



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN
DE LA FUNDACIÓN TEATRO LUIS MARIANO RIVERA UBICADA EN
CUMANÁ ESTADO SUCRE**

Autores

Diacelys J. Duarte S.
Nathalie S. Rivas A.
Carlos E. Larez V.

Trabajo especial de grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
Licenciados en Administración.

Cumaná, Agosto de 2017

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE
LA FUNDACIÓN TEATRO LUIS MARIANO RIVERA UBICADA EN
CUMANÁ ESTADO SUCRE**

Autores:

Diacelys J. Duarte S. C.I: 20.574.242

Nathalie S. Rivas A. C.I: 24.402.527

Carlos E. Larez V. C.I: 24.754.447

ACTA DE APROBACIÓN

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 03 días del mes de agosto de 2017.

Profesora
Dra. Damaris Zerpa de Márquez
C.I. 5.706.787

Profesora
Dra. Rosmary Veltri Rosal
C.I. 10.215.340

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	v
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE CUADROS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación	5
1.2 Objetivos de la Investigación	12
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificación y Alcance de la Investigación	13
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1.- Antecedentes de la Investigación	15
2.2. Bases Teóricas	19
2.2.1 Diagnóstico Estratégico	20
2.2.2. Definición de Diagnóstico Estratégico	33
2.2.2.1 Análisis Externo (Auditoría del Entorno)	37
2.2.2.2 Análisis Interno (Auditoría Organizacional)	41
2.2.2.3 Análisis DOFA.	50
2.3. División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera	53
2.4.- Bases Legales de la Investigación	59
2.5 Términos Básicos	62

2.6.- Sistematización de las Variables.....	64
CAPÍTULO III.....	69
BASES METODOLÓGICAS	69
3.1 Nivel de Investigación.....	69
3.2 Tipos de Investigación.....	70
3.3 Población y Muestra.....	71
3.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de la Información.	72
CAPÍTULO IV	74
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN TEATRO LUIS MARIANO RIVERA UBICADA EN CUMANÁ ESTADO SUCRE.....	74
4.1 Diagnóstico Estratégico en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre.	74
4.1.1 Elementos Externos que Afectan la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre.	75
4.1.2 Elementos Externos Aspectos Generales.	75
4.1.2.1 Aspectos Generales Relacionados con los Elementos Externos.....	75
4.2. Elementos Internos que Afectan la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre.	85
4.2.1 Elementos Estratégicos.....	86
□ Misión.....	86
□ Visión.	87
□ Objetivos.	87
□ Funciones.....	88
4.2.2 Cultura Organizacional.....	88
4.2.3 Capacidad Directiva	89
4.2.4 Capacidad Financiera	92
4.2.5 Capacidad Tecnológica	93
4.2.6 Capacidad de Talento Humano	94

4.3 Oportunidades y Amenazas de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre.	97
4.4 Fortalezas y Debilidades de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre.....	101
4.5 Impacto de los Elementos Internos y Externos en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre.	105
4.5.1 Hoja de trabajo de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.	108
4.5.2 Matriz DOFA	111
4.6 Acciones Estratégicas Necesarias para la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre. ...	113
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES.....	117
BIBLIOGRAFIA.....	119
ANEXOS	123
HOJA DE METADATOS	149

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por darme salud y fortaleza para enfrentar todo obstáculo que se atravesó en mi camino y permitirme lograr una de mis tantas metas.

A mi familia, por acompañarme en toda esta etapa y apoyarme.

A mis padrinos por todo el apoyo y el amor brindado.

A mi hermana y mis sobrinas por preocuparse por mí, cuando las cosas no me salían bien, por escucharme y por darme todo su cariño; parte de este logro también es de ustedes.

A mis amigos y compañeros de clases, por su amistad y apoyo.

Diacelys J. Duarte S.

DEDICATORIA

A **DIOS**, por ser mi guía espiritual y darme el coraje de seguir adelante.

A mi mamá **NANCY ACOSTA** por ser mi pilar fundamental, porque en todo momentos de mi vida estas tú, por darme siempre tu comprensión, amor y apoyo incondicional. Gracias por todo! Este triunfo también es tuyo y muchos de mis éxitos se deben a ti. **TE AMO!**

A mi papá **JESUS RAFAEL RIVAS** por haberme dado el ser, por su apoyo y compañía en los gratos momentos, por sentirse orgulloso de mí y celebrar mis triunfos.

A mi More **LUIS G. RODRIGUEZ** por llenar de amor mi vida, por haber llegado en el momento indicado, por darme su apoyo y el empujón para seguir adelante, por siempre estar conmigo en todo momento. **TE AMO MORE MIO.**

A mis primas **YAJAIRA** y **YULITZA**, a mi abuela **ELENA** y a mi tía **JOSEFINA**, por siempre estar de mi lado, por sentirse emocionadas y orgullosas de mi al haber alcanzado este logro.

A mis hermanas **SHEILA** y **RHANNIA** por ser parte de mi vida, por llenar cada momento de felicidad. A ustedes este logro!!! Porque también se sienten feliz por este éxito. Siempre seré su ejemplo a seguir. **LAS AMO!.**

A mi pequeño primito **MATHIAS** por llenar de alegría mis días, espero que este éxito también te sirva de modelo a seguir.

A mis amigos **GABY, XAVI, GARLE, ROSME Y GILGREG** por acompañarme hasta en el último momento de esta etapa, por contar con su ayuda cuando más los necesitaba. Gracias por tanto.

A mi querida abuela **TERESA ANTON**, como me hubiese gustado que presenciaras este triunfo. Donde quiera que estés bendíceme, guía e ilumina mi camino siempre.

Nathalie S. Rivas A.

DEDICATORIA

Al finalizar mi carrera profesional he logrado uno de mis objetivos en mi vida y quiero darles las gracias de manera especial a las personas que me apoyaron superando todos los obstáculos para lograrlo. Me siento hoy, muy orgulloso y satisfecho al ver uno de mis sueños hecho realidad, me llena de alegría y emoción haber culminado mi carrera académica y poder optar al título de Licenciado en Administración, es por ello que dedico este triunfo a:

Primeramente gracias a **DIOS** por darme salud para lograr mis objetivos, por haberme iluminado, guiado en todo el camino, por darme las fuerzas y el coraje para seguir adelante y hacer este sueño realidad, por estar presente en cada momento de mi vida, porque más que pedirte tengo que agradecerte.

A MI MADRE: Rosa Vasquez, por sus consejos, comprensión, amor, apoyo en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me ha dado todo lo que soy como persona, para conseguir mis objetivos. Mil gracias por haber creído en mí, por ser mi guía, y por ser para mí un ejemplo de trabajo, esfuerzo y dedicación. Este logro te pertenece. **TE AMO.**

A MI PADRE: Freddy Larez, por darme la vida y apoyarme en mis estudios, este logro también es tuyo.

A MIS QUERIDOS HERMANOS: En especial a Roselys Larez, Jean Carlos Larez y Freidymar Larez, por ser parte importante en mi existencia, por escucharme y brindarme su apoyo incondicional durante mi vida y la culminación de mis estudios, Por preocuparse por mí cuando las cosas no me salían bien, por darme todo su cariño; parte de este logro también es de ustedes.

A MIS TÍAS: Mariela, Mary Ynes y Juana por brindarme su apoyo y amor, siempre dándome lo mejor sin esperar nada a cambio, gracias por sus tantos consejos. LAS QUIERO.

A MIS ABUELOS: Alicia y Francisco, por su apoyo incondicional, por sus buenos consejos y por estar siempre pendiente de mí.

A mis cuatro Ángeles, abuelos Valentín y Arcadia, a mi tío y en especial a ti hermano FREDDY o mejor dicho Man, que sé que donde quiera que estén, están celebrando este logro igual que yo, como me hubiera encantado que presenciaran este éxito, donde quiera que estén siempre guíenme e ilumínenme. LOS AMO.

Carlos E. Larez V.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a DIOS por haberme dado la capacidad de alcanzar mi tan anhelada meta, por darme la fortaleza de no desfallecer en el intento y por haber sido mi guía y mi luz en las adversidades.

A mi abuela **Eudora Suarez**, gracias por brindarme todo su apoyo incondicional, por ofrecerme todo su amor, por enseñarme a luchar por lo que quiero y por estar siempre pendiente de mis actividades.

A mi padre **Orlando Duarte**, por haberme apoyado y ayudado a lo largo de mis estudios tanto en la primaria, secundaria como en los de nivel superior, siempre me enseñaste el amor por los estudios.

Gracias a mi madre **Martha Suárez**, por motivarme con mis estudios y por toda la confianza, por creer en mí, gracias por ayudarme tanto en todo el camino de mi carrera.

A mi hermana **Solsire Duarte** y a mis sobrinas **Crissol** y **Samantha** por ayudarme y motivarme en esos días más difíciles durante mi carrera.

A mis asesoras **Dra. Damaris Zerpa** y **Dra. Rosmary Veltri** por todos sus conocimientos brindados durante esta etapa.

A mis compañeros de trabajo **Nathalie Rivas** y **Carlos Larez**, por su colaboración y paciencia para el logro de esta meta, así como también al resto de los estudiantes que compartieron conmigo toda mi carrera universitaria.

Gracias a la Fundación Teatro “**Luis Mariano Rivera**” por toda la colaboración suministrada para logro nuestro trabajo.

Diacelys J. Duarte S.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a **DIOS** por brindarme vida y salud, permitiéndome así poder cumplir mis metas, y haber hecho de este triunfo una realidad.

A la Universidad De Oriente por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de ser hoy en día una profesional.

A mis profesores, quienes a lo largo de esta carrera, todos y cada uno de ellos aportaron conocimientos y experiencias que fortificaron mi formación académica. En especial a las profesoras **DAMARIS ZERPA DE MÁRQUEZ Y ROSMARY VELTRI R.** por ayudarnos en el final de esta bonita etapa, por dedicar su tiempo y sus conocimientos los cuales permitieron el logro de este éxito.

A **RAFAEL ROMERO** (Rafita), por ofrecerme su apoyo, su amistad y su ayuda en los momentos de dificultad dentro de la universidad.

A mis padres **NANCY ACOSTA Y JESÚS RAFAEL RIVAS** por haberme inculcado los mejores valores, por apoyarme y guiarme por excelentes caminos, por siempre creer en mí, a ustedes **GRACIAS!**

A mi familia por estar conmigo y también celebrar mis triunfos, en especial a mis hermanas **SHEILA Y RHANNIA** por siempre considerarme su ejemplo a seguir.

A mi novio **LUIS G. RODRÍGUEZ** por apoyarme en esta trayectoria de mi carrera y muchas veces ser mi bastón, por estar conmigo en los momentos felices y también en los momentos difíciles.

A mis amigos de lucha, **GABY, XAVI, GARLE, ROSME, YAYI Y GILGREG** .Por compartir muchos momentos conmigo y hacer de ellos los mejores que tuve dentro de la universidad.

A mis compañeros de trabajo de grado **DIACELYS Y CARLOS**, por dar siempre lo mejor de ustedes, por su colaboración, constancia y disciplina para hacer posible este trabajo.

... A todos ustedes, gracias por su apoyo incondicional.

Nathalie S. Rivas A.

AGRADECIMIENTO

A DIOS PADRE TODO PODEROSO, que me ha dado vida, salud, fuerza, valentía, coraje y mucha voluntad, para superar esos obstáculos que se nos presentan en todo el camino hacia el logro de los éxitos. Gracias por acompañarme, cuidarme y protegerme siempre mi Dios Amen. Solo contigo se puede lograr todo.

A mi madre por ser uno de los pilares más importante de mi vida, por estar para mí siempre que la necesito, por todos sus sacrificios para hacer de mi lo que soy ahora, por sus preocupaciones, su apoyo incondicional y amor infinito. A mi padre, por todo su apoyo y por haberme ayudado económicamente. Profundamente agradecido con ellos.

A todos mis familiares que siempre estuvieron pendientes de mis estudios, dándome aliento para que continuara con mis estudios, a pesar de todos los obstáculos que se me presentaron en mi carrera. Gracias a todos.

Mil gracias a Luis Mata y Ana Cariaco por abrirme las puertas de sus casas, gracias por la confianza en estos años que compartimos juntos y por permitirme ser parte de esa familia.

De manera especial agradezco a mis profesoras asesoras, Dra. Rosmary Veltri Rosal y Dra. Damaris Zerpa de Márquez, por habernos dedicado ese valioso tiempo y las orientaciones fundamentales para la culminación exitosa de nuestro trabajo de grado.

A mis compañeras de trabajo de grado y además amigas Diacelys Duarte y Nathalie Rivas, por haberme elegido y ser esas personas que con mucha paciencia pudimos vencer todas las adversidades y hoy como equipo puedo decir que la

realización de este proyecto ha sido un éxito. Espero que este sea el comienzo de muchos éxitos por venir.

A mis compañeros de la vida y amigos por siempre estar presentes allí en las buenas y en las malas, dándome esos buenos consejos que necesitaba para continuar esta carrera, en especial a Johanna Castillo que juntos empezamos este camino y hoy podemos decir lo logramos.

A mis compañeros de estudios, por haber emprendido este recorrido y experiencia conmigo. Por siempre estar brindándome sus apoyos y aliento para continuar, cuando parecía que me iba a rendir. Por escucharme y soportarme cada día. Queridos Compañeros mil gracias por siempre estar conmigo en todo momento apoyándome durante mi tiempo de estudio para finalmente lograr alcanzar esta meta.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación académica y me han sabido guiar y arrojar una chispa de conocimiento para que mi formación hoy, con ello hago referencia, que no solo ha sido esa enseñanza académica sino también humana, enseñándonos de esta forma a ser seres humildes, nobles, sencillos, inculcándonos valores morales y éticos.

A la casa más alta la Universidad de Oriente por haberme permitido emprender este camino y hermosa carrera.

Gracias a la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera por apoyar nuestro trabajo, gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este trabajo de grado.

A todos gracias por creer en mí...

Carlos E. Larez V.

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 01 Ciclos Estratégicos	27
Figura N° 02 Planeación y Gerencia Estratégica – Proceso	29
Figura N° 03 Misión de la Organización	30
Figura N° 04 Opciones Estratégicas	31
Figura N° 05 Formulación Estratégica.....	32
Figura N° 06 Auditoría Estratégica.....	33
Figura N° 07 Diagnóstico Estratégico	34
Figura N° 08 Elementos de la Cultura Corporativa	37
Figura N° 09 El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)	39
Figura N° 10 Diagnostico Externo POAM	40
Figura N° 11 Perfil de Capacidad	41
Figura N° 12 Capacidad directiva.....	42
Figura N° 13 Capacidad competitiva (o de mercado).....	42
Figura N° 14 Capacidad financiera.....	43
Figura N° 15 La capacidad tecnológica	43
Figura N° 16 Talento Humano.....	44
Figura N° 17 Perfil de Capacidad	44
Figura N° 18 Grupos Estratégicos	46
Figura N° 19 Perfil de Capacidad Interna.....	47
Figura N° 20 Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Directiva)	48
Figura N° 21 Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Tecnológica)	48
Figura N° 22 Diagnóstico Interno PCI (Capacidad del Talento Humano)	49
Figura N° 23 Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Competitiva)	49
Figura N° 24 Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Financiera)	50
Figura N° 25 Hoja de Trabajo.....	51
Figura N° 26 Matriz de Impactos DOFA Ponderado.....	52
Figura N° 27 Análisis DOFA.....	53
Figura N° 28 Estructura Organizacional de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera	54
Figura N° 29 Estructura Organizacional de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera	57

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 01 Sistematización de las Variables de la Investigación.	67
Cuadro N° 02 Análisis Del Entorno.....	98
Cuadro N° 03 Análisis Interno.....	101
Cuadro N° 04 Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).....	105
Cuadro N° 05 Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades)	106
Cuadro N° 06 Hoja De Trabajo.....	108
Cuadro N° 07 Matriz DOFA	111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Factores de los Elementos Externos.....	76
Gráfico N° 02 Factores Económicos.....	77
Gráfico N° 03 Grado de Inflación y el Índice de Desempleo	78
Gráfico N° 04 Factores Sociales.	80
Gráfico N° 05 Grado de incidencia que tiene la Inseguridad, Delincuencia y las Manifestaciones Públicas	81
Gráfico N° 06 Actividades para Disminuir la Inseguridad	81
Gráfico N° 07 Incidencia en los Aspectos Tecnológicos.....	82
Gráfico N° 08 Factores Políticos	84
Gráfico N° 09 Factores Geográficos	85
Gráfico N° 10 Cultura Organizacional.....	89
Gráfico N° 11 Capacidad Directiva	90
Gráfico N° 12 Capacidad Financiera	93
Gráfico N° 13 Nivel de Satisfacción en los Trabajadores	95
Gráfico N° 14 Capacitación del Personal	95
Gráfico N° 15 Tiempo de Capacitación al Personal	96
Gráfico N° 16 Actividades para Fomentar Estrategias	97



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN
DE LA FUNDACIÓN TEATRO LUIS MARIANO RIVERA UBICADA
EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

AUTORES:

Diacelys J. Duarte S.
Nathalie S. Rivas A.
Carlos E. Larez V.

RESUMEN

La planificación estratégica es un proceso en el cual se toman decisiones y se obtiene información en relación a la condiciones internas y externas de la organización y así evaluar las situaciones en las que se encuentra la misma con el fin de direccionar a la empresa hacia el futuro. Debido a que las estrategias representan respuestas o soluciones de decisiones para alcanzar los objetivos, toda organización debe diseñar su propio procedimiento para ejecutar sus planes estratégicos para así lograr las metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo. De allí surge que el objetivo general de esta investigación sea definir el diagnóstico estratégico en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera, ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre; con la finalidad de que sea un componente que permita tomar decisiones importantes y que sirva para disminuir las debilidades y afrontar las amenazas, mediante la formulación de las acciones estratégicas resultantes. La metodología de esta investigación es de nivel descriptivo, el estudio es de campo, la población está conformado por doce trabajadores y la técnica de recolección de datos el cuestionario, la interpretación de la información de las respuestas suministradas fueron reflejadas en gráficos. Se concluyó que en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, se deben determinar acciones estratégicas y mecanismos tales como el de implementar una mejor tecnología, la cual será usada para el avance y desarrollo de cada uno de los componentes que intervienen en esta empresa, lo cual contribuye a facilitar el intercambio de información.

Palabras Claves: Planificación, Estrategias, Diagnostico, Factores Internos, Factores Externos.

INTRODUCCIÓN

Durante el transcurso de la vida, las personas forman parte de algún tipo de organización. Hombres y mujeres, pasan la mayor parte de su tiempo trabajando en distintas empresas para así afrontar los desafíos que se generan al momento de realizar las tareas y cumplir con los objetivos planteados. A lo largo de los años, las organizaciones han ido evolucionando debido a los distintos factores internos y externos que rodean la empresa. Las mismas están influenciadas por muchos y varios cambios que llevan a una realidad socioeconómica, dentro de un ambiente globalizado que demanda exigencias, tanto a nivel internacional como nacional.

La posición de la gerencia de una empresa pretende solucionar el problema del mejoramiento organizacional que se presenta. Esto se sustenta en la filosofía de Sun Tzu en los años 400 A.C, que plantea la utilización de las estrategias en los Campos Militares, que a medida del tiempo se fue adaptando a las apuestas y juegos de azar para posteriormente implementarlos en las organizaciones, para así tener una planificación y control, en el cual los gerentes puedan manejar la expansión de sus negocios. Se entiende que la gerencia es la tarea de administrar una organización la cual se caracteriza por tener un uso efectivo y eficaz de los recursos disponibles para lograr los resultados esperados. Ella permite redefinir su propia tarea para establecer la estrategia, desarrollar la estructura y manejar los sistemas, programas y manuales necesarios para unir, controlar y consolidar la empresa. Así mismo, las empresas necesitan políticas, misiones y unos propósitos que le den vida a la entidad que permitan el desarrollo adecuado y el alcance de las metas.

La administración está asociada principalmente al control interno de todas las actividades que se realizan dentro de la organización, pues éste permite verificar y comprobar el cumplimiento de los objetivos con mayor seguridad, y lograr de forma efectiva el desarrollo de sus operaciones, para obtener resultados de eficiencia,

eficacia en la economía de la gestión empresarial. Es importante señalar que el control interno permite mantener actualizados todos los aspectos organizacionales.

Cabe destacar que la estrategia permite a las organizaciones generar una ventaja competitiva en el mercado en el que realiza sus actividades, creando mayores utilidades y permitiendo aprovechar cada una de las oportunidades dándole un valor agregado. Al examinar las estrategias, estas permiten dar respuestas a las organizaciones para definir y alcanzar sus objetivos. Una nueva estrategia surge a partir de las necesidades cambiantes del entorno en el que se desarrolla ya que pretende siempre ofrecer algún beneficio

Al respecto, Serna (2011), define las estrategias como, las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. La estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

El diagnóstico estratégico les permite identificar a las organizaciones el mercado sobre el cual desean competir, para estar presente en el ramo de la actividad. En la actualidad, las empresas se encuentran expuestas a diferentes situaciones complejas y cambiantes, las cuales debemos estudiar con el propósito de desempeñarnos de la mejor manera; es importante señalar que este se realiza para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que permite una aproximación a la empresa que influye positiva o negativamente en la realidad organizacional, y en la forma en que refleja su posición competitiva en el mercado.

Este es el caso de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná, Estado Sucre, la cual tiene como objetivo principal, velar que se lleven a cabo los procesos administrativos, bajo los cuales se rigen las

operaciones del teatro, cumpliendo con los procesos y las normas establecidas por la administración pública, como instancia se encarga de fomentar, promover, difundir el mejoramiento eficiente de sus labores, para así poder ir a la par con los objetivos trazados previamente por la División. Hasta los actuales momentos, esta división no ha implementado un diagnóstico estratégico que permita conocer, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, según conversaciones con el Gerente de la División de Administración.

Esta investigación tiene como objetivo primordial definir el diagnóstico estratégico en la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre.

El mismo, está constituido en cuatro capítulos, los cuales se especifican de la siguiente manera:

El Capítulo I: El Problema de Investigación que contiene: planteamiento del problema, los objetivos de la investigación (general y específico), la justificación y alcance de la investigación.

