



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

**PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA
EMPRESA CAFÉ VENEZUELA S.A UBICADA EN CUMANACOA,
MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE**

Elaborado por:

Bra. Lorelis J. Terán A.

Bra. Marilyn Del C. Labana R.

Bra. Yessica Del V. Guzmán M.

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



**PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CAFÉ
VENEZUELA S.A UBICADA EN CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES,
ESTADO SUCRE**

Autores:

Yessica Del V. Guzmán M. C.I: 22.631.195

Lorelis J. Teran A. C.I: 19.978.878

Marilyn Del C. Labana R. C.I: 23.683.280

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
DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
AGRADECIMIENTOS	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación	6
1.2 Objetivos de la Investigación.	16
1.2.1 Objetivo General.	16
1.2.2 Objetivos Específicos.	16
1.3. Justificación y Alcance de la Investigación.	17
CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes de la Investigación	19
2.2 Bases Teóricas.	22
2.2.1 Estrategias	23
2.2.1.1 Definición de Estrategias	23
2.2.1.2 Niveles de las Estrategias.	26
2.2.1.3. Tipos de Estrategias	27
2.2.1.4 Proceso Estratégico	30
2.2.2. Administración Estratégica	32
2.2.2.1 Definición de Administración Estratégica	32
2.2.2.2 Importancia dela Administración Estratégica	33

2.2.2.3 Proceso de Administración Estratégica-----	33
2.2.3 Empresa Distribuidora Café Venezuela S.A. -----	56
2.3 Bases Legales. -----	57
2.4 Sistematización de Variables. -----	61
2.5 Definición de Términos Básicos. -----	65
CAPÍTULO III-----	69
BASES METODOLÓGICAS-----	69
3.1 Nivel de Investigación-----	69
3.2 Tipo de Investigación-----	70
3.3 Población y Muestra. -----	71
3.4. Técnicas, Estrategias y Procedimientos para la Obtención, Análisis, Interpretación y Presentación de la Información. -----	72
CAPÍTULO IV-----	75
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CAFÉ VENEZUELA S.A UBICADA EN CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE-----	75
4.1 Elementos Internos Presentes en la Empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., Ubicada en el Municipio Montes, Cumanacoa, Estado Sucre. -----	76
4.2 Factores Externos que Ejercen Influencia en la Empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., Ubicada en Cumanacoa, Estado Sucre -----	84
4.3. Proceso de Formulación Estratégica para la Empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., Ubicada en Cumanacoa, Estado Sucre.-----	91
4.4. Pautas para la Implementación y Evaluación Estratégica en la Empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., Ubicada en Cumanacoa, Estado Sucre. ----	118
CONCLUSIONES-----	123
RECOMENDACIONES-----	126
BIBLIOGRAFÍA-----	129
ANEXOS-----	133
HOJAS DE METADATOS-----	166

DEDICATORIA

Dedico este triunfo a Jesucristo el hijo de Dios por interceder por mí ante Dios padre en los momentos de angustia y poner en mí la sabiduría necesaria, por mantenerme llenas de salud tanto física como espiritualmente

A mis padres por su amor incondicional.

A mi abuela Félida por ser el pilar que me sostiene.

A mi hijo por ser el motor que hace que todos los días tenga una razón más para seguir adelante.

A mis tías por apoyarme desde el inicio hasta el final.

A Junior García por enseñarme que jamás debo dejar de luchar.

A mi gordo Reinaldo (chofer de la ruta) por creer siempre en mí, por darme su cariño y por todas las veces que se quedó esperando por mí.

A la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre por abrir sus puertas.

A todos y cada una de las personas que creyeron en mí y siempre me dieron esas palabras de aliento y a los que no creyeron en mí también les dedico este gran logro.

Lorelís Terán

DEDICATORIA

Este éxito que hoy me enorgullece compartir, es producto de una incesante lucha de fe, perseverancia, esmero, sabiduría, sacrificio, iniciativa y determinación, se lo dedico:

Primeramente, a Dios que me concedió con amor todas las capacidades físicas e intelectuales para conseguir esta anhelada meta, no me alcanzará la vida para agradecerle.

