadas en función de los objetivos de la empresa, de su misión y visión, y que a pesar de ser una división relativamente nueva es una organización muy sólida.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Damaris Zerpa	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	Dzerpa2@gmail.com
	e-mail	
Elka Malavé	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.633
	e-mail	Elkam_10669@yahoo.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	8	24

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis - FarfanCarrera.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: Universal (Opcional)

Temporal: Temporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciadas en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciadas

Área de Estudio: Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

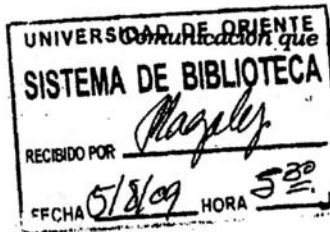
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNDELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Telemática, Coordinación General de Postgrado.

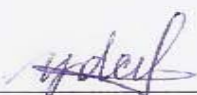
JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telf: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

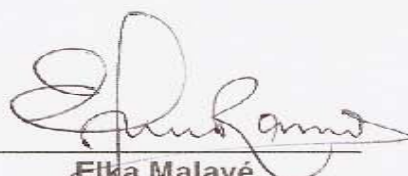
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.


Emiliandrea Parfan R.
AUTOR 1


Yocxire Del V. Carrera V.
AUTOR 2


Damaris Zerpa
TUTOR


Eika Malavé
TUTOR