El Capítulo II: Marco Teórico que contiene: antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y términos básicos.

El Capítulo III: Bases Metodológicas que contiene: El tipo de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, fuentes de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y sistematización de las variables.

El Capítulo IV: Diagnóstico estratégico en la división de administración de la fundación teatro Luis Mariano Rivera ubicada en Cumana estado sucre que contempla: elementos externos afectan a la división de administración de la

Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre, elementos internos están presentes en la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre, las oportunidades y amenazas de la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre, las fortalezas y debilidades de la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre, impacto de los elementos internos y externos en la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre, acciones estratégicas necesarias para la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Arias (2006:39), define un problema de investigación como: “una pregunta o interrogante sobre algo que se sabe o que se desconoce y cuya solución es la respuesta o el nuevo conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo”. Al respecto, Sabino (2007:34), indica que:

Se plantea o se presenta cuando se alcanza a precisar qué es lo que no se sabe dentro de un área temática determinada, cuando se establece una especie de fronteras entre lo conocido y lo no conocido y se decide indagar sobre este último.

Un problema de investigación es de suma importancia, permite encaminar al investigador hacia lo que se quiere lograr, ya que el mismo está orientado a dar respuestas a diversas situaciones que generan algún tipo de dificultad dentro de la empresa, lo importante es encontrar soluciones, a través de trabajos investigativos que aborden sobre el tema. En tal sentido, este capítulo contempla el planteamiento del problema, objetivos de la investigación (general y específico) y justificación de la investigación.

1.1.- Planteamiento del Problema de Investigación

Arias (2012:41), indica que el planteamiento del problema “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”. Behar (2008), lo define como resultado de una profunda y serena reflexión realizada por el investigador después de haber revisado detalladamente la literatura correspondiente

(antecedentes teóricos y empíricos), e interiorizado los principales conceptos y proposiciones teóricas que le permiten formular con toda claridad y dominio el problema que se pretende resolver con la investigación. Los elementos para plantear un problema son tres y están relacionados entre sí los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación la justificación del estudio.

El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Wehrich y Koontz, 1993). Esto se puede corroborar con la obra el arte de la guerra de SunTzu (1992), filósofo y militar chino de los años 340-400 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios.

Chandler (Francés 2006:23), define la estrategia como “La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”. Serna (1999:32), sostiene que “las estrategias son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”.

Para Grima y Tena (1991), la estrategia detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa. A su vez, propone explicitar o detallar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones sobre actividades y estructuras de organización fijando así, un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal. Por ello, este concepto cobra su sentido dentro de la

planificación estratégica, que se define como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa” (Menguzzato y Renau, 1991).

Kotler (1990) precisa la planificación estratégica como un proceso gerencial para desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Steiner (1969), la plantea como un proceso para determinar los objetivos principales de una organización, las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos. Serna (2008:55), asevera que “la planificación estratégica es un proceso en el cual se toman decisiones y se obtiene información en relación a la condiciones internas y externas de la organización y así evaluar las situaciones en las que se encuentra la misma con el fin de direccionar a la empresa hacia el futuro”.

Debido a que las estrategias representan respuestas o soluciones de decisiones para alcanzar los objetivos, toda organización debe diseñar su propio procedimiento para ejecutar sus planes estratégicos para así lograr las metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo. En virtud de ello, Serna (2008), considera para el desarrollo de la planificación estratégica, seis (6) elementos fundamentales, que son; los estrategas, el direccionamiento estratégico, el diagnóstico estratégico, las opciones estratégicas, la formulación estratégica y los índices de gestión.

La planificación o gerencia estratégica, según Serna (2008), permite el desarrollo de unos principios corporativos, los cuales dan paso al diagnóstico estratégico, que se refiere al análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución El

mismo autor, establece que el diagnóstico se logra a través de las siguientes líneas de acción como son, la cultura corporativa, el análisis externo o auditoría del entorno y el análisis interno o auditoría organizacional. Mediante el análisis de DOFA y el análisis de vulnerabilidad, dan un direccionamiento estratégico a lo que representa la visión, la misión y los objetivos globales dentro de la empresa. Cabe destacar que en el modelo mencionado en el área estratégica se manejan opciones estratégicas que tienen que ver directamente con el diagnóstico, vectorial, portafolio y PEE, conjuntamente se hace la formulación estratégica que están entrelazadas a los proyectos estratégicos, planes de acción, presupuesto y entre otras cosas. Una vez realizado los pasos que conllevan este modelo, se puede llevar la difusión del plan y de la cultura estratégica dándole paso de este modo a la ejecución estratégica del plan.

Se destaca que la planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto que, introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas y la participación directa de la alta dirección en la formulación estratégica como rasgos más diferenciadores.

En cuanto a la evolución de las organizaciones, estas se han transformado aceleradamente, y ahora se colocan frente a nuevas formas o modelos de actuación. Se puede decir que las organizaciones han pasado por fases bien distintas que recalcan y enfatizan un aspecto importante de la administración. Es importante señalar que existen varios tipos de organizaciones como son las industriales, financieras, comerciales, de servicio, beneficencia, religiosas y culturales (Albahaca, 2014).

Dentro de las organizaciones de naturaleza cultural, están las fundaciones. Para Paredes (2016), una fundación es una organización sin fines de lucro que, por voluntad de sus creadores, tendrán una vocación por la realización de interés general

como pueden ser el medio ambiente, la educación la protección a grupos vulnerables, el rescate del patrimonio, las artes, la cultura entre otros. Estas, tendrán sus actividades dirigidas a potenciar la cultura y las artes del país en el que se encuentre, destacándose que la creación de más fundaciones culturales facilita el acceso a la cultura a un amplio porcentaje de la población que a su vez diversifica la oferta cultural.

En Uruguay, se encuentra la Fundación Itaú, cuya misión es trabajar en favor del desarrollo integral de la sociedad, a través de programas y proyectos que permitan convertirse en aliados y con la visión de ser reconocidos como agente de transformación, cuyas acciones impacten positivamente en las áreas de educación y cultura. Trabajan en forma colaborativa, apoyando y aliándose con instituciones de la sociedad civil que también trabajan con los mismos valores, potenciando así la calidad y el alcance de las acciones. Precisamente para contribuir con el fortalecimiento de organizaciones socioeducativas y culturales y con la calidad, sus proyectos se implementan la realización de la planificación estratégica de la organización. Los proyectos apoyados por la Fundación Itaú están directamente vinculados con el acontecer cultural de nuestro país. El programa cultural impacta en un amplio espectro de creaciones que pueden circunscribirse a diferentes disciplinas artísticas o amalgamar más de una como suele ser frecuente en la actualidad. El aporte se refleja en producciones nacionales de cine, teatro, danza contemporánea, ediciones de libros y discos, y recitales de música popular uruguaya.

Algunas de estas iniciativas contarán el fácil desarrollo del proyecto, en otros casos, se evaluará la posibilidad de apoyar la propuesta con capacitación de alguno de sus recursos humanos o puede llegar a contar con asesoramiento en temas relacionados con planificación estratégica, marketing, comunicación, negociación, etc. (<http://www.fundacionitau.com.uy>).

La aplicación de planes estratégicos en esta fundación tiene su rumbo en el alcance de sus objetivos, ayudándose así en la obtención de la información del entorno identificando las oportunidades y amenazas, así como también las condiciones internas con las que cuenta a través de las fortalezas y debilidades.

En Venezuela, específicamente en el Estado Sucre, se encuentra la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera, la cual tiene como misión, desarrollar una amplia programación ajustada a la política cultural y vinculada al desarrollo turístico del estado, accesible a todos los sectores, enfocada en el desarrollo de los valores humanos, haciendo énfasis en el acervo cultural sucrense y en la consolidación de un movimiento interdisciplinario, fue fundada en el año 2002 por el Gobernador de ese entonces el Dr. Ramón Martínez, tiene como objetivos principales, estimular la presencia cultural, promover actividades culturales, facilitar el desarrollo de una estructura de servicios culturales, prestar servicios como sala de teatro, entre otros. Esta fundación cuenta con una estructura organizacional conformada por un Consejo Directivo, Auditoría Interna, Consultoría Jurídica, Presidencia, División Artística y de Producción, División de Administración, Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Servicios Generales.

La División de Administración, tiene como objetivo principal, velar porque se lleven a cabo los procesos administrativos, bajo los cuales se rigen las operaciones del teatro, cumpliendo con los procesos y las normas establecidas por la administración pública. Entre sus funciones principales, están; administrar de manera eficiente los recursos financieros de la institución, ejecutar los presupuestos que recibe la fundación que recibe por parte de la Gobernación del Estado, evaluar las ofertas las presentadas por los distintos proveedores para la adquisición de bienes y servicios, supervisar y controlar los gastos para determinar la disponibilidad financiera. Esta División tiene bajo subordinación tres (3) áreas, entre las cuales se encuentra la de Finanzas, que a su vez tiene bajo su dependencia a cuatro (4) sub

áreas como, contabilidad, presupuesto, compras y análisis financiero. También está el de Recursos Humanos y Servicios Generales, que a su vez dependen dos (2) sub áreas como lo son mantenimiento y seguridad.

La información suministrada por la División de Administración, arrojó que no se ha aplicado la matriz DOFA en este departamento, sino de manera general en la fundación Teatro Luis Mariano Rivera, por otra parte es importante resaltar, que tampoco se han realizado diagnósticos estratégicos en la gerencia administrativa, sin embargo tienen poco conocimiento sobre estrategias en general.

Lo anterior da cuenta que la división de administración no ha realizado diagnóstico estratégico que le permita conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de allí que, con esta investigación se pretende realizar un diagnóstico estratégico en esta gerencia con la finalidad de conocer sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas y así poder trazar acciones estratégicas a seguir para alcanzar el éxito de esta unidad organizativa. Por lo que, se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué elementos deben ser considerados para el diagnóstico estratégico en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre?

Surgiendo así, otras interrogantes:

- ¿Qué elementos externos afectan a la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre?
- ¿Qué elementos internos están presentes en la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre?

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre?
- ¿Cuál es el impacto de los elementos internos y externos en la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas necesarias para la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre?

1.2 Objetivos de la Investigación

Los objetivos son el propósito, la intención que se persigue lograr en un proyecto investigativo. Arias (2012), lo define como un enunciado que expresa lo que desea indagar y conocer para responder a un problema planteado. Estos objetivos se dividen en dos: el objetivo general que expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema y los objetivos específicos que indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio.

De allí que, a continuación se indiquen los objetivos, general y específicos de esta investigación.

1.2.1 Objetivo General

- Definir el diagnóstico estratégico en la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los elementos externos que afectan la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre.
- Identificar los elementos internos presentes en la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre.
- Identificar las oportunidades y amenazas de la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre.
- Determinar el impacto de los elementos internos y externos en la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre.
- Enunciar las acciones estratégicas necesarias para la división de administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná estado Sucre.

1.3 Justificación y Alcance de la Investigación

De acuerdo a el Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajos de Grado de la Escuela de Administración (2006:9), la justificación “consiste en exponer la importancia que representa para quien investiga llevar a cabo la investigación, destacando los posibles aportes desde el punto de vista teórico y práctico, además de los beneficios de la misma”. Lerma (2004:35), considera que la justificación “es la manifestación de la importancia de realizar una investigación sobre el tema específico seleccionado”. Por estas definiciones, toda investigación va dirigida a resolver una problemática específica y mediante ella pretende dejar aportes que permitan solventar las dificultades ocasionadas. La justificación explica por qué es útil y conveniente llevar a cabo la investigación y mostrar cuáles serían los beneficios que resultan de la misma.

El diagnóstico estratégico en las organizaciones se considera importante debido a que es un componente que permite tomar decisiones, enfocándose en el análisis externo y el análisis interno, apoyándose en las fortalezas de la organización y oportunidades del medio, para disminuir las debilidades y enfrentar las amenazas, que permite mostrar con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para luego se generen opciones estratégicas que favorecen la toma de decisiones.

Mediante esta investigación se logra la obtención de conocimientos con respecto al tema, el cual está orientado a desarrollar un diagnóstico estratégico en la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera, ubicada en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, con la finalidad de que sea un componente que permita tomar decisiones importantes y que sirva para disminuir las debilidades y afrontar las amenazas, mediante la formulación de las acciones estratégicas resultantes. Aportar herramientas claves que sirven para afrontar las dificultades y aprovechar las circunstancias, con bases sólidas y prepara el camino para cualquier decisión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es justificar teóricamente la posición que tiene el investigador respecto al abordaje de las variables en el objeto de estudio que ha seleccionado (Fontaines, 2012:110). Para Arias (2006:106), representa “el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”.

A tal efecto el capítulo reconoce los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sostiene la investigación, las bases legales dirigen a las organizaciones, los términos básicos que define conceptos relacionados con el tema que se está estudiando y la sistematización de variables, detallando el proceso de llevar una variable desde un nivel indeterminado a un plano más concreto.

2.1.- Antecedentes de la Investigación

Para Bavaresco (2006), los antecedentes de la investigación hacen referencia al conocimiento previamente elaborado de la variable o el sector donde se desarrolla la investigación, que pueda proporcionar algún soporte a la misma. Arias (2006:106), indica que “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”

Ello contempla los trabajos que se han venido realizando con anterioridad, donde se hayan tratado las mismas variables o se hayan presentado objetivos similares; por lo tanto es trascendental tomar en cuenta los estudios anteriores,

análisis y diagnósticos estratégicos que han implementado a lo largo de los años en las organizaciones, ya que a partir de esto se pueden implementar las habilidades imprescindibles para afrontar todos los aspectos necesarios que generen productividad y desarrollo, siempre y cuando partiendo de la situación actual en la que se encuentra la empresa.

Entre los antecedentes que sirven de referencia a esta investigación, se señalan los siguientes:

- Tobar (2007). Plan estratégico para la Empresa Rhenania S.A ubicada en la ciudad de Quito, tiene como objetivo general buscar un plan de mejoramiento de la competitividad de la empresa Rhenania S.A fundamentado en la administración estratégica, entre sus objetivos principales serian formular la misión, visión y objetivos estratégicos de esta empresa, así como también realizar un análisis interno y externo para conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueda tener la organización al momento de la realización de este proyecto. La metodología que se utilizo fue deductivo, síntesis y de análisis, el tipo de investigación usado fue de campo, debido a que se efectuaron visitas periódicas al gerente general, así como también a las personas que laboran en las diferentes áreas de la organización.

Las conclusiones de este trabajo expresa que se debe hacer una correcta alineación y así dirigirlas a todos los niveles de la organización, para que se logren estos objetivos planteados, se recomienda realizarlos mediante planes estratégicos que planteen posibles soluciones para la problemática de los mismos.

- Rodríguez y Vallenilla (2013). Diagnóstico estratégico desde las bases del emprendedurismo en la Dirección del Poder Popular Municipal para la Administración Pública de la Alcaldía del Municipio Sucre, estado Sucre. El Objetivo general es potenciar la iniciativa emprendedora del personal que labora en la

dirección, aprovechando los recursos económicos asignados por el Estado; metodología, un nivel de investigación descriptivo, ya que permite establecer, identificar y puntualizar los elementos que interceden en el proceso de estudio y el tipo de investigación utilizado fue de campo, ya que, requirió una relación directa con el objeto de estudio.

Mediante esta investigación se logra identificar la cultura organizacional; determinando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la misma; identificando los elementos internos y externos que impactan en diferentes aspectos organizacionales; así como también el logro de propuestas como la de diseñar sistemas de seguridad, que permitan identificar al personal de dirección y de esta forma poder controlar el acceso de personas ajenas, con el propósito de disminuir los márgenes de inseguridad y delincuencia, capacitando al personal de dirección para el mejoramiento continuo mediante el incentivo de la participación y evolución para mantener de alguna manera el objetivo de la investigación. Entre las conclusiones, está diseñar nuevos objetivos que potencien la iniciativa emprendedora del personal que labora en la dirección, aprovechando los recursos económicos asignados por el Estado.

- Chacón, Hares y Yeguez (2016). Diagnóstico estratégico en la empresa Multiservicios Online, C.A., ubicada en la ciudad de Cumana, Estado Sucre, el cual tiene como objetivo general describir el diagnóstico estratégico en la empresa Multiservicios Online, C.A., ubicada en la ciudad de Cumana, Estado Sucre. De acuerdo al nivel de indagación con que se aborda el tema, esta investigación se ubica en un plano de nivel descriptivo, ya que se orienta a determinar, identificar y describir factores que intervienen en el problema de estudio, permitiendo hacer un diagnóstico estratégico en la empresa. El tipo de investigación que se realizó es de campo; ya que,

se recolectaron los datos directamente de la empresa Multiservicios ONLINE C.A, con la finalidad de desarrollar un diagnóstico estratégico en dicha organización.

A través de esta investigación se consigue identificar la cultura organizacional, como también los factores externos que están vinculados a la empresa y los elementos internos relacionados con las capacidades directivas, competitivas, técnicas o tecnológicas, de talento humano y financiera que están presentes en la empresa, mediante el análisis DOFA.

Las conclusiones obtenidas; es importante realizar diagnósticos estratégicos porque a través de una herramienta muy útil como lo es la DOFA, permite generar posibles estrategias a partir de la identificación de los factores externos e internos dándole paso al desarrollo y mejoramiento de las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para así minimizar los impactos negativos del contexto. Por otra parte se recomienda tener planes de financiamiento para que los clientes puedan adquirir el producto, adquirir productos importados a proveedores que estén regulados por el gobierno, motivar al personal mediante asensos y utilizar las telecomunicaciones para capacitar a los empleados.

- Albornoz, Córdova y Rodríguez (2016). Diagnóstico estratégico en la empresa Europastas, C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre. El cual tiene como objetivo principal describir el diagnóstico estratégico en la empresa Europastas, C.A., el grado de la investigación se ubica en un nivel descriptivo, debido a que se estudian los elementos internos y externos, realizo un estudio de campo, ya que, fue necesario el contacto directo con el objeto de estudio, de la misma manera, fue necesario identificar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, permitiendo optimizar los procesos de toma de decisiones, logrando alcanzar la eficiencia y eficacia de dicha organización. Se alcanza identificar la cultura organizacional, los factores externos e internos, precisar el análisis de vulnerabilidad e Identificar las

acciones estratégicas requeridas en la empresa que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades internas.

Se concluye que se extraen y evalúan los elementos internos y externos que tienen incidencia en la parte financiera de la organización, permitiendo un conocimiento integral de esta área y contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad de la misma. Sin embargo se recomienda poner en práctica los resultados logrados de esta investigación que garantiza el crecimiento y la toma de decisiones en los procesos, además de la buena gestión en la empresa, por lo tanto es importante implementar sistemas de comunicación para así mantener al personal informado de todos aquellos factores que influyen directamente en la operatividad de la organización, como también debe mantenerse total contacto con cada uno de los clientes que solicitan los productos que provee la empresa y utilizar mejores estrategias de seguridad que resguarden la mercancía al momento de ser distribuida.

2.2. Bases Teóricas

Arias (2006:107), explica que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Representan el aparato conceptual del estudio, es decir, el cuerpo de teorías y conceptos que sirven de referencia para interpretar el comportamiento del objeto y por lo tanto, pone en evidencia cuanto conoce el investigador sobre el tema, al representar una idea clara y bien estructurada de lo investigado. García (2004:39), plantea que esto contiene los temas y subtemas requeridos para comprender la estructura y dinámica del objeto de investigación.

Para construir las bases teóricas se aconseja considerar ciertos aspectos, como la perspectiva de diferentes autores sobre el contenido de investigación, la concordancia que debe coexistir entre la teoría y el objeto de estudio, como también

uno de los elementos más importantes que es plasmar un análisis o comentario explicativo después de cada cita textual de algún autor.

Las bases teóricas que respaldan esta investigación contienen todos los aspectos relacionados a las estrategias, su clasificación, la importancia que tiene para el desarrollo y evolución de las organizaciones, como también sus características, tipos de estrategia y ciclos estratégicos para luego desenvolver un modelo estratégico, aplicando los elementos del diagnóstico estratégico y explicando cada uno de ellos.

2.2.1 Diagnóstico Estratégico

Es el análisis que se realiza a las diferentes fortalezas y debilidades que se encuentran internamente en la organización, así como las amenazas y oportunidades que afronta la organización. Debido a esto es indispensable obtener y procesar muy bien la información que se suministra sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades que pueda tener la organización.

2.2.1.1 Definición de Estrategia

David (2008:13), explica que “las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Además, expresa que son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”. Serna (1999:32), define la estrategia como “las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados

al definir los proyectos estratégicos”. Las estrategias son entonces las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

2.2.1.2 Importancia de la Estrategia

Las estrategias son importantes porque están ligadas a la planificación, la cual apoya y complementa mediante el direccionamiento estratégico, en virtud de que, con el conjunto de acciones y recursos asignados permite la ejecución y el logro de los objetivos planteados, con participación de todos los niveles de la organización.

No solo parece que sea necesario sino que es imprescindible contar con una guía que ayude a saber dónde se podrá estar en el futuro. La estrategia es una herramienta de gestión que puede marcar la diferencia entre sucumbir empleando de forma equivocada los recursos o conseguir salir a flote y sacar el máximo provecho de la situación actual.

2.2.1.3 Características de las Estrategias

Sevilla (2013), sustenta que las estrategias se caracterizan por:

- Deben ser hechas a la medida, y adaptables.
- Integra y da coherencia a las decisiones en la empresa.
- Selecciona negocios (presentes y futuros), en los que la empresa quiere estar.
- Plantea objetivos a largo, medio y corto plazo, además los medios necesarios para conseguirlos, para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Define el tipo de organización necesaria para abordar dichos negocios.

- Está siempre condicionada por la dinámica empresa-entorno. (El entorno condiciona, y a veces determina, el desenvolvimiento de las empresas).

2.2.1.4 Niveles Estratégicos

Las estrategias son planteadas por la alta gerencia, pero el resto de los niveles deben realizar planes de acción que conlleven a alcanzar las estrategias formuladas por ésta. Estos planes de acción también deben ser estratégicos, por ello se dice que, las estrategias son elaboradas en todos los niveles de la empresa, se podría aceptar la existencia de un solo nivel estratégico, lo cual en la actualidad es poco común, ya que, el entorno es muy inestable; por lo que, es necesaria la identificación de dos o más niveles estratégicos.