Mis padres, familiares y amigos, gracias por todo su apoyo, espero poder compartir más logros en el futuro.

A mi madre, **Yirda Manosalva**, por tu constante lucha de esfuerzos para hacer de mi la mujer que ahora soy, por todas las cosas que sacrificaste por mí.

A mi Hermana, **Yilnora Manosalva**, por ser mi eterno ejemplo, Felicidades por la tarea de protegerme y guiarme que Dios te encomendó al momento que me puso en tus manos, la has cumplido con éxito. Tú esmero y dedicación es sinónimo de amor.

A mis sobrinos Arhon Matthias y Steffhan Matthias, que sea este logro sea motivo de inspiración para ustedes, espero estén orgullosos, son parte de este logro los Amo.

A mi novio **Miguel Peña** por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento que me motivaron a cumplir este logro.

Yessica Guzmán

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso. Por haberme permitido llegar a este punto y haberme dado salud para lograr uno de mis objetivos.

A mi madre Carmen Ramírez, por estar a mi lado, por haberme apoyado, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, pero sobre todo por darme sus bendiciones y su amor, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo y darme los recursos necesarios para estudiar. Por enseñarme a luchar y a seguir adelante.

A mi abuela por apoyarme y a mi abuelo que desde el cielo me cuida.

A mi hermana Anggie que siempre han mostrado su disposición para ayudarme y a mi sobrina Engie, por su compañía y para que le sirva de estímulo y alcance éxito en la vida.

Dedico de manera muy especial a mi novio José Jiménez, por sus palabras, apoyo, cariño, amor y sobre todo por su comprensión. Tu ayuda fue fundamental, estuviste motivándome y ayudándome. Te agradezco no solo por la ayuda brindada, sino por los momentos que hemos compartidos juntos.

A toda mi familia que de alguna u otra forma contribuyeron en la realización de este trabajo de grado.

A mis compañeras de trabajo de grado Lorelis Terán y Yessica Guzmán por su dedicación y perseverancia en alcanzar un excelente proyecto.

Marílyn Labana.

AGRADECIMIENTOS

“El que cree en mí, como dice la Escritura, de su interior correrán ríos de agua viva.” Juan 7:38

En primer lugar, a Dios Padre Todo Poderoso por mantenerme de pie siempre dispuesta a seguir a delante, por no permitir que los obstáculos encontrados en el camino fueran razón para no seguir luchando por lo que hoy es un gran logro, sé que seguiré obteniendo logros si voy caminando de tu mano señor. Hoy puedo decir que por creer en ti mi Dios de mi interior corren ríos de agua viva al sentir esta satisfacción que solo usted me ha dado.

A mis padres Loissinett Ávila y Miguel Terán por haberme dado la vida, el cariño y apoyo que siempre he necesitado en los momentos más difíciles, gracias por creer en mí y darme esas palabras de aliento. Por repetirme tantas veces que me aman que soy su orgullo.

A mi hijo Oswaltt García por ser esa alegría que me despierta todas las mañanas con sus besos y ternura que cada día me enseña más de la vida y me recuerda que no debo jamás darme por vencida.

A mis abuelos Félida Medina y Lorenzo Ávila, gracias debo darles porque más que mis abuelos han sido unos padres a quienes les debo mi crianza, a ellos debo estar hoy donde estoy, jamás han faltado esos consejos que me indicaron el camino correcto, su amor me ha hecho una mujer llena de alegría a pesar de las circunstancias, me enseñaron a demostrarle al mundo cuál es mi mejor sonrisa. Los amo y los amaré hasta que Dios me de vida.

A mis tías y tío, Lorena Ávila, Loris Ávila y José Antonio Ávila, por ser un gran apoyo en todo el camino que me ha tocado recorrer para el logro de tan anhelado sueño por sus regaños y consejos debo agradecer por la paciencia que me han tenido y por saber llevar mi carácter.

A mi hermana y sobrina Joselin Ávila y Aranza por su apoyo y siempre estar pendiente de mí.