Robbins y Coulter (2005), indican que los niveles estratégicos son:

- Estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia se formula en la alta gerencia, en este nivel se establece la misión y visión de la empresa y políticas generales para el desarrollo de la misma. Está dirigida para aquellas organizaciones que tienen más de una línea de negocios, para así mantener un equilibrio de cartera. Este nivel, pretende dar respuesta a la siguiente pregunta ¿en qué negocio o negocios se debe incursionar?
- Estrategia a nivel de crecimiento. En este nivel la estrategia intenta determinar cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios, es decir, la estrategia es formulada para acrecentar el número de productos que ofrece a los mercados que atienden, buscando así el crecimiento de la actividad comercial de la misma, para defenderse frente a la competencia.
- Estrategia a nivel funcional. Este nivel tiene como finalidad utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, existente en cada actividad, de manera razonable, a fin de maximizar la productividad de dichos

recursos. Las estrategias desde el nivel funcional se realizan tomando en cuenta cómo respaldar a la estrategia a nivel de negocios y ésta, a su vez, ayuda a formular la estrategia a nivel corporativo.

2.2.1.5 Clasificación de las Estrategias

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea de la empresa.

En relación a esto, David (2003), señala que las estrategias se clasifican de la siguiente manera:

- Estrategias ofensivas. Tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra rivales competidores, antes de que éstos puedan establecer una estrategia defensiva. Las mismas tienen como propósito la consolidación de la organización en el mercado. Dentro de ellas se encuentran:
 - Las estrategias de concentración: cuando la empresa centra todo su esfuerzo en un único producto, buscando trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
 - Las estrategias de diversificación concéntrica: cuando la entidad decide realizar productos o prestar servicios que están relacionados con su actividad principal.
 - Las estrategias de integración vertical: cuando la organización decide agregar una nueva etapa a la cadena de producción o servicio.

- Fusiones: es la combinación de dos o más entidades en una sola adquisición, es la compra que una compañía realiza de otra, pero deja que la adquirida realice operaciones pero cada una de ellas mantiene su identidad.
 - Las estrategias de diversificación de conglomerado: cuando la empresa decide diversificar su línea de productos pero, que no tienen relación con su primera actividad, es de forma independiente.
 - Estrategias de operaciones conjuntas: cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna podía hacer por separado.
 - Innovación: es la búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.
 - Las alianzas estratégicas: cuando las empresas unen sus fuerzas para lograr efectos sinérgico.
- Estrategias defensivas. El objetivo de estas es la de reducir el riesgo de un ataque y disminuir el impacto negativo que puedan afectar.

Solo se han definido tres, las cuales son:

- Reducción: consiste en disminuir el número de operaciones de la empresa y así mejorar su productividad.
 - Desinversión: cuando la empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
 - Liquidación: se realiza cuando los niveles de ineficiencia son muy altos, entonces la compañía decide vender o disponer de sus bienes previos a trámites legales.
- Estrategia de recuperación. Se define cuando la empresa realiza acciones que dirijan a suspender su declive y establecer un ambiente de supervivencia y de utilidades.

- Estrategias genéricas. Estas estrategias están dirigidas a todas las unidades estratégicas de negocios, es decir, señalan la dirección por áreas globales. En estas estrategias se pueden mencionar elementos como productividad laboral, modernización tecnológica, orientación al mercado, entre otras.
- Estrategias concéntricas. Son aquellas estrategias que afectan a toda la organización, debido a los cambios del mundo actual, los cuales tienen incidencia en el entorno empresarial. En estos casos, los gerentes se ven obligados a diseñar estrategias que soporten el plan trazado para las diferentes áreas funcionales, pero, para ello, deben tomar en cuenta principios tales como: calidad, el servicio y la capacidad del personal; los cuales deben ser incluidos en la formulación de estrategias para cada caso en particular.
- Estrategias competitivas. Consiste en desarrollar una amplia fórmula para alcanzar objetivos. Está relacionada con el modo de competir en cada negocio, buscando la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio, a través de la integración de las áreas funcionales. Consisten principalmente, en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

2.2.1.6 Tipos de Estrategia

David (2008:171), asevera, entre los tipos de estrategias están:

- Estrategias de integración
 - Integración directa. Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
 - Integración hacia atrás. Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.

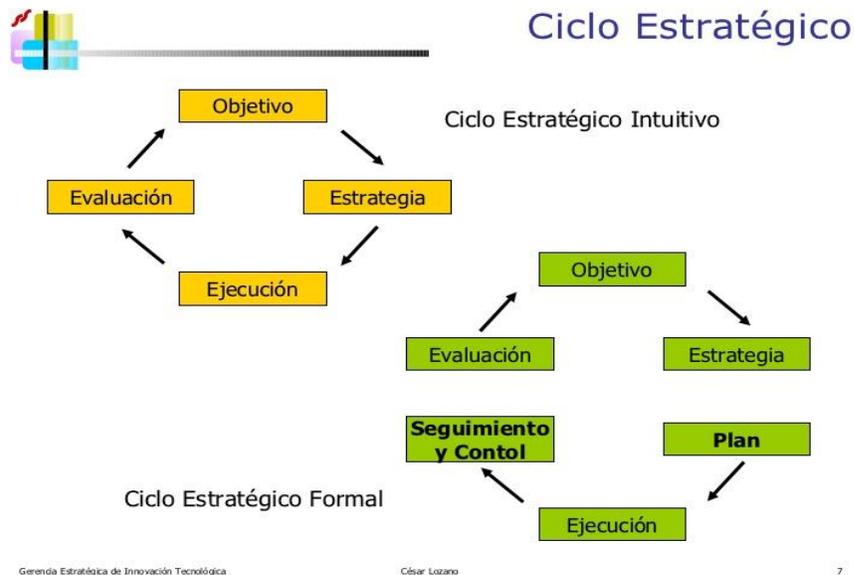
- Integración horizontal. Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.
- Estrategias intensivas
 - Penetración de mercado. Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de *marketing*.
 - Desarrollo del mercado. Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
 - Desarrollo del producto. Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales, o desarrollar nuevos.
- Estrategias de diversificación
 - Diversificación relacionada. Añadir productos o servicios nuevos, pero relacionados.
 - Diversificación no relacionada. Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.

2.2.1.7 Ciclos Estratégicos

Los ciclos estratégicos son de suma importancia para ser establecidos y ejecutados en las organizaciones, puesto que a través del ciclo estratégico formal y el ciclo estratégico intuitivo es posible determinar cuál es el objetivo que tiene la empresa, ¿qué quiere la empresa hacer?, ¿qué estrategia usar para saber cómo la empresa lo va hacer?, partiendo de una planificación que le permita saber con qué recursos cuenta para alcanzar el objetivo que la lleve directamente a la ejecución del mismo, es decir llevar a la práctica lo planeado. Es significativo, que dependiendo del ciclo, se pueda llevar un seguimiento y control, comparando lo planeado y lo

ejecutado, ya que como etapa final de cada ciclo se realiza la evaluación del mismo para verificar el logro del objetivo (Figura N° 01).

Figura N° 01 Ciclos Estratégicos



Fuente: Francés (2004).

2.2.1.8 Proceso de Planeación y Gerencia Estratégica

El proceso de planeación y gerencia estratégica propuesto por Serna (2008:55), establece que:

Es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿Adónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica, así entendida tiene seis (6) componentes fundamentales, los cuales son:

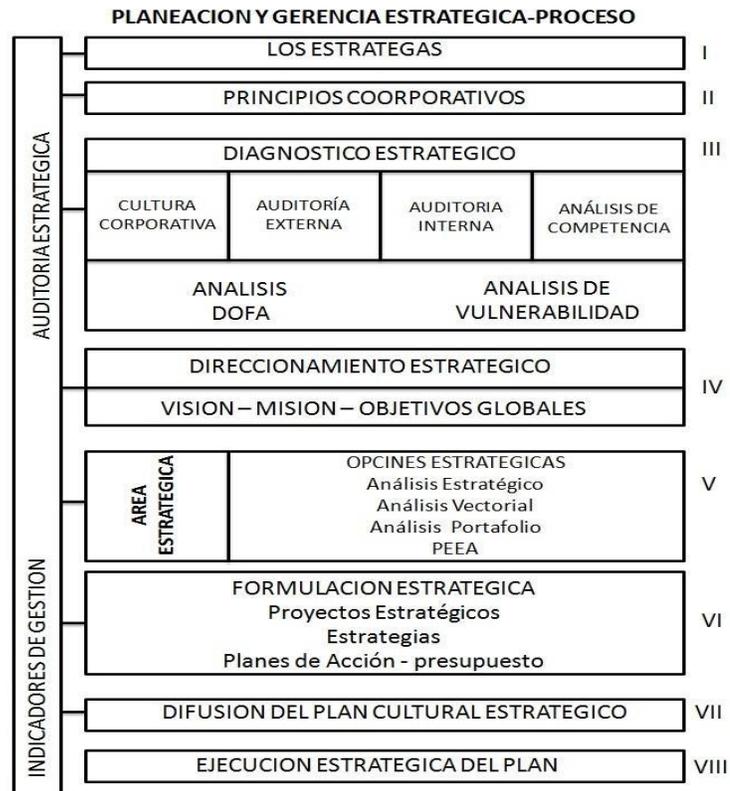
1. Los estrategas
2. El direccionamiento estratégico
3. El diagnóstico estratégico
4. Opciones estratégicas
5. Formulación estratégica.
6. Auditoría estratégica

Para Serna (2008), el proceso de planeación estratégica, contiene los elementos mostrados a continuación (Figura N° 02):

- Los Estrategas. Aquellas personas o funcionarios ubicados en una alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes), a quienes corresponden la definición de los objetivos y políticas de la organización. Se entenderán por estrategas a todas las personas o a todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la misma. Por lo tanto el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los integrantes de la organización se sientan comprometidos con la visión, la misión y los objetivos de la misma; por tal motivo el estratega debe tener un alto nivel de formación

general por encima del promedio, debe tener una buena comunicación con todos los integrantes, con buenos dotes de liderazgo y ser una persona capaz de comprometerse con en el logro de los objetivos de la organización.

Figura N° 02 Planeación y Gerencia Estratégica – Proceso



Fuente: Serna. 2008. Gerencia Estratégica Pág. 56.

- El Direccionamiento Estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia dónde van, es decir, definir su direccionamiento estratégico y, este lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
- Principios corporativos. Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, los cuales definen aspectos importantes

para la misma y que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Es importante resaltar que los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión.

- Misión. Es la formulación de los propósitos de una organización que distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes interrogantes: ¿Para que existe la organización?, ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus clientes?, ¿Cuáles son sus propiedades?, ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a su colaboradores?, ¿Cuál es su responsabilidad social? (Figura N° 03).

Figura N° 03 Misión de la Organización



Fuente Serna. 2008. Pág. 60

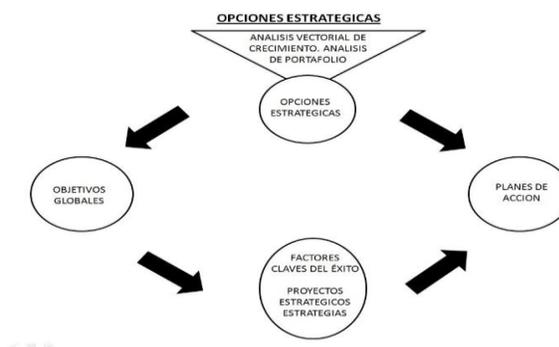
- Visión. Es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que provee el marco de referencia de lo que una organización es, y quiere ser en el futuro. Esta no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de

la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todas e integrar al equipo a su alrededor, requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une en las organizaciones, el presente con el futuro.

La visión de la organización sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la misma, ella debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución se hacen tangibles cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser mediante un sistema de índices de gestión definido.

- Opciones Estratégicas. Con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la organización deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado; analizar el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la organización; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión (Figura N° 04).

Figura N° 04 Opciones Estratégicas



Fuente Serna. 2008. Pág. 64

- Formulación estratégica. Son los planes de acciones que se realizan de manera concreta, con su respectiva definición de responsables, para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, para definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, las cuales serán de mucha importancia para la organización, debido a que con la implementación de ellas se podrían solucionar las debilidades y amenazas que posea la empresa y al mismo tiempo reforzar las fortalezas y oportunidades (Figura N° 05).

Figura N° 05 Formulación Estratégica

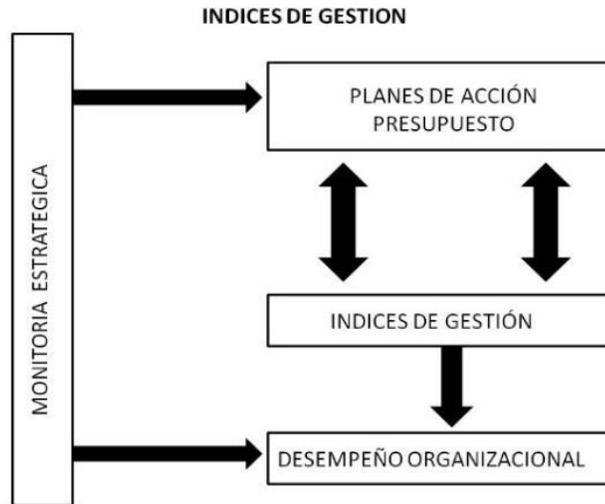


Fuente Serna. 2008. Pág. 65

- Auditoría estratégica. Es un sistema que funciona de manera tal que ayuda a las organizaciones a asegurarse de la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, logrando con esto evitar que la planeación

estratégica sea solo una moda que dure poco. La organización debe monitorearse y auditarse, con base en los objetivos (Figura N° 06).

Figura N° 06 Auditoría Estratégica

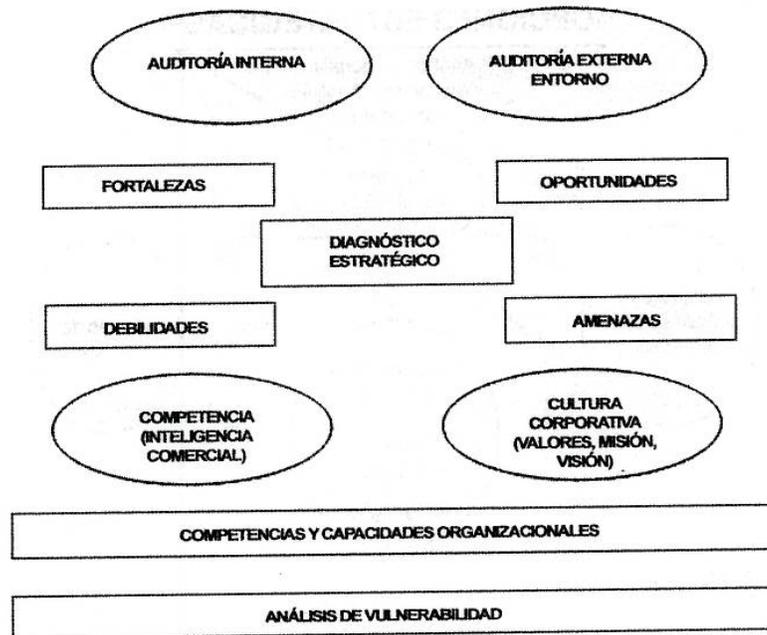


Fuente Serna. 2008. Pág. 66

2.2.2. Definición de Diagnóstico Estratégico

Para Dussan (2012), el diagnóstico estratégico se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad organizacional. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad. El Diagnóstico Estratégico es el análisis que sirve de referencia para conocer la situación actual de la empresa, tanto internamente como externamente. Por ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización (Figura N° 07).

Figura N° 07 Diagnóstico Estratégico



Fuente Serna. 2008. Pág. 63

Del diagnóstico estratégico se deriva, la Cultura Corporativa, Auditoría Externa, Auditoría Interna.

- Cultura corporativa

Son los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. La cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como se establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura, algunos de esos factores son:

- Los fundadores. Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización. En efecto, la

empresa inicia su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.

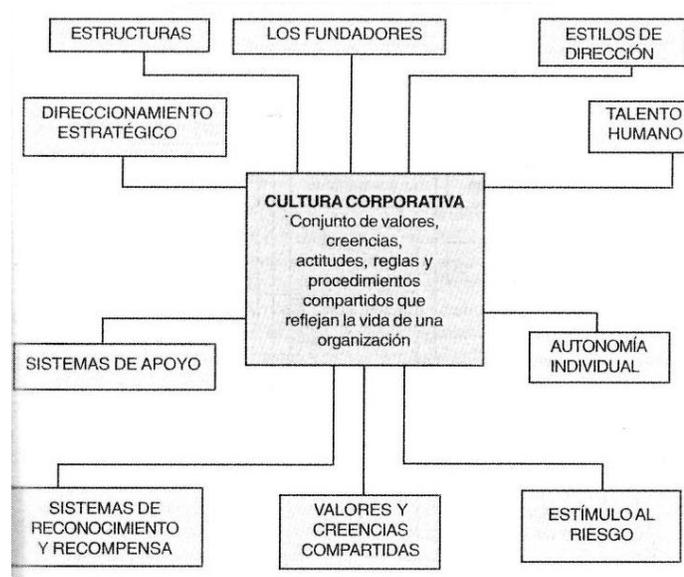
- Estilos de dirección. Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- Claridad de los principios organizacionales. Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores.
- Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración genera contextos culturales diferentes. No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol que otra donde no exista la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas.
- Estructura organizacional. Crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Por su parte en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos.
- Sistemas de apoyo. La cultura de una organización por la situación de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como

la actual, el manejo de la información y la distribución crea una cultura. Una son manual y otras automatizadas.

- Sistemas de recompensa. Reconocimiento y sanciones, la manera en como una organización incentiva y evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.
- El estímulo al riesgo. Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra actitud crean contextos culturales bien diferentes que requieren un determinado tipo de liderazgo. Así mismo, originan conductas diversas e influyen en el sistema de tomas de decisiones.
- Direccionamiento estratégico. Hay organizaciones operativas con objetivos cortoplacistas. Otras, con visión empresarial de mediano plazo y muchas con unas perspectivas de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional.
- El talento humano. El talento humano, su nivel educativo, compromiso y pertenencia a la organización representa un elemento fundamental de la cultura empresarial.

Los factores antes mencionados denominan la cultura operativa de una organización (Figura N° 08).

Figura N° 08 Elementos de la Cultura Corporativa



Fuente Serna 2008. Pág. 139

2.2.2.1 Análisis Externo (Auditoría del Entorno).

El análisis externo en las organizaciones puede considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización, es la fuente de sus oportunidades y amenazas, el cual se estudia mediante examen de auditoría externa. Esto incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa diariamente. No obstante esta puede ser influida por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial.

- Examen del medio: Auditoría Externa

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Generalmente las fuerzas del medio se consideran

“fijas” o “dadas”. No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial.

El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

- Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales: los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, entre otros.
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas las herramientas, los procesos, los materiales, entre otros.
- Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografías, clima, plantas, animales y recursos naturales.

El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (Figura N° 09).

Figura N° 09 El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)

Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente Serna 2008 Pag 150

¿Cómo elaborar el POAM?

- Tiene una metodología para su elaboración.
- Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objetos de análisis.
- Identificación de oportunidades y amenazas.
- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza una tormenta de ideas.
- Priorización y calificación de los factores externos.
- Calificación del impacto.
- Elaboración del POAM.

Figura N° 10 Diagnostico Externo POAM

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
Inflación									
Devaluación									
PIB									
Inversión política									
Políticos									
Constitución									
Normas									
Impositivas									
Estabilidad política									
El Congreso									
Sociales									
Tasas de natalidad									
Distribución del ingreso									
Desempleo									
Tecnológicos									
Nivel de tecnología									
Flexibilidad de procesos									
Automatización									
Geográficos									
Ubicación									
Clima									
Vías de acceso									

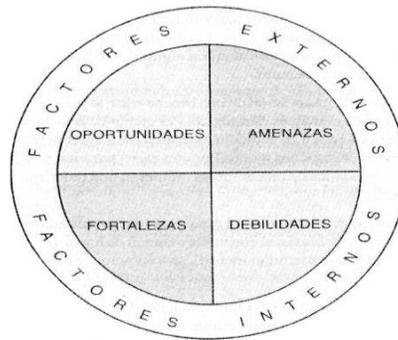
Fuente Serna 2008 Pag 153

2.2.2.2 Análisis Interno (Auditoría Organizacional).

Consiste en evaluar el desempeño presente que tenga la compañía comparando con el de su competencia. Es importante que el análisis interno de la empresa se termine con un estudio profundo del entorno y de la competencia, utilizando así herramientas que puedan evaluar el desempeño de la compañía.

El Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI), es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que les presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa. (Figura N° 11).

Figura N° 11 Perfil de Capacidad



Fuente Serna. 2008. Pág. 168

El PCI examina cinco categorías, a saber:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva (o de mercadeo)
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica (producción)
5. La capacidad de talento humano

Capacidad directiva (Véase Figura N° 12)

Figura N° 12 Capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social									
1. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégicos									
1. Evaluación y pronóstico del medio									
2. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
3. Flexibilidad de la estructura organizacional									
4. Comunicación y control gerencial									
5. Orientación empresarial									
6. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.									
7. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.									
8. Otros.									

Fuente: Serna (2011), Gerencia Estratégica. Pág.174

Capacidad competitiva (o de mercado) (Véase figura N° 13)

Figura N° 13 Capacidad competitiva (o de mercado)

CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad y exclusividad.									
1. Lealtad y satisfacción del cliente.									
2. Participación del mercado.									
3. Bajos costos de distribución y ventas									
4. Uso de la curva de experiencia.									
5. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.									
6. Inversión I&D para desarrollo de nuevos productos.									
7. Grandes barreras en entrada de productos en la organización.									
8. Otros									

Fuente: Serna (2011), Gerencia Estratégica. Pág.177

Capacidad financiera (Véase figura N° 14)

Figura N° 14 Capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere									
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento									
3. Facilidad para salir del mercado									
4. Rentabilidad, retorno de la inversión									
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos									
6. Comunicación y control gerencial									
7. Habilidad para competir con precios									
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda									
9. Otros									

Fuente: Serna (2011), Gerencia Estratégica. Pág.181

Capacidad tecnológica (Producción) (Véase figura N° 15).