A Junior García por todo su apoyo y ayuda para que este sueño se me hiciera realidad, por recordarme todos los días por qué no podía dejarme vencer.

A Rafael Romero por abrirme las puertas de la biblioteca y aguantar que me volviera una tortura para él, por ser un amigo un apoyo y jamás darme la espalda en todos los momentos que lo necesité.

A mi amiga Denirce Henríquez por ser mi compañera de batallas, de carretera, por siempre estar brindando su apoyo.

A Darwin Rivero por su gran apoyo, sus sabias palabras por estar allí cuando he necesitado que alguien me de la mano, por llegar a mi vida en el momento correcto sin tu cariño difícilmente hubiese llegado a este gran logro.

A mis profesores Paulimar Tachinamo y Robert Wietsruck por su cariño apoyo y dedicación.

A mis profesoras guías Damaris Zerpa de Márquez y Rosmary Veltri Rosal, por abrir sus brazos y adoptarnos como sus hijos en este semestre, su apoyo ha sido la clave del éxito.

A mis compañeras de grupo Marilyn Labana, Yessica Guzmán y a los compañeros del curso especial de grado por ser parte de este logro.

A la Universidad de Oriente por permitirme ser parte de la casa más alta, a todos y cada una de las personas que han sido de vital apoyo en este largo camino que recorrí para llegar al logro que hoy llena mi vida de felicidad.

Al Personal Administrativo de la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., por la colaboración brindada, sobre todo por la oportunidad otorgada para la realización de este trabajo de grado.

Lorelís Terán

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios todopoderoso por ser mi guía, por no dejarme vencer por las adversidades que fueron muchas. Por concederme a mí y a mi familia salud para compartir este logro.

A todos y cada uno de los miembros de mi familia, su apoyo, siempre fue mi mayor iniciativa.

A la Universidad de Oriente, mi segundo hogar, por abrigarme en su seno, por formarme en sus aulas de clases, concediéndome la dicha de conocer profesionales brillantes que me transmitieran sus conocimientos. Hoy pese a las adversidades, gozo del prestigio de egresar de la casa mal alta del estado Sucre y más aun de la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre.

A mis compañeras de clases, que me han acompañado en estos 5 años brindándome su compañía durante todo este tiempo, especialmente Albany Herrera, Lorelis Terán y Marilyn Labana quienes fueron de gran apoyo en las adversidades.

A mis profesoras tutoras Damaris Zerpa de Márquez y Rosmary Veltri Rosal, por adoptarnos como sus hijos durante este semestre, y por su apoyo, paciencia y dedicación para lograr este éxito.

Al Personal de la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., por la colaboración brindada para la realización de este trabajo de grado.

Yessica Guzmán

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y por darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A la Universidad de Oriente, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formarme como profesional.

Le doy gracias a mi madre por apoyarme en todo momento y por ayudarme con los recursos financieros necesarios para poder asistir a la Universidad. Eres mi ejemplo a seguir, te amo mami.

A toda mi familia, abuela, hermana, sobrina y demás que de alguna u otra forma contribuyeron en la realización de este trabajo de grado.

A mi equipo de trabajo, Lorelis Terán y Yessica Guzmán por su esfuerzo y dedicación que permitieron el logro de este grandioso trabajo.

A mis asesoras académicas Dra. Damaris Zerpa de Márquez, Dra. Rosmary Veltry por toda la atención, colaboración y ayuda brindada para la consecución de este logro.

A mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Al Personal Administrativo de la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., por la colaboración brindada, sobre todo por la oportunidad otorgada para la realización de este trabajo de grado.

Marílyn Labana

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) -----	43
Cuadro N° 2. Diagnóstico Externo POAM -----	44
Cuadro N° 3: Categorías del PCI -----	47
Cuadro N° 4. Diagnóstico Interno PCI-----	48
Cuadro N° 5. Diagnóstico Interno PCI-----	49
Cuadro N° 6. Diagnóstico Interno PCI-----	50
Cuadro N° 7. Diagnóstico Interno PCI-----	51
Cuadro N° 8. Diagnóstico Interno PCI-----	52
Cuadro N° 9. Hoja de trabajo. -----	53
Cuadro N° 10. Matriz de Impactos DOFA-Ponderado -----	54
Cuadro N° 11. Análisis DOFA-----	54
Cuadro N° 12. Sistematización de variables -----	61
Cuadro N° 13: Análisis Interno -----	92
Cuadro N° 14: Análisis Externo -----	98
Cuadro N° 15. Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas). -----	103
Cuadro N° 16. Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades) -----	105
Cuadro N° 17. Hoja De Trabajo -----	108
Cuadro N° 18. Matriz FODA-----	111
Cuadro N° 19. Mecanismo para la Implementación y Evaluación del Proceso de Administración Estratégica. -----	119

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Nivel académico de los trabajadores. -----	81
Gráfico N° 2. Factores económicos. -----	85
Gráfico N° 3. Política cambiaria. -----	86
Gráfico N° 4. Tasas de interés. -----	87
Gráfico N° 5. Situación económica actual. -----	87
Gráfico N° 6. Factores sociales. -----	88
Gráfico N° 7. Factores políticos y legales. -----	90



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA
EMPRESA CAFÉ VENEZUELA S.A UBICADA EN CUMANACOA,
MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE**

AUTORAS:

TERÁN A., LORELIS J.C.I. N°19.978.878
LABANA R., MARILYN DEL C. C.I. N° 23.683.280
GUZMÁN M., YESSICA DE V.C.I. N°22.631.195

RESUMEN

Las organizaciones juegan un papel fundamental en las actividades de cualquier país, y aquellas que deseen alcanzar los objetivos y perdurar en el tiempo, deben contar con personas capaces de implementar y desarrollar estrategias para alcanzarlos, minimizar el impacto de los cambios que las afectan, maximizar los que las favorecen, siendo imprescindible realizar diagnósticos estratégicos, para visualizar factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (debilidades y fortalezas), que pueden influir en la operatividad de la organización. De allí que, el presente trabajo tiene como objetivo proponer un proceso de administración estratégica para la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa, Municipio Montes, estado Sucre. Se realizó una investigación de campo a nivel descriptivo, se aplicó una encuesta en modalidad de cuestionarios al personal administrativo de la entidad. Los datos fueron organizados a través de cuadros y gráficos, para su respectivo análisis e interpretación. Encontrándose la necesidad de proponer una estrategia de crecimiento, desplegada mediante la aplicación del proceso de administración estratégica que abarca la planeación, la implementación y la evaluación estratégica, apoyado en acciones como: creación de página web donde se mantenga informado al caficultor de los beneficios que la empresa le ofrece; realizar nuevas actividades que fomenten las funciones de los trabajadores para mantener la reputación y credibilidad de la empresa; buscar medios tecnológicos para mostrar información de las nuevas actividades; buscar nuevos equipos tecnológicos a fin de aprovechar la ubicación de la empresa; convocar a los caficultores a charlas para divulgar los valores éticos que los concienticen para disminuir el índice de inseguridad; ofrecer cursos y talleres que permitan seguir capacitándolos para ser frente a la situación del país, así como captar personal capacitado para aumentar la experiencia técnica que permita combatir la situación país.

Palabras clave: organización, estrategias, diagnóstico estratégico, proceso de administración estratégica.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas deben ser muy competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados, donde existe gran rivalidad competitiva entre las organizaciones. Es así como una de las principales decisiones que deben ser tomadas por los directivos al crear una organización, es la elección de la estrategia empresarial a seguir. Esta decisión es sumamente importante para el éxito que se alcanzará. La estrategia constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización. Al igual, el mundo empresarial ha sido objeto de múltiples cambios en el desarrollo de los procesos de administración estratégica para lograr la satisfacción de los clientes y de esta manera mantener su estatus en el mercado.

El siglo XXI es para las empresas, el siglo de las grandes oportunidades donde las organizaciones deben saber monitorear su entorno, adelantarse al futuro y renovarse constantemente para ser viables, rentables y competitivas en una época de cambios acelerados a todos los niveles, afectando en mayor o menor grado a todos los sectores económicos. Se debe tener una posición de vigilancia permanente para detectar los primeros indicios que hacen comprender que hay que comenzar una nueva etapa en el proceso ininterrumpido de transformación.