Figura N° 15 La capacidad tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura									
2. Capacidad de innovación									
3. Nivel de tecnológica utilizado en los productos									
4. Fuerza de patentes y procesos									
5. Efectividad de la producción y programas de entrega									
6. Valor agregado al producto									
7. Intensidad de mano de obra en el producto									
8. Economía de escala									
9. Otros									

Fuente: Serna (2011), Gerencia Estratégica. Pág.182

Capacidad del talento humano (Véase figura N° 16).

Figura N° 16 Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento									
2. Experiencia técnica									
3. Estabilidad									
4. Rotación									
5. Absentismo									
6. Pertenencia									
7. Motivación									
8. Nivel de remuneración									
9. Accidentalidad									
10. Retiros									
11. Otros									

Fuente: Serna (2011). Gerencia Estratégica. Pág.183

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorada con respecto al impacto en la escala de alto (A), medio (M), bajo (B) (Figura N° 17)

Figura N° 17 Perfil de Capacidad

Categorías del PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLÓGICA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente Serna. 2008. Pág. 169

Una vez determinado el diagrama es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente. Para la realización de este se requiere:

- Preparación de la información preliminar: obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI
- Conformación de grupos estratégicos que pueden conformarse de diferentes maneras:
 - De acuerdo con la estructura organizacional: se hace el diagnóstico por cada área o sub-área funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.
 - Por grupos estratégicos: por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales.
 - Participación total: también es posible elaborar como una encuesta general que involucre a todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo, pero cuando es muy grande hay que apelar por las técnicas de muestreo.
- Identificación de fortalezas y debilidades: en primer lugar identifique las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas. Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los grupos estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

Figura N° 18 Grupos Estratégicos

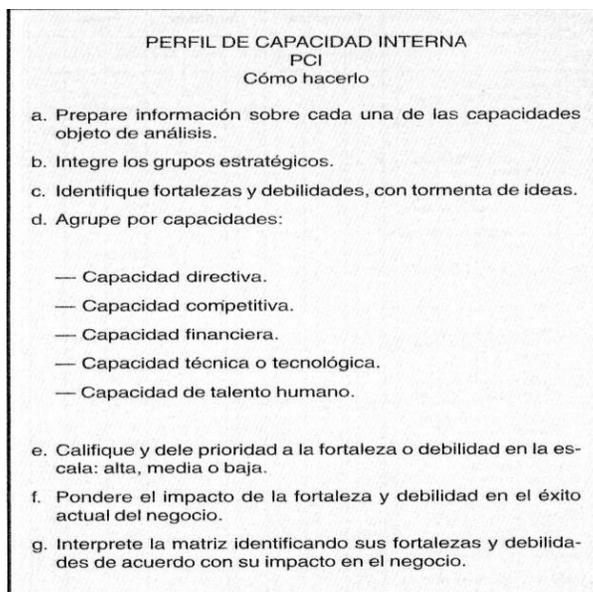


Fuente Serna. 2008. Pág. 171

- Priorización de los factores: cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, estos, después de realizada la tormenta de ideas, seleccionaran aquellos factores claves que identifiquen las fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.
- Clasificación de los factores: realizada la priorización, los participantes calificaran a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja. Cuando se efectuó un grupo sus miembros calificaran cada uno de los factores individualmente; luego, en consenso, acordaran la calificación definitiva.

- Calificación del impacto: al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación alto, medio o bajo.
- Análisis del diagnóstico: los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse en documento de diagnóstico con la información objetiva que genere la ronda estratégica. Los análisis de las encuestas deberán seguir el mismo proceso, con lo cual se completara esta primera parte del diagnóstico estratégico. Todo este trabajo y la integración final del diagnóstico deben incluir la información actual preparada sobre cada una de las capacidades, en la primera etapa de elaboración del PCI.

Figura N° 19 Perfil de Capacidad Interna



Fuente Serna. 2008. Pág. 173

Figura N° 20 Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Directiva)

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa. Responsabilidad Social									
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico									
3. Evaluación y pronóstico del medio									
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes									
5. Flexibilidad de la estructura organizacional									
6. Comunicación y control gerencial									
7. Orientación empresarial									
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa									
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante									
10. Habilidad para manejar la inflación									
11. Agresividad para enfrentar la competencia									
12. Sistemas de control									
13. Sistemas de toma de decisiones									
14. Sistema de coordinación									
15. Evaluación de gestión									
16. Otros									

Fuente Serna. 2008. Pág. 174

Figura N° 21 Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Tecnológica)

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura									
2. Capacidad de innovación									
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos									
4. Fuerza de patentes y procesos									
5. Efectividad de la producción y programas de entrega									
6. Valor agregado al producto									
7. Intensidad de mano de obra en el producto									
8. Economía de escala									
9. Nivel tecnológico									
10. Aplicación de tecnología de computadores									
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas									
12. Flexibilidad de la producción									
13. Otros									

Fuente Serna. 2008. Pág. 175

Figura N° 22 Diagnóstico Interno PCI (Capacidad del Talento Humano)

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento									
2. Experiencia técnica									
3. Estabilidad									
4. Rotación									
5. Absentismo									
6. Pertenencia									
7. Motivación									
8. Nivel de remuneración									
9. Accidentalidad									
10. Retiros									
11. Índices de desempeño									
12. Otros									

Fuente Serna. 2008. Pág. 176

Figura N° 23 Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Competitiva)

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad									
2. Lealtad y satisfacción del cliente									
3. Participación del mercado									
4. Bajos costos de distribución y ventas									
5. Uso de la curva de experiencia									
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición									
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos									
8. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía									
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado									
10. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos									
11. Concentración de consumidores									
12. Administración de clientes									
13. Acceso a organismos privados o públicos									
14. Portafolio de productos									
15. Programas posventa									
16. Otros									

Fuente Serna. 2008. Pág. 177

Figura N° 24 Diagnóstico Interno PCI (Capacidad Financiera)

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere									
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento									
3. Facilidad para salir del mercado									
4. Rentabilidad, retorno de la inversión									
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos									
6. Comunicación y control gerencial									
7. Habilidad para competir con precios									
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda									
9. Estabilidad de costos									
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica									
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios									
12. Otros									

Fuente Serna. 2008. Pág. 178

2.2.2.3 Análisis DOFA.

DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, 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. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Para la elaboración del análisis DOFA, se debe hacer una agrupación de los factores clave de cada uno de estos análisis. Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta clasificación (Figura N°25).

Figura N° 25 Hoja de Trabajo

**Hoja de trabajo
DOFA**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVE	ENUMERAR AMENAZAS CLAVE
FORTALEZA	DEBILIDADES
ENUMERAR FORTALEZAS CLAVE	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVE

Fuente Serna. 2008. Pág. 186.

En el análisis DOFA deben incluirse factores clave 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.

Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores clave de éxito (FCE), que sirvan de base para el análisis. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto. Éste consiste en definir cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y, por 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 (Figura N° 26).

Figura N° 26 Matriz de Impactos DOFA Ponderado

**Matriz de impactos
DOFA - Ponderado**

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Fuente Serna. 2008. Pág. 188

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. Con base en la selección de los factores clave de éxito (FCE) de mas alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntandose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis DOFA, puede usarse la matriz que se muestra en la siguiente imagen (Figura N° 27).

Figura N° 27 Análisis DOFA

Análisis DOFA

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

Fuente Serna. 2008. Pág. 189

2.3. División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera

La Fundación Teatro Luis Mariano Rivera es una institución con personalidad jurídica, creada en el año 2002 por iniciativa del ciudadano Dr. Ramón Martínez quien era el gobernador de ese entonces, está ubicado en la calle paraíso, frente a la plaza miranda, en pleno centro de la ciudad de Cumaná, Estado Sucre. El teatro lleva su nombre en honor a un cantante, compositor, poeta y dramaturgo popular sucrense. La fundación tiene como objetivo principal la promoción, difusión y desarrollo de las artes auditivas, escénicas y visuales, además de todas aquellas expresiones y manifestaciones culturales que se originen en territorio sucrense, además prestar servicios como sala de teatro, entre otros. Tiene como misión, desarrollar una amplia programación ajustada a la política cultural y vinculada al desarrollo turístico del estado, accesible a todos los sectores, enfocada en el desarrollo de los valores humanos, haciendo énfasis en el acervo cultural sucrense y en la consolidación de un movimiento interdisciplinario. Posee como visión la referencia ineludible de la

cultura sucrense, centro de un movimiento artístico consolidado, posicionado en el ámbito nacional e internacional

Esta fundación cuenta con una estructura organizacional conformada por un Consejo Directivo, Auditoría Interna, Consultoría Jurídica, Presidencia, División Artística y de Producción, División de Administración, Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Servicios Generales. Entre sus espacios está el teatro–auditorio, la sala de exposiciones, camerinos, peluquería y vestuario, sala de prensa, vestíbulo o hall de acceso, cafetería y restaurant, área administrativa y el estacionamiento. (Figura N° 28).

Figura N° 28 Estructura Organizacional de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera



Fuente Teatro Luis Mariano Rivera, 2017.

Cada uno de los departamentos o divisiones cumplen con ciertas funciones importantes para el buen desarrollo del teatro:

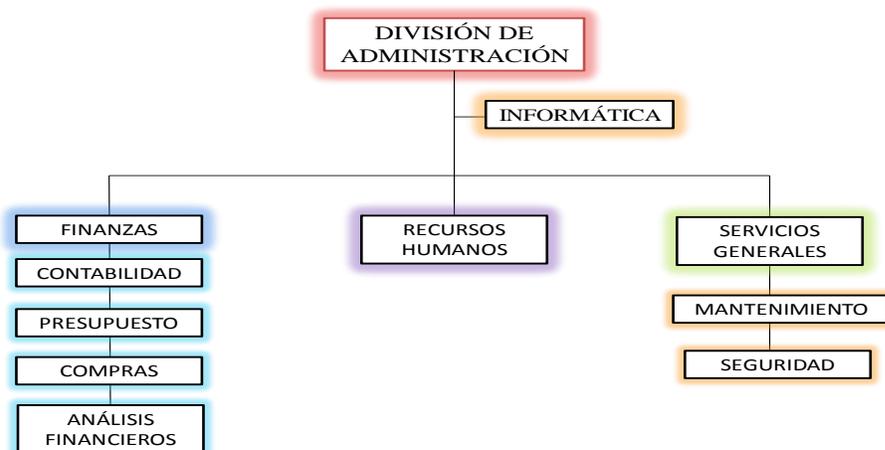
- El consejo directivo, se encarga de administrar el patrimonio de la Fundación, asignarle a los cargos de alto nivel de la Fundación actividades específicas y realizar el seguimiento respectivo; elaborar el reglamento interno y dictar las normas necesarias para el buen funcionamiento de la Fundación.
- Otro de los departamentos o división importante para el funcionamiento del teatro es la consultoría jurídica, entre sus funciones principales, se encuentra, asesorar jurídicamente a las máximas autoridades de la Fundación, así como ejercer la dirección y coordinación de todo asunto de contenido legal, elaborar o participar en la redacción de proyectos de leyes. También realiza reglamentos, decretos, resoluciones, circulares y otros documentos legales relacionados con las competencias propias del sector.
- La auditoría interna se encarga de ejercer la fiscalización y control sobre las operaciones derivadas de la administración, controlar la adecuada ejecución del presupuesto, velar por la claridad, precisión y exactitud de los procedimientos administrativos, contables y financieros, comprobar la veracidad de los estados financieros y hacer las observaciones que fueren necesarias antes de impartir la aprobación correspondiente.
- La presidencia como importante dentro de la fundación tiene como funciones principales, cumplir y hacer cumplir las políticas, planes y programas, así como las normas técnicas de organización y funcionamiento de la misma; aprobar la estructura o modificación de cargos, aprobar el reglamento interno de la Fundación, elaborar los planes necesarios para lograr el objeto de la Fundación, conjuntamente con el consejo directivo, ejercer la representación legal de la Fundación.

- La división artística y de producción, se encarga de, dirigir los equipos de diseño artístico y de diseño de producción en toda clase de obras que contengan un cierto aspecto visual y artístico, crear y plasmar una idea, ya sea en un formato físico o digital, motivar al personal para cumplir con la misión de la fundación, desarrollar nuevos programas artísticos de extensión y supervisar toda la producción artística del establecimiento.

- División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera

Tiene como objetivo principal, velar que se lleven a cabo los procesos administrativos, bajo los cuales se rigen las operaciones del teatro, cumpliendo con los procesos y las normas establecidas por la administración pública. Entre sus funciones principales, están; administrar de manera eficiente los recursos financieros de la institución, ejecutar los presupuestos que recibe la fundación por parte de la Gobernación del Estado, evaluar las ofertas presentadas por los distintos proveedores para la adquisición de bienes y servicios, supervisar y controlar los gastos para determinar la disponibilidad financiera. Esta División tiene bajo subordinación cuatro (4) áreas, entre las cuales se encuentra el área de Informática, la de Finanzas, que a su vez tiene bajo su dependencia a cuatro (4) sub áreas como, contabilidad, presupuesto, compras y análisis financiero. También está el de Recursos Humanos y Servicios Generales, que a su vez dependen dos (2) sub áreas como lo son Mantenimiento y Seguridad. (Figura N° 29).

Figura N° 29 Estructura Organizacional de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera



Fuente Teatro Luis Mariano Rivera 2017

- La unidad de informática, tiene como funciones principales, configurar los equipos y periféricos, simplificar la información de la red, supervisar el manejo de la información, apoyar en los trabajos para algunas áreas como administración, contaduría etc, implementar medidas de seguridad en tecnología.
- La unidad de finanzas, entre funciones principales tiene, dirigir, coordinar, ejecutar, controlar y supervisar las actividades administrativas, contables y financieras de la fundación, coordinar la ejecución financiera del presupuesto de los gastos e inversiones, elaborar los registros correspondientes, en coordinación con las otras unidades administrativas, ejecutar y supervisar que las operaciones administrativas de la fundación.
- La unidad de contabilidad, se encarga de, mantener al día y custodiar los libros de contabilidad y demás registros contables, apertura de la cuenta u otros instrumentos financieros, ejercer el control de los fondos, acreditar los cheques e instrumentos de pagos.

- La unidad de presupuesto, tiene como funciones, asesorar al nivel estratégico en la preparación del proyecto de políticas y demás orientaciones para la elaboración de los planes, coordinar la formulación, control y evaluación de la ejecución presupuestaria, coordinar la formulación, control y evaluación de la ejecución física de los proyectos, coordinar con la elaboración de la memoria y cuenta.
- La unidad de compras, sus funciones principales están, seleccionar proveedores, buscar alternativas, adquirir materiales, evaluar precios, definir procedimientos y proceso de aprovisionamiento, pedir presupuestos.
- La unidad de análisis financieros, se encarga de, analizar la información financiera suministrada por las diferentes unidades, analizar los saldos mensuales de las diferentes cuentas que conforman los estados financieros, analizar las cuentas que conforman los estados financieros y elaborar los informes correspondientes, analizar los listados especiales enviados por el departamento de informática sobre los diversos movimientos de los registros contables.
- El departamento de recursos humanos, tiene como funciones, asesorar y asistir a las máximas autoridades en la fijación de políticas y objetivos en materia de recursos humanos, dirigir la aplicación de las normas y procedimientos que en materia de administración de personal, coordinar políticas y mecanismos para el mejoramiento continuo del personal, asegurar el cumplimiento de los procedimientos del personal.
- El departamento de servicios generales, cuenta con las siguientes funciones, programar, organizar, controlar, ejecutar y supervisar los diferentes servicios generales de mantenimiento, supervisar y realizar labores de mantenimiento preventivo y correctivo, a las infraestructuras, equipos varios y mobiliarios en general, administrar la distribución del espacio en las oficinas y coordinar los

traslados del equipo, atender las solicitudes de las diversas unidades administrativas referente al mantenimiento de mobiliario, equipos de oficinas, aires acondicionados, electricidad y otras instalaciones que tiene la Fundación.

2.4.- Bases Legales de la Investigación

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo: 141: La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

- Ley Orgánica de la Administración Pública (2008):

Artículo 108: Son fundaciones del Estado los patrimonios afectados a un objeto de utilidad general, artístico, científico, literario, benéfico, social u otros, en cuyo acto de constitución participe la República, los estados, los distritos metropolitanos, los municipios o alguno de los entes descentralizados funcionalmente a los que se refiere esta Ley, siempre que su patrimonio inicial se realice con aportes del Estado en un porcentaje mayor al cincuenta por ciento.

Artículo 109: La creación de las fundaciones del Estado será autorizada respectivamente por el Presidente o Presidenta de la República en Consejo de Ministros, los gobernadores o gobernadoras, los alcaldes o alcaldesas, según corresponda, mediante decreto o resolución. Adquirirán la personalidad jurídica con la protocolización de su acta constitutiva en la oficina subalterna de registro correspondiente a su domicilio, donde se archivará un ejemplar auténtico de sus estatutos y de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela o del

medio de publicación oficial estatal o municipal correspondiente donde aparezca publicado el decreto o resolución que autorice su creación.

Artículo 110: El acta constitutiva, los estatutos, y cualquier reforma de tales documentos de las fundaciones del Estado será publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela o en el respectivo medio de publicación oficial, estatal o municipal, con indicación de los datos correspondientes al registro.

Artículo 111: En el acta constitutiva de las fundaciones del Estado se indicará el valor de los bienes que integran su patrimonio, así como la forma en que serán dirigidas y administradas.

Artículo 112: Las fundaciones del Estado se registrarán por el Código Civil y las demás normas aplicables, salvo lo establecido en la ley.

Artículo 114: Señala que las Fundaciones, las asociaciones y sociedades civiles del Estado se rigen por el Código Civil, la Ley Orgánica de Administración Pública y demás normas aplicables.

- Código Civil (1982)

Artículo 20: Las fundaciones solo podrán crearse con un objeto de utilidad general: Artístico, científico, literario, benéfico o social.

Artículo 21: Las Fundaciones quedarán sometidas a la súper vigilancia del Estado, quien la ejercerá por medio de los respectivos jueces de Primera Instancia ante los cuales rendirán cuentas.

Artículo 22: En todo caso, en que por ausencia, incapacidad o muerte del fundador, o cualquiera otra circunstancia no pudiera ser administrada la fundación de acuerdo con sus estatutos, el respectivo juez de Primera Instancia organizará la administración o suplirá las deficiencias que en ella ocurran, siempre con el propósito de mantener en lo posible el objeto de la fundación.

Artículo 23: El respectivo Juez de Primera Instancia, oída la administración de la fundación, si fuere posible, podrá disponer la disolución de ésta y pasará sus bienes a otra fundación o institución, siempre que se haya hecho imposible o ilícito su objeto.

- Ley Orgánica de la Contraloría de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010)

Artículo 9, Numeral 11: Establece que las fundaciones, asociaciones y sociedades civiles de Estado están sujetas a la Ley y al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría General de la República.

2.5 Términos Básicos

Para Fontaines (2012:123), este apartado del proceso de investigación es un cuerpo de definiciones de términos que necesariamente deben ser entendidos en la misma dirección que los maneja el investigador con la finalidad de que exista una comprensión integral del texto.

- Acciones estratégicas: son aquellas que identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas. Las acciones estratégicas permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos (Serna, 2008).
- Amenazas: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2008).
- Análisis estratégico: El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización (Juve, 1999).
- Análisis DOFA: es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad, del perfil de amenazas y oportunidades en el medio y del análisis de competitividad (Serna, 2008).
- Análisis externo: proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno (Serna, 2008).
- Análisis interno: proceso para identificar fortalezas y debilidades de la organización o del área o unidad estratégica (Serna, 2008).

- Cultura corporativa: la cultura es un conjunto de valores claves, creencias y entendimientos que son compartidos por los miembros de una organización (Smircich, 1983).
- Diagnóstico estratégico: análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Serna, 2008).
- Debilidades: actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 2008).
- Estrategias: son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos (Serna, 1999:32).
- Fundación: es una organización sin fines de lucro que, por voluntad de sus creadores, tendrán una vocación por la realización de interés general como pueden ser el medio ambiente, la educación, la protección a grupos vulnerables, el rescate del patrimonio, las artes, la cultura entre otros (Paredes, 2016).
- Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 2008).
- Misión: es aquella en la cual se identifica la función o tarea básica de una organización (Serna, 2008).
- Objetivos: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole (Serna, 2008)
- Oportunidades: son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de este si se aprovecha en forma oportuna y adecuada (Serna, 2008).
- Planes de Acción: un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos,

utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado (Ávila, 1994).

- **Visión:** es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que provee el marco de referencia de lo que una organización es, y quiere ser en el futuro (Serna, 2008).

2.6.- Sistematización de las Variables

Arias (2006:57), señala que la “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”. Clasifica las variables según su función en una relación causal:

- **Independientes.** Son las causas que generan y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se aplica y manipula en el grupo experimental.
- **Dependiente.** Son aquellas que se modifican por acción de la variable independiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación.
- **Intervinientes.** Son las que se interponen entre la variable independiente y la dependiente, pudiendo influir en la modificación de esta última. En un diseño experimental puro, este tipo de variable debe ser controlada con el fin de comprobar que el efecto es debido a la variable independiente y no a otros factores.
- **Extrañas.** También llamadas ajenas, son factores que escapan del control del investigador y que pueden ejercer alguna influencia en los resultados.

Tipos de Variables

Según su naturaleza; estas pueden ser cuantitativas y cualitativas:

- **Variables cuantitativas:** son aquellas que se expresan en valores o datos numéricos. Y estas a su vez pueden ser:
 - Discretas: son las que asumen valores o cifras enteras.
 - Continuas: son aquellas que adoptan números fraccionados o decimales.

- **Variables cualitativas:** también llamadas categóricas, son características o atributos que se expresan de forma verbal (no numérica), es decir, mediante palabras. Estas pueden ser:
 - Dicotómicas: se presentan en sólo dos clases o categorías.
 - Policotómicas: se manifiestan en más de dos categorías.

Según el grado de complejidad; tanto las variables cuantitativas como las cualitativas pueden ser simples o complejas.

- **Las variables simples:** son las que se manifiestan directamente a través de un indicador o unidad de medida. No se descomponen en dimensiones.
- **Las variables complejas:** son aquellas que se pueden descomponer en dos dimensiones como mínimo. Luego se determinan los indicadores para cada dimensión.

Para Arias (2006:60), una dimensión “es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición”. Así mismo, expresa que una vez establecidas las dimensiones de la variable, todavía faltan los elementos o evidencias que muestren cómo se manifiesta o comportan dichas variables o dimensiones. Estos elementos son los indicadores, que los define como “un indicio,

señal o unidad de medida que permite estudiar o cuantificar una variable o sus dimensiones”.

El cuadro N° 01, muestra la sistematización de las variables de la investigación, cuyo objetivo es definir el diagnóstico estratégico en la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera.

Cuadro N° 01 Sistematización de las Variables de la Investigación.

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Diagnóstico Estratégico	Análisis Externo. Auditorio del Entorno	Factores económicos	Índice de crecimiento
			Inflación
			Devaluación
			Ingresos per cápita
			Ingresos per cápita disponible
			PIB
		Factores políticos	Comportamiento de la economía internacional
			Acuerdos internacionales
			Normas
			Leyes
			Asamblea
		Factores sociales	Consejos estadales
			Educación
			Salud
			Empleo
			Seguridad
			Creencias
		Factores tecnológicos	Cultura
			Máquinas
			Herramientas
Materiales (hardware)			
Factores geográficos	Procesos (software)		
	Ubicación		
	Espacio		
	Topografía		
	Clima		
Análisis Interno Auditoria Organizacional	Cultura organizacional	Recursos naturales	
		Valores	
		Creencias	
		Actitudes	
	Capacidad directiva	Reglas	
		Planeación	
		Dirección	
		Toma de decisión	
		Coordinación	
		Comunicación	
	Capacidad financiera	Control	
		Deuda o capital	
		Disponibilidad de línea de crédito	
		Capacidad de endeudamiento	
		Margen financiero	
Rentabilidad			
Liquidez			

			Rotación de cartera
			Rotación de inventarios
			Estabilidad de costos
			Elasticidad de la demanda
		Capacidad tecnológica	Infraestructura tecnológica (<i>hardware</i>)
			Exclusividad de los procesos de producción
			Normalización de los procesos
			Ubicación física
			Acceso a servicios públicos
			Facilidades físicas
			Intensidad en el uso de mano de obra
			Patentes
			Nivel tecnológico
			Flexibilidad en la producción
			Disponibilidad de <i>software</i>
			Procedimientos administrativos
			Procedimientos técnicos
		Capacidad de talento humano	Experiencia técnica
			Estabilidad
			Rotación
			Absentismo
			Nivel de remuneración
			Capacitación
			Programas de desarrollo
			Motivación
			Pertenencia

Fuente: Autores. 2017.

CAPÍTULO III

BASES METODOLÓGICAS

Para Arias (2006: 110) la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que son utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado. Fontaines (2012: 124) define el marco metodológico como, la descripción del conjunto de actividades metodológicas que les permiten a los investigadores recolectar los datos del estudio.

Este capítulo incluye todo lo referente a la metodología de la presente investigación la cual comprende: el nivel de la investigación; el tipo de investigación; población y muestra de la investigación y las técnicas para la recolección, organización, análisis, interpretación y presentación de la información. Los cuales se desarrollan a continuación.

3.1 Nivel de Investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Indica si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa. Arias (2006:23) explica que el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.

Según el nivel, la investigación se clasifica en:

- 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. 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 en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- Investigación explicativa. Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimiento.

La investigación, tiene un nivel descriptivo, debido a que se estudian los elementos internos y externos de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera, específicamente en la División de Administración, de igual manera, identificar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, a través de un diagnóstico estratégico, que permita optimizar los procesos de toma de decisiones, logrando alcanzar la eficiencia y eficacia de dicha organización.

3.2 Tipos de Investigación

Arias (2006:27), define el tipo o diseño de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En atención al diseño de investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.

- 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).

El actual trabajo de investigación, se clasifica como un estudio de campo, debido a que es necesario el contacto con el objeto de estudio, es decir, la información se obtiene directamente del personal administrativo en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera.

3.3 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”. Cuando la población resulta amplia o no se tiene acceso a la totalidad de ella se recomienda al investigador tomar una muestra, por razones de tiempo y costo, teniendo presente que ésta debe ser representativa para que los resultados indiquen la realidad.

Para Arias (2006: 83), la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” en este sentido, una muestra representativa es

aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

Para efectos de esta investigación, no hay muestra, porque la información la proporciona la totalidad del personal administrativo que labora en la División de Administración el cual está conformado por doce (11) trabajadores, donde se incluye un (1) Administrador, un (1) Informático, un (1) Gerente de Finanzas, un (1) Contador, un (1) Gerente de Presupuesto, un (1) Gerente de Compras, un (1) Analista Financiero, un (1) Gerente de Recursos Humanos, un (1) Gerente de Servicios Generales, un (1) Gerente de Mantenimiento, un (1) Gerente de Seguridad.

3.4 Técnicas y Procedimientos para la Obtención, Análisis e Interpretación y Presentación de la Información.

En atención Arias (2006: 67), se entiende por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general.

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. Arias (2006:68) señala que un instrumento de recolección de datos, es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Así mismo, Arias (2006) plantea varias técnicas para la recopilación de datos o información.

- 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 en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidas.
- 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 particular.
- La entrevista: más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un 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 la denomina cuestionario auto administrado por que debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Cabe destacar que las técnicas utilizadas para la recolección de los datos en esta investigación, son los análisis documentales a trabajos previos, material bibliográfico, información en línea (páginas web), entre otros, que están relacionados con el problema de investigación, se realiza el cuestionario, para ser aplicado a la población en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera.

La interpretación de la información de las respuestas suministradas son reflejadas en gráficos, proyectando resultados que permitan obtener datos que guardan relación con los objetivos específicos de la investigación, además se digitalizan, interpretan y plasman en el informe final, el cual se divulgará mediante una presentación oral. Así mismo, este trabajo de investigación tiene cualidades publicables.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN TEATRO LUIS MARIANO RIVERA UBICADA EN CUMANÁ ESTADO SUCRE

4.1 Diagnóstico Estratégico en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre.

Para realizar el diagnóstico estratégico en la División de Administración y analizar los elementos que la constituyen, fue necesario diseñar y aplicar un cuestionario (Anexo N° 1), con la finalidad de obtener la información necesaria. El referido cuestionario fue respondido por la totalidad de la población, integrada por los once (11) miembros de la División de Administración de la Fundación. El diagnóstico estratégico que se presenta a continuación, comprende: aspectos generales relacionados con el ambiente externo, entre ellos tenemos, factores económicos, factores sociales, factores tecnológicos, factores políticos, factores geográficos y dentro del ambiente interno, se encuentran, cultura organizacional, capacidad directiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano, todos estos elementos están considerados dentro del diagnóstico estratégico; análisis DOFA; fortalezas y debilidades; análisis de vulnerabilidad de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre. Los resultados son mostrados en las tablas contenidas en el anexo N° 2, que a su vez dieron pasos a los gráficos que ilustran dichos resultados, para su posterior análisis e interpretación.

4.1.1 Elementos Externos que Afectan la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre.

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.

A los efectos de recolectar la información necesaria para analizar los elementos externos de la División de Administración, en el cuestionario se consideraron las siguientes dimensiones: aspectos generales, factores económicos, sociales, tecnológicos, geográficos, políticos.

4.1.2 Elementos Externos Aspectos Generales.

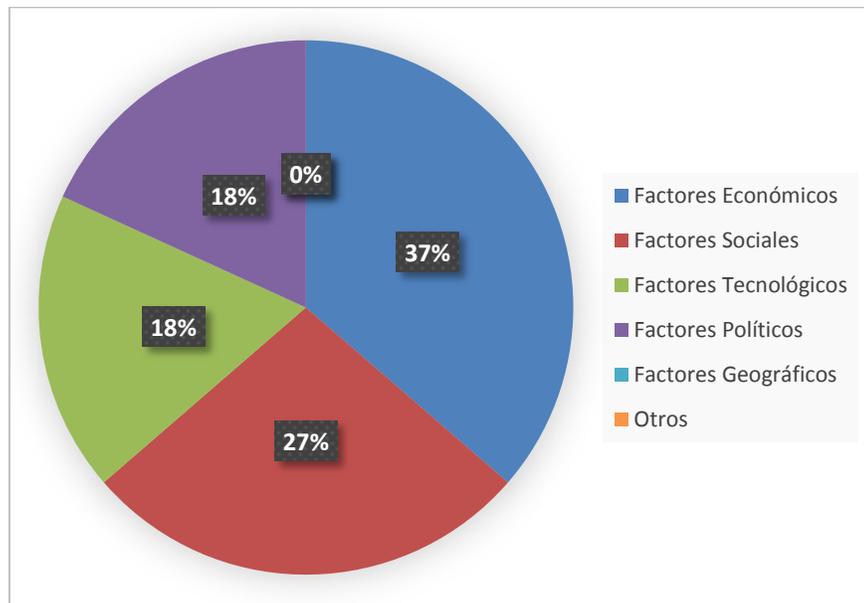
En cuanto a estos aspectos, los valores organizacionales son un conjunto de creencias que una organización tiene sobre su quehacer diario. Los valores organizacionales son el soporte de la cultura organizacional, que inspiran y dan marco a la misión, visión, objetivos de la organización, el diagnóstico estratégico, funciones, manual de sistemas y procedimientos y la capacitación.

4.1.2.1 Aspectos Generales Relacionados con los Elementos Externos.

Sobre los aspectos generales de la División de Administración, se les consultó a los encuestados, acerca de los factores de los elementos externos que tienen influencia en la misma, a lo que un 36,36% de los encuestados indicó que son los

factores económicos que influyen directamente en la empresa, mientras que un 27,27% señaló que son los factores sociales, luego se tiene que un 18,18% piensa que los factores políticos, como también un 18,18% que son los factores tecnológicos los que tienen incidencia en el ambiente empresarial. El factor geográfico, no obtuvo ninguna respuesta (Gráfico N° 01).

Gráfico N° 01 Factores de los Elementos Externos.



Fuente: Autores. 2017

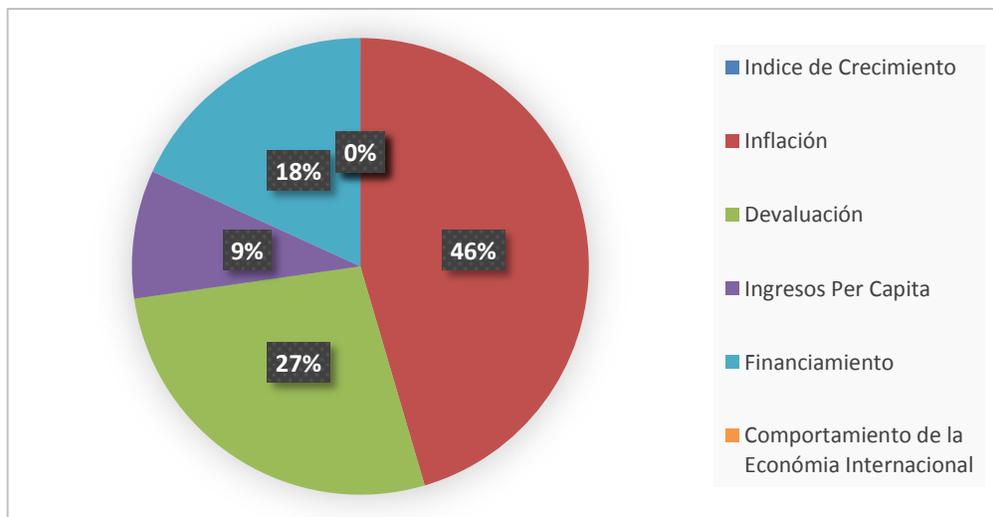
Estos resultados nos hacen inferir que la situación económica del país es la que principalmente afecta directamente sobre el ambiente de la División de Administración del Teatro Luis Mariano Rivera, por lo que los encuestados reflejaron dicha influencia; del mismo modo se evidencia que las diferentes situaciones que se presentan en la sociedad también tienen repercusiones en dicho ambiente.

4.1.2.2 Factores Económicos.

Los factores económicos son aquellos que están relacionados con el comportamiento de la economía. Estos factores tienen incidencia en la mayoría de las organizaciones. Cuando se les consultó a los encuestados, acerca de los factores económicos que inciden en la División de Administración, los mismos respondieron (Gráfico N° 02):

- El índice de crecimiento 0%.
- La inflación incide en un 45,45%.
- El índice de devaluación es de 27,27%
- El ingreso per cápita es de un 9,09%
- El financiamiento incide es de un 18,18%
- El comportamiento de la economía internacional incide en un 0%
- El PIB incide en un 0%

Gráfico N° 02 Factores Económicos.



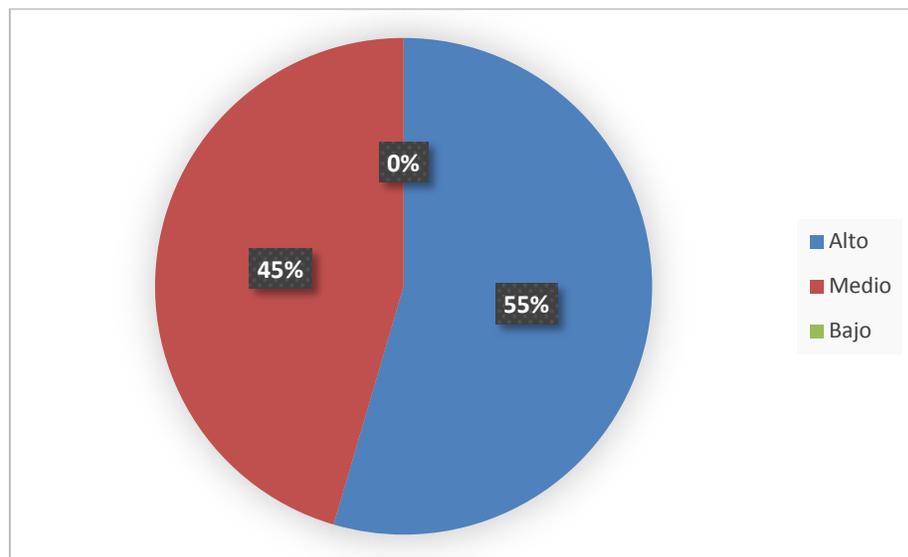
Fuente: Autores. 2017

Aquí se evidencia la gran influencia que tiene la inflación en los trabajadores, la cual pudiera afectar de manera negativa en el desenvolvimiento de los trabajadores en su ambiente de trabajo.

De igual forma se le consultó a los encuestados si consideraban que la situación económica actual del país es beneficiosa para el desarrollo de las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná Estado Sucre, a lo que el 100% respondió que NO afectan sus labores.

También se realizó la consulta a los encuestados de cuál sería el grado en que afecta la inflación y el índice de desempleo en el desarrollo de actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, a lo que 55% de los encuestados respondieron que alto y 45% respondieron que medio y un 0% respondió que bajo (Gráfico N° 03)

Gráfico N° 03 Grado de Inflación y el Índice de Desempleo



Fuente: Autores. 2017

Estos resultados evidencian aún más la influencia que tiene la inflación en el ambiente de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera y el nivel en que lo hace el cual es alto, esto pudiera deberse a que los trabajadores sienten gran preocupación por los altos costos de los alimentos, calzado, entre otros.

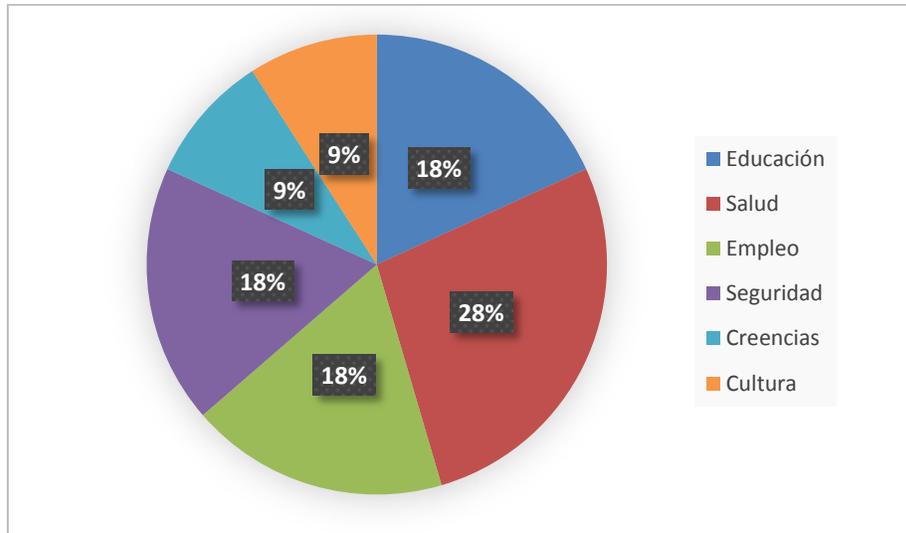
Se realizó la siguiente pregunta si creían que las políticas económicas implementadas por el gobierno nacional tienen incidencia sobre el desarrollo de las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, a lo que el 100% respondió que NO.

4.1.2.3 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 las actividades de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, los mismos respondieron (Gráfico N° 04)

- Educación 18,18%
- Salud 27,27%
- Empleo 18,18%
- Seguridad 18,18%
- Creencias 9,09%
- Cultura 9,09%

Gráfico N° 04 Factores Sociales.

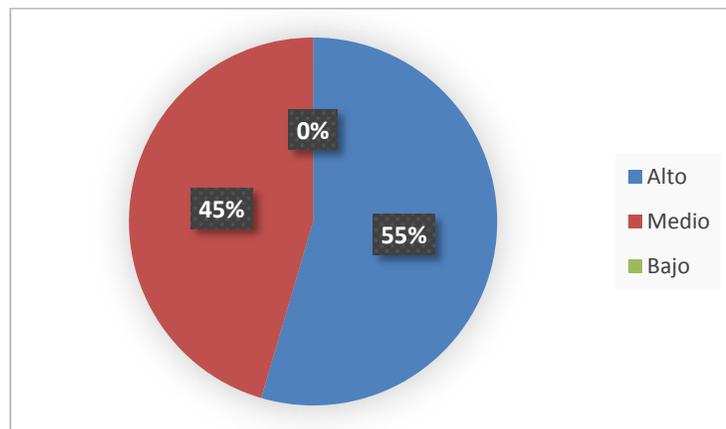


Fuente: Autores. 2017

Asimismo, existen factores sociales como son la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas, que el 100% de los encuestados opinó que SI afectan a las actividades de la empresa.

Con respecto al grado de incidencia que tienen la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre la División de Administración, el 55% de los encuestados que respondieron que incide en un alto grado, un 45% indicó que el grado de incidencia es medio y un 0% manifestó que el grado de incidencia es bajo (Gráfico N° 05).

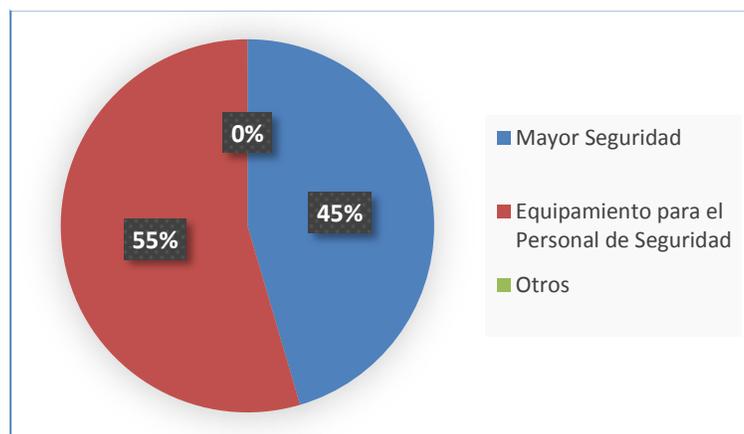
Gráfico N° 05 Grado de incidencia que tiene la Inseguridad, Delincuencia y las Manifestaciones Públicas



Fuente: Autores. 2017

De igual manera se les pregunto qué tipo de actividades, creían, que eran necesarias para disminuir la inseguridad en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, a lo cual el 45% de los encuestado respondieron que necesitaban mayor seguridad y un 55% manifestaron que se debe tener un mejor equipamiento para el personal de seguridad (Gráfico N° 06).

Gráfico N° 06 Actividades para Disminuir la Inseguridad



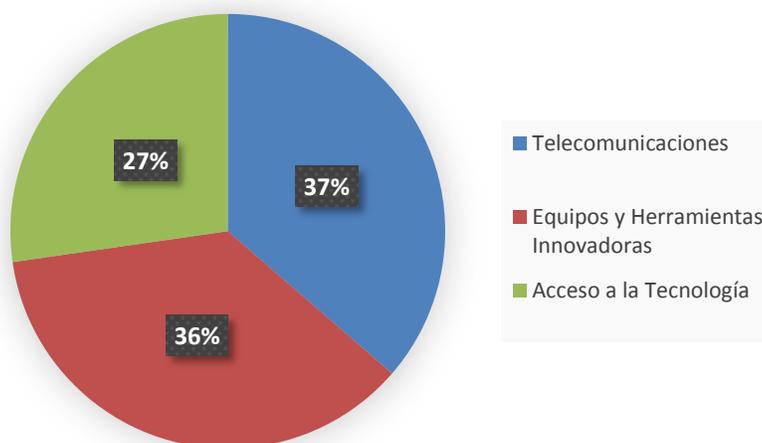
Se realizó la siguiente pregunta a los trabajadores, sobre si afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en el desarrollo de las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, los cuales el 100% dijo que NO afectaban sus actividades.

4.1.2.4 Factores Tecnológicos

Son los relacionados con el desarrollo de las maquinas las herramientas, los procesos, los materiales, entre otros. Los adelantos tecnológicos como Internet, han creado la nueva economía y ha hecho posible que las organizaciones sean globales, abiertas e interconectadas.