En una organización, construir el futuro no es otra cosa que anticiparse a los acontecimientos positivos o negativos. Por ello, es necesario que los actores protagónicos de un proceso estratégico, tengan una consideración tanto de la historia de la organización, como del modo actual en que se ajustan.

Todos los miembros de la organización deben estar involucrados en la búsqueda de las estrategias, para facilitar el proceso de mejoramiento continuo y

evitar la resistencia a los cambios, que pueden entorpecer la ruta hacia el éxito, reflejada en la administración. Este representa otro escenario donde debe estar presente un adecuado proceso de administración estratégica, que unifique los esfuerzos de la gerencia con el de los empleados, a fin de alcanzar un objetivo común, que en este caso es la excelencia productiva y competitiva, garante de la satisfacción de las necesidades, de los clientes, empleados y proveedores que hacen y dan vida a la organización.

En tal sentido, esta investigación se realiza en función de la problemática que vienen presentando las organizaciones hoy en día, en cuanto a las estrategias que deben implementar para tomar acciones que le permitan analizar los elementos básicos para que se pueda llevar a cabo un proceso de administración estratégica, que facilite a los gerentes mantener a la organización en un lugar estable. Tal es el caso de la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en el Municipio Montes, Cumanacoa, estado Sucre, con una trayectoria de más de ocho años de funcionamiento, ofreciendo café en grano y tostado, dispone de poco personal pero altamente calificado en la agricultura, con una gran experiencia en el área. Su razón social está fundamentada en la compra, venta y almacenamiento de café en grano y tostado. También suministran las herramientas acordes para evitar las enfermedades en las plantas de café, al igual que, crean el medio para que le otorguen créditos a los caficultores.

Esta empresa tiene que buscar nuevas propuestas e implementar o reforzar las estrategias que han venido manejando de manera que ayuden a tener mejores resultados y un alto rendimiento dentro del mercado. Asimismo, aprovechar y conocer cada elemento para la efectiva toma de decisiones en el corto y largo plazo, ya que, el entorno es uno de los parámetros que fija la pauta para las decisiones y estrategias. En ese sentido, la presente investigación está dirigida a proponer un proceso de administración estratégica para la empresa Distribuidora Café Venezuela,

S.A., ubicada en Cumanacoa, municipio Montes, estado Sucre. Encontrándose, de acuerdo a los análisis realizado de los elementos externo e internos, que la organización posee fortalezas que valen la pena sacarle beneficios y oportunidades que hay que aprovecharlas, así como también se observaron amenazas y debilidades, las cuales para contrarrestarlas se propone una estrategia de crecimiento que permita almacenar la mayor cantidad de materia prima para poderle hacer llegar a la sede principal más cantidad de café. Esta estrategia de crecimiento está apoyada en objetivos y acciones estratégicas.

La investigación aquí desarrollada comprende cuatro capítulos organizados de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema de investigación, que contiene el planteamiento del problema, el objeto general y los específicos, por último, la justificación de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico, haciendo referencia a los antecedentes de este tema de estudio, las bases teóricas, las bases legales sistematización de variables y la definición de términos básicos.

Capítulo III: Marco metodológico, que hace referencia al diseño y nivel de la investigación; al tipo de investigación; la población y muestra y las técnicas de recolección, análisis, interpretación y presentación de la información.

Capítulo IV: Proceso de administración estratégica en la empresa Café Venezuela S.A ubicada en Cumanacoa, municipio Montes, estado Sucre., donde se explican los aspectos generales como la misión, visión, objetivos y estrategias, también el ambiente interno en este se cuenta: capital financiero, pericias técnicas, empleados capaces, capacidad para realizar las actividades funcionales. Además, los

elementos externos, este a su vez contiene factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos. Así mismo, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la empresa, en atención del análisis de los procesos de administración estratégica y a las acciones estratégicas competitivas requeridas en la misma desde una perspectiva estratégica. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones sugeridas de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para Tamayo y Tamayo (2001:120):

El problema es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de estudio.