Al preguntarle a los entrevistados sobre cuáles aspectos tecnológicos inciden en las actividades de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumana Estado Sucre, respondieron que las telecomunicaciones y los equipos y herramientas innovadoras inciden en un 36,36% cada uno, y el acceso a la tecnología inciden en un 27,27% (Gráfico N° 07).

Gráfico N° 07 Incidencia en los Aspectos Tecnológicos



Así mismo, el 100% de los entrevistados, dicen que se pueden considerar beneficiosos los avances tecnológicos para las actividades de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumana Estado Sucre ya que, a través de éstos la información fluye con más rapidez.

Indicando, además, que en un 100% los avances tecnológicos son altamente beneficiosos para la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumana Estado Sucre.

4.1.2.5 Factores Políticos:

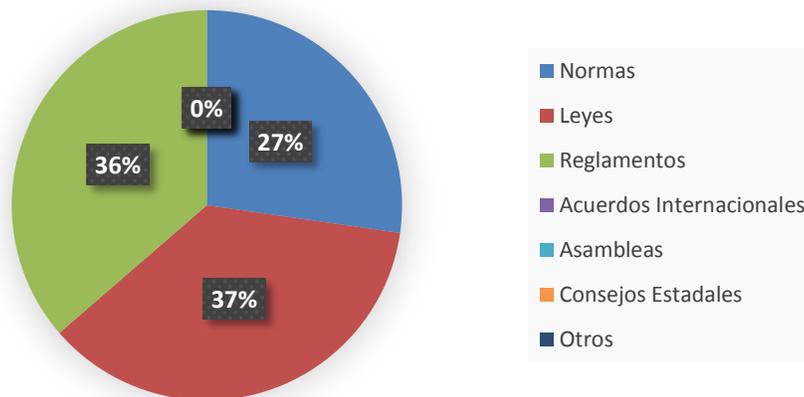
Los factores políticos, son los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales: los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, entre otros.

De allí que, cuando se le preguntó a los empleados de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumana Estado Sucre cuáles de estos factores políticos y legales mencionados a continuación inciden en las actividades de la misma, los entrevistados respondieron (Gráfico N° 08):

- Normas 27,27%
- Leyes 36,36%.
- Reglamentos 36,36%
- Acuerdos Internacionales 0%.

- Asambleas 0%.
- Concejos Estadales 0%.
- Otros 0%.

Gráfico N° 08 Factores Políticos



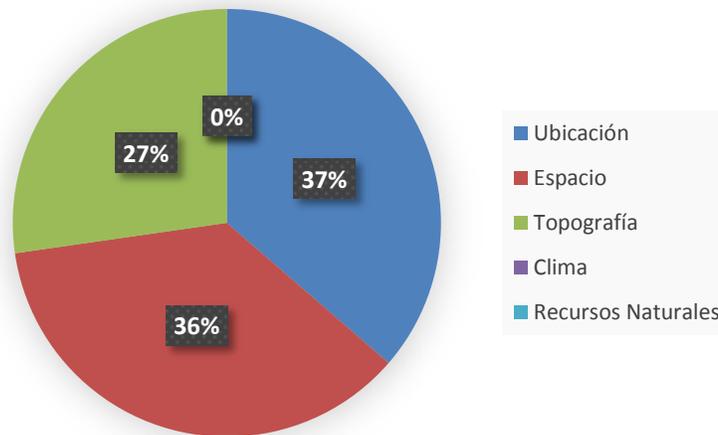
Cuando se les preguntó a los entrevistados si la situación política actual del país beneficia la implementación de ideas de estrategias en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumana Estado Sucre, el 100% de ellos manifestó que NO.

4.1.2.6 Factores Geográficos

Son los relativos a la ubicación, espacio, topografías, clima, plantas, animales y recursos naturales. A tal efecto, se les preguntó a los empleados de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, cuál de estos factores inciden en la misma, a lo que respondieron que la ubicación y el espacio inciden en un 36,36% cada uno, de igual manera la topografía

incide en un 27,27%, los demás factores geográficos como el clima y recursos naturales no muestran ninguna incidencia (Gráfico N° 09)

Gráfico N° 09 Factores Geográficos



Con respecto a la ubicación geográfica de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre el 100% de los encuestados afirmó que la ubicación geográfica de la misma es la más idónea, debido a que se encuentra ubicada en una avenida conocida y transitada de la ciudad.

De igual manera se les pregunto qué acciones son necesarias para mejorar la ubicación geográfica de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, los cuales dijeron en un 100% que la misma se encuentra en una buena ubicación y no necesitan de acciones para mejorarla.

4.2. Elementos Internos que Afectan la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre.

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 la empresa; por lo tanto, a continuación se presentan una serie de elementos relacionados con los elementos internos de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre,, 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 División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, el cuestionario consideró lo siguiente: elementos estratégicos, cultura organizacional, capacidad directiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y la capacidad de talento humano.

4.2.1 Elementos Estratégicos

- Misión

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social. Por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los trabajadores de la empresa, por lo que se le consultó a los encargados principales de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera, sobre la existencia de una misión en la organización, a lo que el 100% respondió que NO.

- Visión.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello el ejercicio de definir la visión es una tarea de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa. Por lo que, se le consultó a los miembros principales de la División de Administración sobre la existencia de una visión en la misma, a lo que el 100% respondió que NO.

- Objetivos.

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. Son los resultados que la organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión; estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por lo que se le consultó a los trabajadores de la División de Administración, si los objetivos del mismo están claramente establecidos, a lo que el 100% respondió que SÍ.

De la misma manera se les preguntó que si la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumana Estado Sucre cuenta con un plan estratégico para el alcance de los objetivos de la organización, lo cual arrojó que el 100% de los encuestados respondieron que NO.

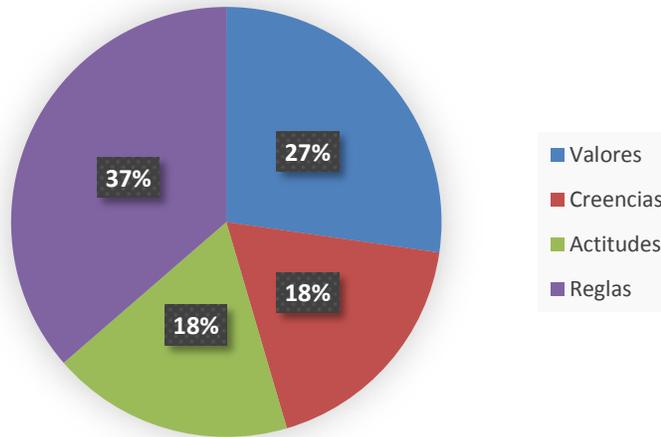
- Funciones.

Conocer las funciones constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características del puesto que se ocupa, así como determinar los deberes y la naturaleza del mismo. En tal sentido y de acuerdo con los resultados obtenidos, se puede visualizar que un 100% de los empleados de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivero que fueron encuestados, afirman que si son esenciales para la empresa las funciones que cumplen en la misma.

4.2.2 Cultura Organizacional

Son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización). En tal sentido, se puede visualizar que un 27,27% de los trabajadores de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera que fueron encuestados, afirman que los valores influyen directamente en la cultura organizacional, en cambio las creencias y las actitudes influyen en un 18,18% cada una y las reglas influyen en un 36,36% en la cultura organizacional (Gráfico N° 10).

Gráfico N° 10 Cultura Organizacional



Estos resultados demuestran cuanto influye las reglas en un ambiente laboral, ya que los trabajadores se rigen por ellas, manteniendo así un ambiente regulado y disciplinado, pero también en gran parte influyen las creencias y valores de cada trabajador ya que eso que los define individualmente.

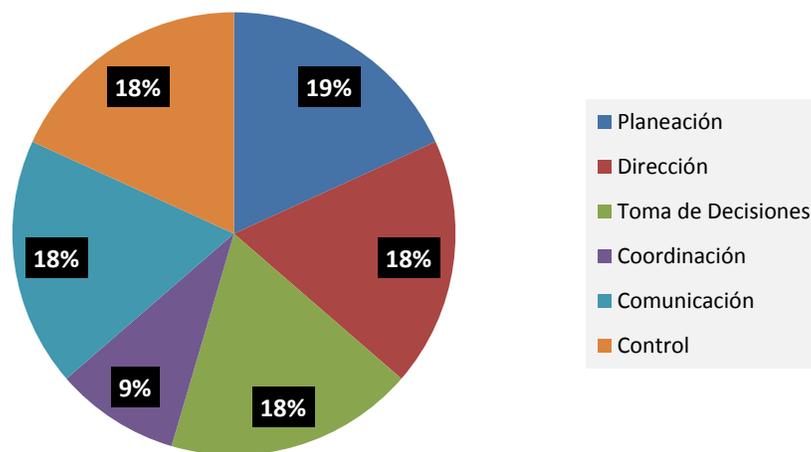
4.2.3 Capacidad Directiva

La capacidad directiva contiene todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control (Serna, 2011). A tal efecto, se consultó acerca de cuál o cuáles de las siguientes opciones caracterizan a la capacidad directiva de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre (Gráfico N° 11)

- Planeación 18,18%.
- Dirección 18,18%.

- Toma de Decisiones 18,18%.
- Coordinación 9,09%.
- Comunicación 18,18%.
- Control 18,18%.

Gráfico N° 11 Capacidad Directiva



Estos resultados hacen inferir que la División del Teatro Luis Mariano Rivera cumple con las funciones principales para el buen funcionamiento de una organización, como son la planificación, dirección, toma de decisiones, entre otros.

Se le consultó a los miembros de la División de Administración sobre cuál de las opciones anteriores creen que es la más importante para el desarrollo de las actividades de la misma, a lo cual respondieron en un 100% que todas las anteriores son importantes.

De igual forma se les pregunto sobre si las actividades administrativas están orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales, a lo que el 100% respondió que sí están orientadas hacia el logro de los objetivos.

Al respecto se les consulto sobre si consideran que la comunicación en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre es bidireccional, facilitando el desarrollo de las actividades y si la comunicación efectiva es importante para el manejo del conflicto en la misma, respondiendo en un 100% que si facilita las actividades y la comunicación efectiva.

Asimismo se les pregunto si consideraban que se aplica el control en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, respondiendo en un 100% que sí se aplica.

En cuanto a la utilización del control en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, a lo que respondieron con un 100% que el control se aplica para verificar lo planeado, para detectar desviaciones, para aplicar medidas correctivas.

Con respecto a que si está capacitado el personal de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, para afrontar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial, arrojando en un 100% que sí está capacitado.

En este sentido se les pregunto al personal de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, sobre si están encaminados a obtener un resultado, respondiendo en un 100% que sí están encaminados a obtener un resultado.

Con lo concerniente sobre si existe veracidad en la toma de decisiones de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en

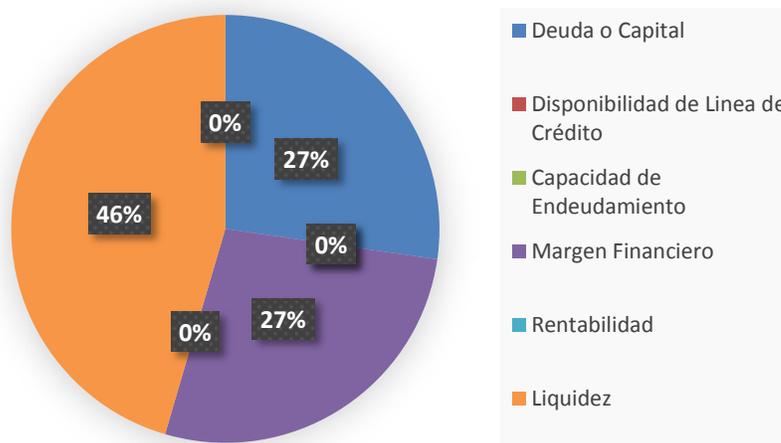
Cumaná Estado Sucre, respondiendo en un 100% que sí existe veracidad en la toma de decisiones.

4.2.4 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 consideran importantes para la organización y área de análisis (Serna, 2011). De allí que, cuando se les pregunto que cuál o cuáles de estos factores influyen directamente en la capacidad financiera de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre respondieron (Gráfico N° 12):

- Deuda o Capital 27,27%.
- Disponibilidad de línea de crédito 0%.
- Capacidad de endeudamiento 0%.
- Margen Financiero 27,27%.
- Rentabilidad 0%.
- Liquidez 45,45%.
- Otros 0%.

Gráfico N° 12 Capacidad Financiera



4.2.5 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 organizaciones de servicios (Serna, 2011). Sobre la capacidad tecnológica se indagó sobre si están actualizados los equipos y software en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, con respecto a los avances tecnológicos, respondiendo en un 100% que no están actualizados sus equipos.

En este sentido se les consultó si creen que la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre cuenta con equipos de alta tecnología y software actualizados, productivos para sus trabajadores, respondiendo en un 100% que no cuentan con estos equipos.

De igual forma se les pregunto sobre si el personal que labora en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, posee iniciativas para explorar nuevas oportunidades, los cuales respondieron en un 100% que si poseen con estas iniciativas.

4.2.6 Capacidad de Talento Humano

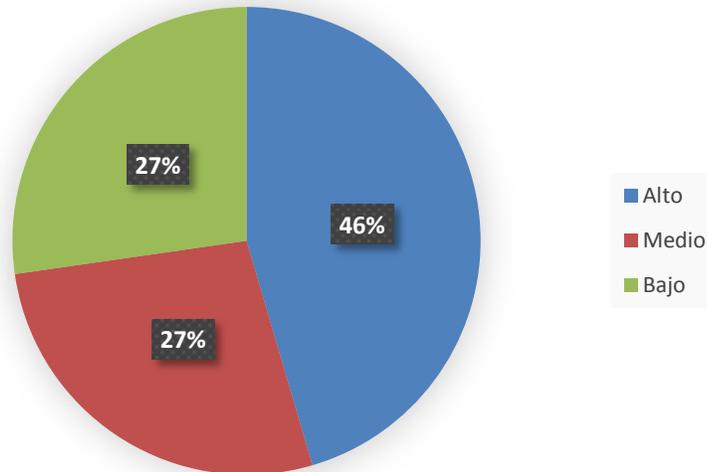
La capacidad de talento humano, se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, motivación, capacitación, programas de desarrollo, pertenencia. Por lo que, se indagó si existe influencia y motivación sobre los empleados de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre para que realicen sus funciones, a lo que se respondió en un 100% que si existe influencia y motivación sobre sus trabajadores.

También se hizo la consulta sobre si los trabajadores de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, se sienten motivados en su sitio de trabajo, lo cual arrojó en un 100% que si están motivados en su lugar de trabajo.

Igualmente, se les consultó si el cargo que desempeñan les proporcionan cierto nivel de satisfacción (Gráfico N° 13).

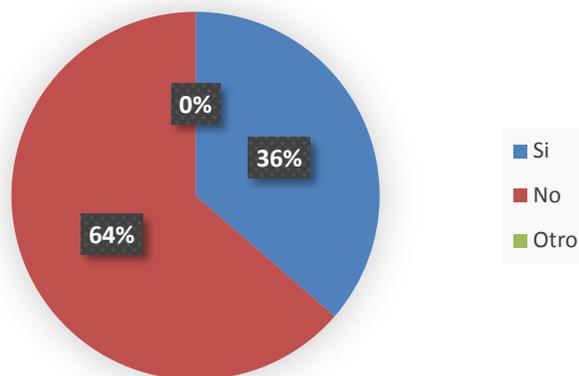
- Alto 45,45%.
- Medio 27,27%.
- Bajo 27,27%.

Gráfico N° 13 Nivel de Satisfacción en los Trabajadores



En lo que respecta a si se le ofrece capacitación al personal para laborar en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, arrojó en un 36,36% que si se le ofrece una capacitación al personal, sin embargo, el 63,64% manifestaron que no reciben ningún tipo de capacitación. (Gráfico N°14).

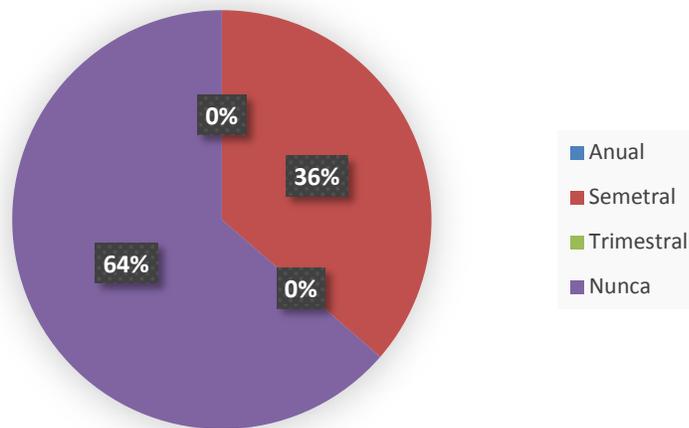
Gráfico N° 14 Capacitación del Personal



De igual forma se les consultó, cada cuanto tiempo se capacita al personal que labora en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Cumaná Estado Sucre (Gráfico N°15).

- Anual 0%.
- Semestral 36,36%.
- Trimestral 0%.
- Nunca 63,64%.

Gráfico N° 15 Tiempo de Capacitación al Personal

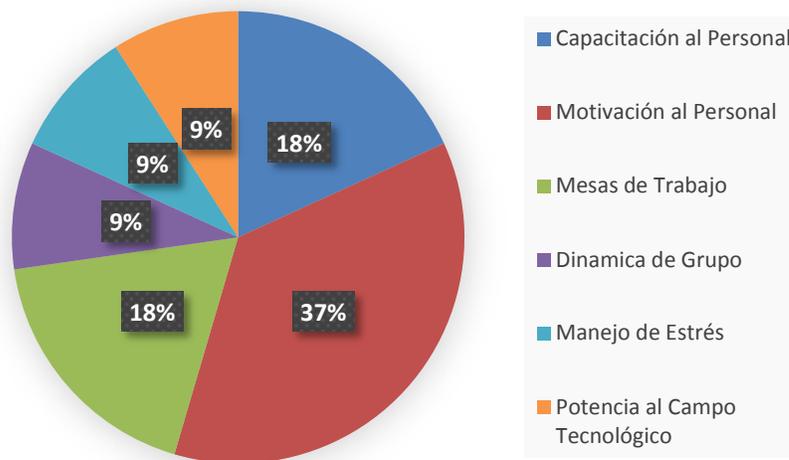


En síntesis se les pregunto cuales actividades consideraban que se deben desarrollar en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, que fomenten las estrategias (Gráfico N°16).

- Capacitación al personal 18,18%.
- Motivación al personal 36,36%.
- Mesa de trabajo 18,18%.
- Dinámica de grupo 9,09%.

- Manejo de estrés 9,09%.
- Potencia al campo tecnológico 9,09%.

Gráfico N° 16 Actividades para Fomentar Estrategias



4.3 Oportunidades y Amenazas de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre.

El cuadro N° 02 muestra la determinación de Oportunidades y Amenazas de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre.

Cuadro N° 02 Análisis Del Entorno

División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera		
Elementos externos	Tendencia y sus síntomas	Oportunidades y/o Amenazas (Razones)
Factores económicos		
Inflación	Afectación de la inflación a las actividades de la División.	Amenaza: La inflación está presente y afecta altamente las inversiones que realiza la División, debido a que es muy variante.
Devaluación	Afectación de la devaluación en las actividades de la División.	Amenaza: Hoy en día existen muchas medidas y poca fluidez, debido a los altos grados de devaluación que existen, lo cual afecta el desarrollo y entorno económico de la División.
Financiamiento	Incidencia de los financiamientos de la División.	Amenaza: hoy en día se aplican muchos financiamientos, los cuales generan grandes cantidades de intereses que afectan a la División, por lo cual debe trabajar dentro de las medidas establecidas por el estado.
Factores sociales		
Salud	La salud incide en mayor grado dentro de la División, la cual es una ventaja para la misma.	Oportunidad: Cuando se cuenta con una buena salud, se facilitan en gran manera las actividades a realizar.
Educación	La educación afecta al funcionamiento de la División.	Amenaza: Debido a que la mayoría de los trabajadores, no cuentan con un grado de instrucción adecuado para sus lugares de trabajo.

Factores tecnológicos		
Telecomunicaciones	Poco acceso a las telecomunicaciones	Amenazas: no cuentan con suficientes medios de telecomunicaciones en la División, para llevar a cabo el trabajo exigido.
Equipos y Herramientas Innovadoras	Poco acceso a los Equipos y Herramientas Innovadoras	Amenazas: no cuentan con un suficientes equipos y herramientas innovadoras en la División, para llevar a cabo el trabajo exigido.
Factores Políticos		
Leyes	No cuentan con una ley dentro de la División.	Amenazas: No cuentan con una ley que establezca las normas por las cuales se deban regir tanto las actividades de la Fundación como las de la División.
Reglamentos	La División no cuenta con reglamentos.	Amenazas: no cuenta con reglamentos internos que regulen las actividades internas de la División.
Factores geográficos		
Ubicación	Ubicación de la División	Oportunidad: La ubicación de la División es la adecuada, ya que se encuentra en un área muy reconocida de la ciudad.

Fuente: Autores, 2017.

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 aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 2011). Por consiguiente, una vez analizados los elementos externos de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos

que permitieron determinar las siguientes oportunidades presentes en éstas organizaciones:

- Cuentan con un buen grado de salud los trabajadores de la División.
- La ubicación de la División es la más idónea pues, se encuentra en el centro de la ciudad, lo que permite el fácil acceso a la misma.

Las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo (Serna, 2011); por consiguiente, una vez analizados los elementos externos de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes amenazas presentes en éstas organizaciones:

- La inflación está presente y afecta altamente las inversiones que realiza la División, debido a que es muy variante.
- Hoy en día existen muchas medidas y poca fluidez, debido a los altos grados de devaluación que existen, lo cual afecta el desarrollo y entorno económico de la División.
- Hoy en día se aplican muchos financiamientos, los cuales generan grandes cantidades de intereses que afectan a la División, por lo cual debe trabajar dentro de las medidas establecidas por el estado.
- Debido a que la mayoría de los trabajadores, no cuentan con un grado de instrucción adecuado para sus lugares de trabajo.
- No cuentan con suficientes medios de telecomunicaciones en la División, para llevar a cabo el trabajo exigido.
- No cuentan con un suficientes equipos y herramientas innovadoras en la División, para llevar a cabo el trabajo exigido.

- No cuentan con una ley que establezca las normas por las cuales se deban regir tanto las actividades de la Fundación como las de la División.
- No cuenta con reglamentos internos que regulen las actividades internas de la División.

4.4 Fortalezas y Debilidades de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre.

Considerando los resultados mostrados en relación a los elementos internos y externos, el cuadro N° 03, muestra la determinación de fortalezas y debilidades de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre.

Cuadro N° 03 Análisis Interno

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN TEATRO LUIS MARIANO RIVERA UBICADA EN CUMANÁ ESTADO SUCRE.		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades (Razones)
Misión y visión de la División.	No se cuenta con una misión y visión dentro de la División.	Debilidad: se determinó que todos los trabajadores que conforman esta División no conocen una misión y visión, debido a que no las tienen establecidas.
Objetivos Organizacionales	Cada uno de los objetivos establecidos por la División son reconocidos por los trabajadores que la conforman.	Fortaleza: gracias a esto se logran cumplir con las metas establecidas por la División.
Plan estratégico	No cuentan con un plan estratégico.	Debilidad: esto genera una incidencia negativa dentro de la división porque no tienen establecido un plan estratégico que les permita alcanzar el logro de los objetivos.

Funciones	Son reconocidos cada uno de los puestos de trabajo por cada trabajador que conforma la División; sus responsabilidades y cargos.	Fortaleza: esto genera un ambiente de seguridad dentro de la empresa debido a que cada uno de sus trabajadores reconoce el papel a ejecutar dentro de la misma, generando orden y organización que son esenciales para su eficacia y mejora.
Reglas	Influyen directamente en la División.	Fortaleza: permite que los trabajadores tengan una mejor organización dentro de su sitio de trabajo cumpliendo así con las reglas establecidas en la División.
Valores	Influyen directamente en la División.	Fortaleza: permite una mejor comunicación y comportamiento de los trabajadores dentro de la División.
Capacidad directiva		
Comunicación, control, planeación, dirección y toma de decisiones	Comunicación entre los trabajadores y aplicación de la dirección y del control para verificar lo planeado, detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas para facilitar la toma de decisiones.	Fortaleza: esto genera una mayor confianza dentro de la División y permite que fluya la información con mayor rapidez.
Coordinación	Facilita el orden y clasificación de las actividades en la División.	Fortaleza: permite que lleve una mejor coordinación de las actividades y tareas que se realizan dentro de la División. .
Capacidad Financiera		
Liquidez	Posee un alto índice de influencia dentro de la División.	Fortaleza: permite el acceso a la parte financiera que posee la División.
Deuda o capital	Influyen directamente en la División.	Debilidad: no todos los trabajadores tienen acceso al capital, debido a que ellos son remunerados por un sueldo base establecido.

Capacidad tecnológica		
Actualización de equipos de alta tecnología y software	Capacidad de actualización.	Debilidad: No cuentan con equipos tecnológicos y software actualizados que les permita un mejor desarrollo de las actividades dentro de la División.
Capacidad de talento humano		
Influencia de Motivación	Influencia de la motivación.	Fortaleza: esto genera una mejor ejecución de sus funciones, el trabajo lo hacen con entusiasmo, luchan para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y existe satisfacción con el cargo que ocupa.
Satisfacción	Satisfacción de los trabajadores de la División.	Fortaleza: esto genera una mayor integración entre la División y sus trabajadores que la conforman.

Fuente: Autores, 2017.

Ahora bien, las fortalezas son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 2011), de allí, que una vez analizados los elementos internos de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes fortalezas presentes en estas organizaciones.

- Gracias a que se conocen los objetivos se logran cumplir con las metas establecidas por la División.
- Debido al previo conocimiento de las funciones, se genera un ambiente de seguridad dentro de la División debido a que cada uno de sus trabajadores reconoce el papel a ejecutar dentro de la misma, generando orden y organización que son esenciales para su eficacia y mejora.

- Las reglas permiten que los trabajadores tengan una mejor organización dentro de su sitio de trabajo cumpliendo así con las reglas establecidas en la División.
- Los valores permiten una mejor comunicación y comportamiento de los trabajadores dentro de la División.
- La comunicación, planificación, dirección, control y la toma de decisiones generan una mayor confianza dentro de la División y permite que fluya la información con mayor rapidez.
- La coordinación permite que se lleve una mejor coordinación de las actividades y tareas que se realizan dentro de la División.
- La liquidez permite el acceso a la parte financiera que posee la División.
- La Influencia de Motivación genera una mejor ejecución de sus funciones, el trabajo lo hacen con entusiasmo, luchan para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y existe satisfacción con el cargo que ocupa.
- La satisfacción genera una mayor integración entre la División y sus trabajadores que la conforman.

Las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 2011). De allí, que una vez analizados los elementos internos de la División de Administración en la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, se encontraron algunos hallazgos que permitieron determinar las siguientes debilidades presentes en esta organización.

- Se determinó que todos los trabajadores que conforman esta División no conocen una misión y visión, debido a que no las tienen establecidas.
- El plan estratégico incide negativamente dentro de la división porque no lo tienen establecido y no les permite alcanzar el logro de los objetivos.

- No todos los trabajadores tienen acceso al capital, debido a que ellos son remunerados por un sueldo base establecido.
- No cuentan con equipos tecnológicos y software actualizados que les permita un mejor desarrollo de las actividades dentro de la División.

4.5 Impacto de los Elementos Internos y Externos en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre.

Los cuadros N° 04 y 05 muestran el impacto de los elementos internos y externos de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre

Cuadro N° 04 Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).

Elemento externos	Importancia del impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Factores Económicos				
Inflación	Amenaza: La inflación está presente en un 45,45%, según los encuestados.		X	
Devaluación	Amenaza: La devaluación afecta en un 27,27% las actividades			X
Financiamiento	Amenaza: Afectan las actividades de la empresa			X
Factores Sociales				
Salud	Oportunidad: la salud de los trabajadores incide en un 27,27%			X
Educación	Amenaza: incide en un 18,18% en la preparación académica de los trabajadores			X

Factores Tecnológicos				
Telecomunicaciones	Amenaza: afectan en un 36,36% las actividades y tareas a realizar dentro de la división		X	
Equipos y herramientas innovadoras	Amenazas: inciden en un 36,36% en las actividades de la División.		X	
Factores Políticos				
Leyes	Amenaza: afectan en un 36,36% las actividades		X	
Reglamentos	Amenaza: afecta en un 36,36% las tareas		X	
Factores Geográficos				
Ubicación	Oportunidad: la ubicación geográfica de la misma es la más indicada, debido a que se encuentra ubicado en el centro de la ciudad.		X	

Fuente: Autores. 2017.

Cuadro N° 05 Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades)

Factores Internos	Importancia de Impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Misión y visión de la organización.	Debilidad: no existe misión y visión establecida en la División, lo cual afecta negativamente.	X		
Objetivos organizacionales	Fortaleza: A través de los objetivos se puede cumplir con las actividades establecidas en la División. Incidiendo positivamente.	X		
Plan Estratégico	Debilidad: afectan negativamente a las actividades de la División, debido a que no poseen ningún plan estratégico.	X		

Funciones	Fortaleza: Al tener conocimiento de las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo permite un mejor desenvolvimiento en las actividades de manera eficiente y eficaz.	X		
Cultura Organizacional				
Reglas	Fortaleza: el conocimiento de las reglas mantiene y mejora las relaciones interpersonales de los trabajadores de la División, la cual incide en un 36,36%		X	
Valores	Fortaleza: los valores que poseen los trabajadores ayudan a que exista un buen ambiente laboral dentro de la División, incidiendo en un 27,27%			X
Capacidad Directiva				
Comunicación, control, planeación, dirección y toma de decisiones	Fortaleza: Permite que fluya la información con mayor rapidez. Incidiendo en un 18,18% cada uno			X
Coordinación	Fortaleza: permite ordenar y clasificar todas las actividades en un 9,09%			X
Capacidad Financiera				
Liquidez	Fortaleza: incide en 45,45% en las actividades de la División.		X	
Deuda o capital	Debilidad: los trabajadores no tienen acceso al capital por lo cual afecta en un 27,27%			X
Capacidad tecnológica				
Actualización de Equipos de Alta Tecnología y Software	Debilidad: no cuentan con equipos y software actualizados para la realización de las actividades, poseen una incidencia negativa.	X		
Capacidad de talento humano				
Influencia de Motivación	Fortaleza: Al sentirse motivados realizan mejor sus funciones, el trabajo lo hacen con entusiasmo, luchan para contribuir al logro de los objetivos de la División y existe satisfacción con el cargo que ocupa.	X		

Satisfacción	Fortaleza: al sentirse satisfecho en su labores pueden realizar de manera eficiente sus tareas, la cual incide en un 45,45%		X	
--------------	--	--	---	--

Fuente: Autores. 2017.

4.5.1 Hoja de trabajo de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades.

El cuadro N° 06 muestra la hoja de trabajo de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera, Ubicada en Cumaná Estado Sucre. (Ver cuadro N° 06)

Cuadro N° 06 Hoja De Trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuentan con un buen grado de salud los trabajadores de la División. ➤ La ubicación de la División es la más idónea pues, se encuentra en el centro de la ciudad, lo que permite el fácil acceso a la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La inflación está presente y afecta altamente las inversiones que realiza la División, debido a que es muy variante. ➤ Hoy en día existen muchas medidas y poca fluidez, debido a los altos grados de devaluación que existen, lo cual afecta el desarrollo y entorno económico de la División. ➤ Hoy en día se aplican muchos financiamientos, los cuales generan grandes cantidades de intereses que afectan a la División, por lo cual debe trabajar dentro de las medidas establecidas por el estado. ➤ Debido a que la mayoría de los trabajadores, no cuentan con un grado de instrucción adecuado para sus lugares de trabajo.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuentan con suficientes medios de telecomunicaciones en la División, para llevar a cabo el trabajo exigido. ➤ No cuentan con un suficientes equipos y herramientas innovadoras en la División, para llevar a cabo el trabajo exigido. ➤ No cuentan con una ley que establezca las normas por las cuales se deban regir tanto las actividades de la Fundación como las de la División. ➤ No cuenta con reglamentos internos que regulen las actividades internas de la División.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gracias a que se conocen los objetivos se logran cumplir con las metas establecidas por la División. ➤ Debido al previo conocimiento de las funciones, se genera un ambiente de seguridad dentro de la empresa debido a que cada uno de sus trabajadores reconoce el papel a ejecutar dentro de la misma, generando orden y organización que son esenciales para su eficacia y mejora. ➤ Las reglas permiten que los trabajadores tengan una mejor organización dentro de su sitio de trabajo cumpliendo así con las reglas establecidas en la División. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se determinó que todos los trabajadores que conforman esta División no conocen una misión y visión, debido a que no las tienen establecidas. ➤ El plan estratégico incide negativamente dentro de la división porque no lo tienen establecido y no les permite alcanzar el logro de los objetivos. ➤ No todos los trabajadores tienen acceso al capital, debido a que ellos son remunerados por un sueldo base establecido.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los valores permiten una mejor comunicación y comportamiento de los trabajadores dentro de la División. ➤ La comunicación, planificación, dirección, control y la toma de decisiones generan una mayor confianza dentro de la División y permite que fluya la información con mayor rapidez. ➤ La coordinación permite que se lleve una mejor coordinación de las actividades y tareas que se realizan dentro de la División. ➤ La liquidez permite el acceso a la parte financiera que posee la División. ➤ La Influencia de Motivación genera una mejor ejecución de sus funciones, el trabajo lo hacen con entusiasmo, luchan para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y existe satisfacción con el cargo que ocupa ➤ La satisfacción genera una mayor integración entre la División y sus trabajadores que la conforman. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No cuentan con equipos tecnológicos y software actualizados que les permita un mejor desarrollo de las actividades dentro de la División.
---	---

Fuente: Autores, 2017.

4.5.2 Matriz DOFA

En el cuadro N° 07 se muestra la matriz DOFA realizada en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera, Ubicada en Cumaná Estado Sucre. (Ver cuadro N° 07).

Cuadro N° 07 Matriz DOFA

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<p>(O1) El buen estado de salud los trabajadores de la División permite la continua realización de las actividades.</p> <p>(O2) La ubicación de la División es la más idónea pues, se encuentra en el centro de la ciudad, lo que permite el fácil acceso a la misma.</p>	<p>(A1) La inflación está presente y afecta altamente las inversiones que realiza la División.</p> <p>(A2) Tienen muchas medidas y poca fluidez por la devaluación, lo cual afecta el desarrollo y entorno económico de la División.</p> <p>(A3) No cuentan con suficientes medios de telecomunicaciones para llevar a cabo el trabajo exigido.</p> <p>(A4) No cuentan con una ley que establezca las normas por las cuales se deban regir.</p> <p>(A5) No cuentan con reglamentos internos que regulen las actividades internas de la División.</p>
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
(F1) Gracias a que se conocen los objetivos se logran cumplir con las metas establecidas por la	(F2, O1) Promover programas de salud entre los trabajadores a fin a que continúen cuidando su	(F5, A3) Aprovechar la ubicación de la División, para tener mejores medios de telecomunicaciones para

<p>División.</p> <p>(F2) Debido al previo conocimiento de las funciones, se genera un ambiente de seguridad dentro de la empresa ya que cada uno de sus trabajadores reconoce el papel a ejecutar dentro de la misma, generando orden y organización que son esenciales para su eficacia y mejora.</p> <p>(F3) Las reglas permiten que los trabajadores tengan una mejor organización dentro de su sitio de trabajo.</p> <p>(F4) La comunicación, planificación, dirección, control y la toma de decisiones generan una mayor confianza dentro de la División.</p> <p>(F5) La liquidez permite el acceso a la parte financiera que posee la División.</p>	<p>salud y las actividades dentro de la División se realicen de manera continua y se siga generando un ambiente de seguridad.</p> <p>(F5, O2) Aprovechar la ubicación de la División es la más idónea pues, así se puede generar más entrada de liquidez, por lo que ésta puede tener ingresos que le permitan crear los programas para mejorar el ambiente laboral.</p>	<p>llevar acabó el trabajo exigido.</p> <p>(F2, A5) Crear reglamentos internos que regulen las actividades internas de la División, ya que los trabajadores conocen sus funciones y la implementación de medidas internas sería absorbidas de un modo sencillo.</p>
Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
<p>(D1) Los trabajadores que conforman esta División no conocen una misión y visión, no las tienen establecidas.</p> <p>(D2) El plan estratégico incide negativamente</p>	<p>(D1, O1) Establecer la misión y la visión de la División para que los trabajadores las tengan establecidas.</p> <p>(D2, O2) Crear un nuevo plan estratégico que este</p>	<p>(D3, A2) Dictar talleres sobre el manejo de la situación presupuestaria y financiera que permitan tomar decisiones, tanto los trabajadores como los encargados de la División.</p>

dentro de la división. (D3) No todos los trabajadores tienen acceso al capital, debido a que ellos son remunerados por un sueldo base establecido.	bien definido y les permitan alcanzar los objetivos establecidos.	(D3, A1) Realizar talleres que les permitan adquirir el conocimiento necesario para el manejo del impacto de la inflación.
---	---	--

4.6 Acciones Estratégicas Necesarias para la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná estado Sucre.

Las acciones estratégicas, se definen como los elementos utilizados necesariamente para la comunicación de las propuestas a un grupo de personas con características de uso e interpretación, son aquellas que orientan hacia la formulación de estrategias. También se puede decir que son la puesta en marcha o realización de un cambio significativo para la empresa, se puede decir que su desarrollo supone una mejora en aspectos importantes para la misma. Las acciones estratégicas buscan el cambio relevante teniendo como consecuencia la mejora de la situación actual y de las condiciones de vida de las organizaciones.

Estas acciones se indican de acuerdo a las capacidades: capacidad directiva, capacidad de talento humano y la capacidad tecnológica.

- Capacidad directiva

Reforzar la capacidad que tiene el personal para llevar a cabo el proceso administrativo y el liderazgo, de manera eficiente con el fin de garantizar a la división de administración el manejo adecuado de todos los recursos que posee.

- Planear y direccionar los recursos al lugar y momento adecuado.
- Mantener una buena comunicación con el personal para que conjuntamente con la directiva se lleve la coordinación conveniente de los recursos.
- Controlar los recursos para la toma de decisiones.

- Capacidad Talento Humano

Actualizar y mantener siempre la capacitación del personal, en materia financiera para el manejo de los recursos de la división de administración.

- Motivar constantemente al personal a realizar cursos o talleres relacionados al manejo del financiamiento de los recursos.
- Producir seguridad en los empleados con bajo nivel académico e inducirlos a superarse en sus estudios.
- Desarrollar programas que les permita obtener la estabilidad financiera en la división de administración.

- Capacidad Tecnológica

Obtención de equipos tecnológicos que puedan garantizar a la división una mejor fluidez de la información de todas las actividades que realizan.

- Creación de página web donde se mantenga informada a la comunidad de las actividades realizadas y a realizar por la división.
- Elaboración de presupuestos para obtener equipos tecnológicos actualizados.
- Obtener softwares diseñados para desarrollar las actividades que se realizan en la división de administración.

CONCLUSIONES

El diagnóstico estratégico, es una herramienta que adaptada a otros elementos permite tener una visión más amplia y específica de la situación financiera en la que se encuentre la organización y conocer así cuales serían los factores que constituyen una amenazas y conocer dónde están fallando y así saber las oportunidades competitivas que el mercado le ofrece y con estos conocimientos hacer un mejor uso de sus recursos, así como también lograr saber lo que ha venido realizando con éxito.

El diagnóstico estratégico se utiliza como una herramienta de control, debido a que con los resultados obtenidos al realizar dicho análisis se podrían utilizar para comparar la evolución y desarrollo de la organización y evaluar sus decisiones. Involucra la evaluación de todos los elementos tanto internos como externos que con esto ayudan a minimizar las debilidades y amenazas, mejorando así las fortalezas y oportunidades por medio del estudio estratégico.

Al realizar un diagnóstico estratégico se evalúan los elementos internos y externos que afectan a las organizaciones, permitiendo con esto que se realice un control de las actividades y este conlleve a la toma de decisiones en esta área de la organización.

En cuanto al diagnóstico estratégico en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, se analizan y evalúan los elementos internos y externos que tienen mayor incidencia en la parte financiera de la Fundación, permitiendo así un mayor conocimiento de esta área.

En los hallazgos encontrados se consideraron los elementos externos e internos como fuente de gran influencia para la organización; debido a que los

mismos son de vital importancia al momento de obtener información de lo existente dentro y fuera de la división, realizando un análisis con la finalidad de saber cómo puede crecer la misma.

En la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, se deben determinar acciones estratégicas y mecanismos tales como el de implementar una mejor tecnología, la cual será usada para el avance y desarrollo de cada uno de los componentes que intervienen en esta empresa, lo cual contribuye a facilitar el intercambio de información.

La División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, es una Fundación que se encuentra en pleno crecimiento, se puede decir que su trayectoria es reconocida hoy a nivel regional, como una Fundación confiable, sólida y de buena reputación la cual le proporciona a su clientela un acceso a las diversas actividades que realizan actualmente.

La ubicación actual de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, es la más idónea; debido a que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad; lo cual genera una mejor accesibilidad a la población que desea disfrutar de las actividades que esta ofrece.

Por lo tanto se pueden contemplar diferentes planos; se lograron destacar diversos factores que son esenciales hoy en día para la situación económica y social en la que se encuentra actualmente la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera, tales como las diversas ideologías políticas, culturales y sociales que fueron observadas en el personal que labora dentro de la misma. Tomando esto como un factor que influye en la conducta así como también en las relaciones entre los empleados de la Fundación.

RECOMENDACIONES

Una vez realizado el diagnóstico estratégico en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, es necesario aportar las siguientes recomendaciones:

- Contar con un mejor equipo tecnológico en las oficinas, debido a que con la utilización de estos se lograrían un mejor funcionamiento dentro de las instalaciones de la Fundación.
- Poner en práctica los resultados logrados de esta investigación, mediante el, como una herramienta que garantiza el crecimiento y la toma de decisiones en los procesos y garantiza la buena gestión.
- Implementar mejores sistemas de comunicación para así mantener al personal informado de todas aquellas actividades que se realizan dentro de la División.
- Utilizar mejores estrategias de seguridad que resguarden al personal, ya que en la actualidad existe un alto índice de inseguridad que afecta tanto a la sociedad como a las organizaciones, con el fin de prevenir posibles daños o pérdidas materiales a la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera.
- Se debe trabajar dentro las medidas establecidas por el estado, debido a que hoy en día se aplican muchos intereses y restricciones que pueden afectar a las empresas y organizaciones dentro del plano económico.

- La división debe tener presente todas las medidas, debido a los altos grados de Inflación que existen hoy en día para todas las empresas y organizaciones, lo cual afectaría el entorno y crecimiento económico.

BIBLIOGRAFIA

- Arias F, 2006. El proyecto de investigación. 5ta Edición. Editorial Episteme.
Venezuela
- Arias F, 2012. El proyecto de investigación. 6ta Edición. Editorial Episteme.
Venezuela.
- Bavaresco, A. (2006). Proceso metodológico en la investigación. 5ta Edición
Venezuela
- Behar, D. (2008). Metodología de la investigación. Edición Shalom
- David, F. (2003). Administración Estratégica. (9º ed.). Editorial Prentice Hall
Hispanoamericana, S.A. México.
- David, F. 2008. Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson Prentice
Hall. México.
- Fontaines T, 2012. Metodología de la Investigación Pasos para Realizar el
Proyecto de Investigación Editorial Júpiter Editores C, A Venezuela
- Francés A. 2004 Estrategia para la Empresa en América latina Ediciones IESA C, A
Venezuela
- García y Otros Gestión Comercial de las Pyme 2010
- Grima, J.D. y Tena, J (1991). Análisis y formulación de estrategia empresarial.
Barcelona: Ed. Hispano Europea.
- Koontz, H y Weihrich, H. 1999. Administración una Perspectiva Global. 11va
Edición. Editorial México Mc Graw Hill.