Los problemas son el combustible que impulsa el proceso científico y constituye la base de cualquier método de investigación. Es un punto discutible que requiere de una solución. Puede entenderse como una circunstancia en la que se genera un obstáculo al curso normal de las cosas; actuando como una barrera que evita alcanzar algún objetivo.

Para Arias (2006:37), “Un problema es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema”. En este sentido, lo desconocido se presenta como un problema para el científico, donde se plantean preguntas sobre aquello que no conoce y que deberá responder mediante una labor de investigación que realice. Entonces, se puede decir, que un problema de investigación es una interrogante que surge sobre algo que se desconoce, y las respuestas y el conocimiento obtenido mediante el proceso investigativo constituirán la solución al problema. Para llevar a cabo ese proceso investigativo, se debe realizar el planteamiento del problema, el cual es el punto de partida de toda investigación, éste consiste en determinar qué se va a investigar y bajo qué aspectos iniciales.

Arias (2006:41), 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”. En ese sentido, cualquier proyecto, independientemente de la modalidad de trabajo o del tipo de investigación, contiene elementos básicos y comunes para todos los casos; de allí que este capítulo referido al problema de investigación, consta de tres elementos que se encuentran relacionados entre sí: planteamiento del problema de investigación, los objetivos de la investigación (general y específicos), y la justificación del estudio a realizar.

1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

La estrategia, representa en cualquier organización, un factor fundamental e indispensable para llegar al éxito, ya que, ésta orienta a las empresas a cumplir con requerimientos de gestión específicas para el logro de certificaciones nacionales e internacionales de calidad, cuyo concepto se ha adoptado como una de las estrategias de competencia de mayor confiabilidad y como motor fundamental de los requerimientos para acceder a la competencia en el mercado.

Es necesario que se desarrolle y se entienda el concepto de estrategia, ya que, para Ansoff (1998:46):

Una estrategia posee varias características distintivas donde el proceso de formulación estratégica produce una acción que no es inmediata, sino que más bien, establece las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará, como consecuencia, las estrategias deben utilizarse para crear proyectos estratégicos a través de un proceso de búsqueda.

Antonorsí (1995:50) por su parte, indica que la estrategia

Es el conjunto de acciones de una organización orientada al logro de sus objetivos, tomando en consideración sus condiciones internas y los

factores de su entorno. Comprende la misión, la visión, los objetivos las estrategias propiamente dichas y los planes de acción que pretende realizar la organización. En conjunto, estrategia representa la razón de ser, los objetivos de la organización y sus planes de acción.

Ansoff (1998:46), plantea que “Básicamente una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización”. Para Koontz y Weihrich (2003:156), la estrategia es “la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines”. Por lo tanto, para hacer frente a las exigencias del mercado las organizaciones buscan e implementan estrategias que les permitan operar de manera eficiente ante los cambios que se presentan de manera vertiginosa.

Para David (1994:10):

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, (asociaciones), o una combinación de algunas de estas acciones.

Sallenave (Zerpa 2012), indica que “una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada”

Las estrategias, son las que van a facilitar y a influir en un mejor desarrollo, lo que le va a permitir a la gerencia medir el grado de desenvolvimiento de las organizaciones para así tomar decisiones que le hagan más fácil su trabajo y a la vez

motivar a otras personas a tener un mejor desempeño. Uno de los principales motores para sobrevivir en una economía cambiante son éstas, debido a que proporcionan oportunidades para el espíritu emprendedor de las organizaciones, por lo tanto, las estrategias deben responder a los retos estratégicos que enfrentan los negocios, siendo esta la razón por la que varios autores han creado modelos estratégicos que contribuyen a que todo gerente conozca cuál ha sido la evolución con respecto al tema y es la comprensión del contenido y alcance de tales modelos que permite establecer un modelo mental propio que represente la internalización del conocimiento para desarrollar habilidades pertinentes que promuevan la creación, desarrollo, despliegue y ejecución de estrategias que creen valor para las compañías y los grupos de interés con quienes se relacionan.

Las organizaciones recurren a la administración estratégica, como modelo para tener una mejor planeación y un mejor desempeño. Desde la época de los años 60, los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Robbins y Coulter (2005:180), expresan que, “La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas”. Estos autores, proponen un modelo de administración estratégica, que comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégica. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y la evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente. Estas etapas se indican a continuación:

- Etapa 1. Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización: permite identificación de la misión, los objetivos y las estrategias

actuales de la organización. El cual establece que todas las organizaciones necesitan una misión, es decir, una declaración sobre la cual es su propósito, al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios.

- Etapa 2. Realización de un análisis externo: El gerente debe examinar los componentes económicos, demográficos, político/legales, socioculturales, tecnológicos y globales con la finalidad de detectar cualquier cambio o tendencia. A su vez, se identifican las oportunidades y amenazas.
- Etapa 3. Realización de un análisis interno: Es un análisis interno a partir del cual se obtiene información importante respecto de los recursos (financieros, físicos, humanos e intangibles) y capacidades (habilidades y aptitudes) con que cuenta una organización. En esta etapa se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Etapa 4. Formulación de estrategias: En esta etapa los gerentes deben tomar en consideración la realidad del entorno externo, así como los recursos y capacidades con que cuenta para diseñar las estrategias que ayudarán a cumplir sus objetivos.
- Etapa 5. Implementación de estrategias: Una vez que se han formulado las estrategias, será necesario implementarlas, sin importar cuán eficazmente hayan sido planeadas, el desempeño de la organización se verá afectado si las estrategias no se implementan de forma apropiada.
- Etapa 6. Evaluación de resultados: En este último paso del proceso de administración estratégica consiste en evaluar los resultados.

Toda organización, con o sin fines de lucro, necesita establecer un proceso de administración estratégica que procure la optimización en el uso de los recursos productivos y ganarle al tiempo y a la competencia. El nuevo milenio es cada vez más exigente con las empresas y ellas deben responder a los consumidores tan volátiles, con productos y servicios que vayan más allá de sus exigencias, y para que exista una administración efectiva que responda a estas exigencias se deben desarrollar alternativas de alta complejidad. Es así, como hoy en día, la mayoría de las empresas a nivel mundial han desempeñado un papel en el desarrollo de la economía industrializada, utilizando procesos de administración estratégica para llevar a cabo los objetivos planteados. Una de estas organizaciones, donde se puede visualizar dicho proceso, es la empresa Taxiperu S.A., que ofrece servicios de taxi en la ciudad de Lima, en el área Metropolitana (<http://www.gerentes-visionarios.blogspot.com>). Esta empresa, lleva a cabo el proceso de administración estratégica de la siguiente manera:

- Paso1: Identificación de la misión de la organización, objetivos y estrategias. En este caso la misión es: “Ser la empresa líder en servicios de movilidad particular para empresas ubicadas en Lima Metropolitana, ofreciendo plena satisfacción a nuestros clientes”. Los objetivos, son los siguientes: brindar un servicio de transporte seguro; alcanzar el 30% de participación del mercado en 5 años para obtener una plena satisfacción del 97% de los clientes; mantener la fidelidad del 60% de los clientes. Y la estrategia es: “Diferenciar el servicio por altos estándares de seguridad y atención personalizada”.
- Paso 2: El análisis del entorno. En el análisis del entorno, se consideraron las preguntas siguientes:
 - ¿Cómo afecta el clima de inseguridad ciudadana en el crecimiento de mi empresa?