- Kotler, Philip y Bloom, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis.Santafé de Bogotá. 1988.
- Robbins, S y Coulter, M. 2005. Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Sabino, C. 2007. El Proceso de la Investigación. Editorial Panapo de Venezuela.
- Serna, H (2008). Gerencia Estratégica. 10º edición, Bogotá, D.C.3R editores.
- Serna, H 1999. Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología 2da Edición. Editorial Bogotá: 3R Editores.
- Serna, H (2011). Gerencia Estratégica: Teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos (9a ed.)
- Steiner, George. (1969). Top management planning. New York: Macmillan
- SunTzu (1992). El Arte de la Guerra. Editorial Panamericana. Bogotá.

TRABAJOS DE GRADO

- Albornoz, Córdova y Rodríguez (Diagnóstico Estratégico en la Empresa Europastas, C.A., ubicada en la ciudad de Cumaná, estado Sucre) 2016
- Chacón, Hares y Yeguez (Diagnóstico Estratégico en la Empresa Multiservicios Online, C.A., ubicada en la ciudad de Cumana, Estado Sucre) 2016
- Rodríguez y Vallenilla (Diagnóstico Estratégico Desde Las Bases Del Emprendedurismo En La Dirección Del Poder Popular Municipal Para La Administración Pública De La Alcaldía Del Municipio Sucre Estado Sucre.) 2013

Tobar (Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Rhenania S.A
Ubicada en la Ciudad de Quito) 2007
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>

LEYES O REGLAMENTOS

Código Civil 1982. Gaceta N° 2.990 Extraordinaria del 26 de Julio de 1982.
Venezuela

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial N°
36860 de fecha 30/ 12/ 99. Venezuela.

Instructivo para la Elaboración de Proyectos de Trabajos de Grado de la
Escuela de Administración 2006

Ley Orgánica de la Administración Pública 2008 Gaceta Oficial N° 5890 de fecha 31
de Julio de 2008.

Ley Orgánica de la Contraloría de la República y del Sistema Nacional de Control
Fiscal 2010. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No.
6.013 Extraordinario del 23 de diciembre de 2010. Venezuela 34

PAGINAS WEB

Albahaca B. Evolución de las Organizaciones
<https://es.slideshare.net/yalbahaca/evolucion-de-las-organizaciones-35099289> (12/05/2017)

Sevilla P. 2013 <https://es.slideshare.net/PameSevilla/concepto-de-estrategias-y-sus-caracteristicas> (13/05/2017)

Azocar R. (11/02/2009) http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica_11.html(10/05/2017)

Peraza A. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 5, N° 9, enero-junio, 2012: 85-107 Universidad de Carabobo ISSN: 1856-9099 La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales Universidad de Carabobo, Venezuela perazahandres@gmail.com (05/05/2017)

Paredes J. 18 de mayo de 2016 <https://prendanet.mx/fundaciones-culturales/> (12/05/2017)

ANEXOS

Cumaná, 10 de Julio de 2017

Ciudadana

Profa. María Eugenia Guerra

Directora de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera

Su Despacho.-

Ante todo reciba un cordial y fraterno saludo:

Mediante la presente nos permitimos informarles que a fin de darle continuidad al proceso que hemos venido realizando en la Institución que usted dignamente representa y para así lograr la culminación del Curso Especial de Grado, para optar a la Licenciatura de Administración de la Universidad de Oriente (UDO), se hace necesario realizarle un cuestionario al personal adscrito a la División de Administración, que nos permita conocer con mayor profundidad los factores internos y externos que se encuentran dentro de la misma, cabe destacar que la aplicación de este cuestionario se estará realizando los días Lunes 10/07/2017 y Martes 11/07/2017.

Sin más a que hacer referimos de momento y en espera de su inmensa colaboración, nos despedimos a sus gratas órdenes.

Br. Diacelys Duarte
C.I 20.574.242

Br. Carlos Larez
C.I 24.754.447

Br. Nathalie Rivas
C.I 24.402.527

CUESTIONARIO

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN TEATRO LUIS MARIANO RIVERA UBICADA EN CUMANÁ ESTADO SUCRE

Hoja de Control

Nº _____

Nombre del Encuestado: _____

CARGO QUE OCUPA USTED EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE
LA FUNDACIÓN TEATRO LUIS MARIANO RIVERA UBICADA EN CUMANÁ
ESTADO

SUCRE _____

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 presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (x) su respuesta.
- c) Las respuestas a las preguntas abiertas deben ser breves y primordiales, por lo que es recomendable colocar lo más importante.
- d) Trate de responder todas las preguntas que se les indica

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN TEATRO LUIS MARIANO RIVERA UBICADA EN CUMANÁ ESTADO SUCRE

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 División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

- a) Factores económicos ____ b) Factores Sociales ____ c) Factores Tecnológicos ____
d) Factores Políticos ____ e) Factores Geográficos ____ f) Otros ____

Especifique:

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

II. Factores Económicos

2) ¿Cuáles de los aspectos económicos señalados a continuación inciden en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

- a) Índice de Crecimiento ____ b) Inflación ____ c) Devaluación ____
d) Ingresos Per Cápita ____ e) Financiamiento ____ f) Comportamiento de la economía internacional ____ g) PIB ____

3) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las labores del personal en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

- a) Si ____ b) No ____

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

4) ¿Cree usted que la situación económica actual del país es beneficiosa para el desarrollo de actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si ____ b) No ____

5) ¿En qué grado es beneficiosa la incidencia de la situación actual del país sobre el surgimiento de ideas en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____

6) ¿Cree usted que la inflación y el índice de desempleo afectan las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 8.

7) ¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo en el desarrollo de actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____

8) ¿Cree usted que las políticas económicas implementadas por el Gobierno Nacional tienen incidencia sobre el desarrollo de actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 10.

9) ¿En qué grado inciden las políticas económicas sobre las ideas en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____

III. Factores Sociales

10) ¿Cuáles de estos factores sociales cree usted que inciden en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

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

11) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 14.

12) ¿En qué grado, incide la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas en las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____

13) ¿Qué tipo de actividad, cree usted, sea necesario para disminuir la inseguridad en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

14) ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en el desarrollo de actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 16.

15) ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno para el desarrollo de ideas en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____

IV. Factores Tecnológicos

16) ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Telecomunicaciones. ____ b) Equipos y Herramientas Innovadoras ____
c) Acceso a la tecnología. ____

17) ¿Podrían considerarse, actualmente los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación; beneficiosos para el desarrollo de actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 19.

18) ¿En qué grado son beneficiosos los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación; para el desarrollo de ideas en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____

V. Factores Políticos

19) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Normas ____ b) Leyes ____
c) Reglamentos ____ d) Acuerdos Internacionales ____
e) Asambleas ____ f) Consejos Estadales ____
g) Otros

Especifique

20) ¿Considera usted que la situación política actual del país beneficia la implementación de ideas de estrategias en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 25.

21) ¿En qué grado, afecta la incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Alto ____ b) Medio ____ c) Bajo ____

22) ¿Cree usted, que las leyes y los reglamentos inciden en el desarrollo de ideas en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 25.

23) ¿Cuál cree usted, es la ley que impulsa el desarrollo de las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

24) Con base a la respuesta anterior diga, ¿de qué manera impulsa las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

VI. Factores Geográficos

25) ¿Cuáles de estos factores geográficos inciden en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Ubicación ____ b) Espacio ____ c) Topografía ____
d) Clima ____ e) Recursos Naturales ____

26) ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre es la más idónea para promover sus actividades?

a) Si ____ b) No ____

27) ¿Qué acciones son necesarias para mejorar la ubicación geográfica de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

B - AMBIENTE INTERNO

I. Elementos Estratégicos

28) ¿Cuenta la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre 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° 31

29) ¿Existen elementos inmersos en la misión de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si b) No

30) ¿La misión de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre es conocida y compartida por todos los miembros de la división?

a) Si b) No

31) ¿Cuenta la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre 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° 33.

32) ¿La visión de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre es conocida y compartida por todos los miembros de la división?

a) Si b) No

33) ¿Están claramente establecidos los objetivos de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si b) No

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 37.

34) ¿Están relacionados los objetivos de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si b) No

35) ¿Las labores de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre están acorde con los objetivos de la organización?

a) Si b) No

36) ¿Considera usted que la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre es esencial para alcanzar los objetivos de la organización?

a) Si b) No

37) ¿Cuenta la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre con un plan estratégico para el alcance de los objetivos de la organización?

a) Si b) No

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

38) ¿Recomendaría usted a la división que se elabore un plan estratégico para la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si b) No

39) ¿Son esenciales para la empresa las funciones que cumple la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si b) No

II Cultura Organizacional

40) ¿Cuál o cuáles de los factores que se presentan a continuación, cree usted que influyen directamente en la Cultura Organizacional de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Valores b) Creencias c) Actitudes

d) Reglas

III Capacidad Directiva

41) ¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones caracterizan a la Capacidad Directiva de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

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

42) ¿Cuál de las opciones anteriores cree usted que es la más importante para el desarrollo de las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

43) ¿Cree usted que las actividades administrativas de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, están orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales?

- 1) Si _____ b) No _____

44) ¿Considera usted que la comunicación en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre es bidireccional, facilitando el desarrollo de las actividades?

- a) Si _____ b) No _____

45) ¿Cree usted que una comunicación efectiva es importante para el manejo de conflictos en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

- a) Si _____ b) No _____

46) ¿Considera Usted que se aplica el control en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

- a) Si _____ b) No _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 49.

47) ¿Para qué es utilizado el control en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

- a) Para verificar lo planeado _____ b) Para detectar desviaciones _____
c) Para aplicar medidas correctivas _____ d) Todas las anteriores _____

48) ¿Está capacitado el personal de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, para afrontar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial?

a) Si ____ b) No ____

49) ¿El personal de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, está encaminada a obtener un resultado?

a) Si ____ b) No ____

50) ¿Cree usted que existe veracidad en la toma de decisiones en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si ____ b) No ____

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta 53.

51) ¿De qué manera incide esa falta de veracidad en la toma de decisiones en el desarrollo de actividades de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

52) ¿Considera usted que las decisiones tomadas en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, son objetivas?

a) Si ____ b) No ____

IV Capacidad Financiera

53) ¿Cuál o cuáles de estos factores influyen directamente en la Capacidad Financiera de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Deuda o Capital ____ b) Disponibilidad de Línea de Crédito ____ c) Capacidad de Endeudamiento ____ d) Margen Financiero ____ e) Rentabilidad ____ f) Liquidez

g) Otros

Especifique _____

V Capacidad Tecnológica

54) ¿Están actualizados los equipos y los *software* en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre con respecto a los avances tecnológicos?

a) Si b) No

55) ¿Cree usted que la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre cuenta con equipos de alta tecnología y *software* actualizados, productivos para sus trabajadores?

a) Si b) No

56) ¿Posee el personal que labora en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre con iniciativas para explorar nuevas oportunidades?

a) Si b) No

VI Capacidad de Talento Humano

57) ¿Cree usted que existe influencia y motivación sobre los empleados de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, para que realicen sus funciones?

a) Si b) No

58) ¿Se siente usted motivado trabajando en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si b) No

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

a) Alto b) Medio c) Bajo

60) ¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?

a) Si b) No

61) ¿Cada cuánto tiempo la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre capacita al personal que en el labora?

a) Anual _____ b) Semestral _____ c) Trimestral _____

d) Otro

Especifique:

62) ¿Qué actividades considera usted se deben desarrollar en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, que fomenten las estrategias?

GRACIAS POR SU DEDICACIÓN, APOYO Y COLABORACIÓN

TABLAS DE RESULTADOS

PREGUNTA N° 01 AMBIENTE EXTERNO (ASPECTOS GENERALES)		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación, cree usted que influyen directamente en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Factores Económicos	4	36,36%
Factores Sociales	3	27,27%
Factores Tecnológicos	2	18,18%
Factores Políticos	2	18,18%
Factores Geográficos	0	0
Otros	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 02 FACTORES ECONOMICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuáles de los aspectos económicos señalados a continuación inciden en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Índice De Crecimiento	0	0
Inflación	5	45,45%
Devaluación	3	27,27%
Ingresos Per Cápita	1	9,09%
Financiamiento	2	18,18%
Comportamiento De La Economía Internacional	0	0
PIB	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 03 FACTORES ECONOMICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las labores del personal en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	0	0
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 04 FACTORES ECONOMICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿En qué grado afecta la inflación y el índice de desempleo en el desarrollo se actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Alto	6	54,55%
Medio	5	45,45%
Bajo	0	
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 05 FACTORES ECONOMICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cree usted que las políticas económicas implementadas por el Gobierno Nacional tienen incidencia sobre el desarrollo de actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	0	0
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 6 FACTORES SOCIALES		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuáles de estos factores sociales cree usted que inciden en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Educación	2	18,18%
Salud	3	27,27%
Empleo	2	18,18%
Seguridad	2	18,18%
Creencias	1	9,09%
Cultura	1	9,09%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 7 FACTORES SOCIALES		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 8 FACTORES SOCIALES		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿En qué grado, incide la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas en las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Alto	6	54,55%
Medio	5	45,45%
Bajo	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 9 FACTORES SOCIALES		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Qué tipo de actividad, cree usted, sea necesario para disminuir la inseguridad en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Mayor Seguridad	5	45,45%
Equipamiento para el Personal de Seguridad	6	54,55%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 10 FACTORES SOCIALES		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en el desarrollo de actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	0	
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 11 FACTORES TECNOLÓGICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Telecomunicaciones	4	36,36%
Equipos Y Herramientas Innovadoras	4	36,36%
Acceso A La Tecnología	3	27,27%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 12 FACTORES TECNOLÓGICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Podrían considerarse, actualmente los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación; beneficiosos para el desarrollo de actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 13 FACTORES TECNOLÓGICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿En qué grado son beneficiosos los avances tecnológicos en materia de: telecomunicaciones, computación; para el desarrollo de ideas en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Alto	11	100%
Medio	0	0
Bajo	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 14 FACTORES POLÍTICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Normas	3	27,27%
Leyes	4	36,36%
Reglamentos	4	36,36%
Acuerdos Internacionales	0	0
Asambleas	0	0
Consejos Estadales	0	0
Otros	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 15 FACTORES POLÍTICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Considera usted que la situación política actual del país beneficia la implementación de ideas de estrategias en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	0	0
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 16 FACTORES GEOGRÁFICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuáles de estos factores geográficos inciden en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Ubicación	4	36,36%
Espacio	4	36,36%
Topografía	3	27,27%
Clima	0	0
Recursos Naturales	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 17 FACTORES GEOGRÁFICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cree usted que la ubicación geográfica de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre es la más idónea para promover sus actividades?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 18 FACTORES GEOGRÁFICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Qué acciones son necesarias para mejorar la ubicación geográfica de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Buena Ubicación	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 19 AMBIENTE INTERNO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuenta la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre con una misión claramente establecida?	11	100%
SI	0	0
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 20 AMBIENTE INTERNO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuenta la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre con una visión claramente establecida?	11	100%
SI	0	0
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 21 AMBIENTE INTERNO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Están claramente establecidos los objetivos de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 22 AMBIENTE INTERNO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuenta la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre con un plan estratégico para el alcance de los objetivos de la organización?	11	100%
SI	0	0
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 23 AMBIENTE INTERNO ELEMENTOS ESTRATÉGICOS		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Son esenciales para la empresa las funciones que cumple la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 24 AMBIENTE INTERNO CULTURA ORGANIZACIONAL		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuál o cuáles de los factores que se presentan a continuación, cree usted que influyen directamente en la Cultura Organizacional de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Valores	3	27,27%
Creencias	2	18,18%
Actitudes	2	18,185
Reglas	4	36.36%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 25 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DIRECTIVA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones caracterizan a la Capacidad Directiva de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Planeación	2	18,18%
Dirección	2	18,18%
Toma de Decisiones	2	18,18%
Coordinación	1	9,09%
Comunicación	2	18,18%
Control	2	18,18%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 26 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DIRECTIVA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuál de las opciones anteriores cree usted qué es la más importante para el desarrollo de las actividades en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Todas las anteriores	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 27 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DIRECTIVA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cree usted que las actividades administrativas de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, están orientadas hacia el logro de los objetivos organizacionales?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 28 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DIRECTIVA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Considera usted que la comunicación en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre es bidireccional, facilitando el desarrollo de las actividades?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 29 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DIRECTIVA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cree usted que una comunicación efectiva es importante para el manejo de conflictos en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 30 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DIRECTIVA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Considera Usted que se aplica el control en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?		
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 31 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DIRECTIVA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Para qué es utilizado el control en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Para verificar lo planeado	0	
Para detectar desviaciones	0	
Para aplicar medidas correctivas	0	
Todas las anteriores	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 32 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DIRECTIVA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Está capacitado el personal de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, para afrontar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 33 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DIRECTIVA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿El personal de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumana Estado Sucre, está encaminada a obtener un resultado?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 34 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DIRECTIVA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cree usted que existe veracidad en la toma de decisiones en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 35 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD FINANCIERA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cuál o cuáles de estos factores influyen directamente en la Capacidad Financiera de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
Deuda o Capital	3	27,27%
Disponibilidad de Línea de Crédito	0	
Capacidad de Endeudamiento	0	
Margen Financiero	3	27,27%
Rentabilidad	0	
Liquidez	5	45,45%
Otros	0	
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 36 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD TECNOLÓGICA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Están actualizados los equipos y los <i>software</i> en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre con respecto a los avances tecnológicos?	11	100%
SI	0	0
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 37 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD TECNOLÓGICA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cree usted que la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre cuenta con equipos de alta tecnología y <i>software</i> actualizados, productivos para sus trabajadores?	11	100%
SI	0	0
NO	11	100%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 38 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD TECNOLÓGICA		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Posee el personal que labora en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre con iniciativas para explorar nuevas oportunidades?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 39 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cree usted que existe influencia y motivación sobre los empleados de la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, para que realicen sus funciones?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 40 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Se siente usted motivado trabajando en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	11	100%
NO	0	0
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 41 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿El cargo que usted desempeña le proporciona un nivel de satisfacción?	11	100%
Alto	5	45,45%
Medio	3	27,27%
Bajo	3	27,27%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 42 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Se le ofrece a usted capacitación para laborar en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre?	11	100%
SI	4	36,36%
NO	7	63,64%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 43 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Cada cuánto tiempo la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre capacita al personal que en el labora?	11	100%
Anual	0	
Semestral	4	36,36%
Trimestral	0	
Nunca	7	63,64%
TOTAL	11	100%

PREGUNTA N° 44 AMBIENTE INTERNO CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		
PREGUNTA	VALOR	100%
¿Qué actividades considera usted se deben desarrollar en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, que fomenten las estrategias?	11	100%
Capacitación al personal	2	18,18%
Motivación al personal	4	36,36%
Mesas de trabajo	2	18,18%
Dinámica de grupo	1	9,09%
Manejo de estrés	1	9,09%
Potencia al campo tecnológico	1	9,09%
TOTAL	11	100%

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

Título	Diagnóstico Estratégico en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Diacelys J. Duarte S.	CVLAC	20.574.242
	e-mail	diajodusu@gmail.com
Nathalie S. Rivas A.	CVLAC	24.402.527
	e-mail	nthrivas@gmail.com
Carlos E. Larez V.	CVLAC	24.754.447
	e-mail	celv-1994@hotmail.com

Palabras o frases claves:

Planificación, Estrategias, Diagnostico, Factores Internos, Factores Externos.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

La planificación estratégica es un proceso en el cual se toman decisiones y se obtiene información en relación a la condiciones internas y externas de la organización y así evaluar las situaciones en las que se encuentra la misma con el fin de direccionar a la empresa hacia el futuro. Debido a que las estrategias representan respuestas o soluciones de decisiones para alcanzar los objetivos, toda organización debe diseñar su propio procedimiento para ejecutar sus planes estratégicos para así lograr las metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo. De allí surge que el objetivo general de esta investigación sea definir el diagnóstico estratégico en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera, ubicado en la ciudad de Cumaná, estado Sucre; con la finalidad de que sea un componente que permita tomar decisiones importantes y que sirva para disminuir las debilidades y afrontar las amenazas, mediante la formulación de las acciones estratégicas resultantes. La metodología de esta investigación es de nivel descriptivo, el estudio es de campo, la población está conformado por doce trabajadores y la técnica de recolección de datos el cuestionario, la interpretación de la información de las respuestas suministradas fueron reflejadas en gráficos. Se concluyó que en la División de Administración de la Fundación Teatro Luis Mariano Rivera Ubicada en Cumaná Estado Sucre, se deben determinar acciones estratégicas y mecanismos tales como el de implementar una mejor tecnología, la cual será usada para el avance y desarrollo de cada uno de los componentes que intervienen en esta empresa, lo cual contribuye a facilitar el intercambio de información.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Dra. Damaris Zerpa de Márquez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.706.787
	e-mail	dzerpa2@gmail.com
	e-mail	dzerpa@sucre.udo.edu.ve
Dra. Rosmary Veltri	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10.215.340
	e-mail	Rosmary2807@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Día Mes Año

03	08	2017
-----------	-----------	-------------

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-DuarteRivasyLarez.doc	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: Nacional

Temporal: Temporal

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado(a) en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado(a)

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

CUN°0975

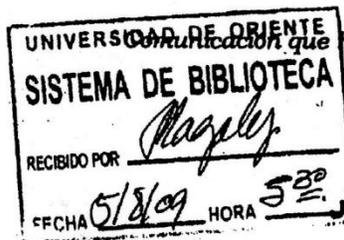
Cumaná, 04 AGO 2009

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. BOLAÑOS CUNVELO
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 Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 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”.



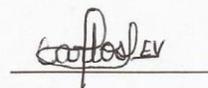
Diacelys J. Duarte S.

Autor



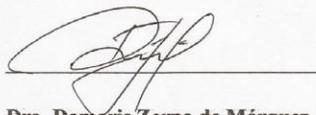
Nathalie S. Rivas A.

Autor



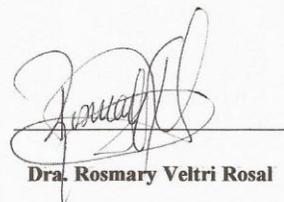
Carlos E. Larez V.

Autor



Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor



Dra. Rosmary Veltri Rosal

Jurado Asesor