- ¿Cómo afecta la subida de combustibles en la clase de servicio que puedo brindar?
 - ¿Cómo afecta la competencia de taxis informales en el servicio que yo brindo?
 - ¿Cómo afecta la forma de conducir de los conductores peruanos en la calidad de servicio que brindo?
- Paso 3: Identificación de oportunidades y amenazas. Se identificaron las siguientes oportunidades: cubrir la demanda insatisfecha de servicios de taxi debido a un deficiente servicio por parte de taxistas particulares, los altos precios que cobran las empresas reconocidas de taxi y el incremento de arribo de turistas a nuestra ciudad. Asimismo, se identificaron las siguientes amenazas: creciente robo de vehículos; constante subida del precio de combustibles e incremento del desempleo, que acarrea la competencia de “informales”.
 - Paso 4. Análisis de recursos de la organización. Se plantearon preguntas como: ¿mi empresa cuenta con un número suficiente de unidades vehiculares?, ¿los conductores de mi empresa han recibido cursos básicos de primeros auxilios ante una emergencia?, ¿los conductores de mi empresa son carismáticos y amables?, ¿la central de radio que poseo es adecuada y con la tecnología necesaria? y ¿cuento con una buena base de datos de clientes?
 - Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades. Se identificaron las siguientes fortalezas: mis conductores han recibido cursos de capacitación en atención al público por parte de la Municipalidad de Lima y los vehículos cuentan con seguro tanto para conductores como para pasajeros en caso de robo o accidente. Asimismo, se identificaron las siguientes debilidades: dificultad para brindar un servicio rápido en horas punta debido a un número no adecuado de unidades, dificultad por garantizar la seguridad completa del pasajero en caso de posibles

secuestros.

- Paso 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización. En este caso la misión se concretó como: “Ser la empresa líder en servicios de movilidad particular para empresas ubicadas en Lima Metropolitana, reconocida por un servicio seguro, confiable y personalizado”. En cuanto a los objetivos, éstos consisten en: brindar un servicio de transporte seguro; conseguir en el 30% de participación del mercado en 5 años; obtener una plena satisfacción del 97% de los clientes y mantener la fidelidad del 60% de los clientes
- Paso 7: Formulación de estrategias. Se realizaron preguntas clave que pueden ayudar a formular las estrategias: ¿Qué tipo de recursos de información, asesoría y financiamiento necesito para lograr una participación del 30% del mercado en 5 años?, ¿Cómo debo capacitar a mi personal para obtener la satisfacción de mis clientes? En este caso la estrategia formulada consistió en diferenciar el servicio por altos estándares de seguridad y atención personalizada y mantener un plan permanente de capacitación en seguridad y atención al cliente para los conductores.
- Paso 8: Implantación de la estrategia. Ésta se llevará a cabo a través de una integración y compromiso de todos los empleados de la empresa: estableciendo grupos con una tarea específica con personas responsables. Cada grupo debe asegurar que el plan de capacitación se ejecute. Así mismo, cada grupo tiene metas asignadas y se han establecido recompensas por cada meta alcanzada referida a los estándares de seguridad, calidad y atención al cliente que se establezcan.
- Paso 9: Evaluación de resultados. Se plantearon preguntas como: ¿Se alcanzaron las metas de capacitación para el personal?, ¿Se logró incrementar el número de

unidades?, ¿Se logró alcanzar las metas de resultados planteados?, ¿Qué factores influyeron en los resultados obtenidos?

En Venezuela también existen organizaciones que llevan a cabo procesos estratégicos, por ejemplo, Empresas Polar (<http://lkmr.blogspot.com>), la cual pone enmarca la simplificación de su estructura organizativa, dividiéndola en unidades estratégicas, las cuales son las que focalizan los negocios medulares (malta, cerveza, alimentos), unidades funcionales de apoyo, estructuras creadas para proveer servicios a lo largo de toda la organización (finanzas, sistemas, recursos humanos, investigación), y en las unidades corporativas que son las unidades especializadas en actividades estratégicas para la organización, que brindan un servicio similar a la asesoría interna. Además emprenden la creación de comités periódicos, que facilitan la integración, transferencia de conocimiento y el logro de las sinergias necesarias.

En Empresas Polar, como parte de su estrategia de consumo sustentable, desarrolló una nueva campaña institucional que promueve la ingesta adecuada de los productos de Alimentos Polar, Cervecería Polar y Pepsi-Cola Venezuela, y generar así más bienestar y satisfacción, convencidos de que todos sus productos, cuando son consumidos de forma responsable, son plenamente compatibles con un estilo de vida saludable. En Empresas Polar, se piensa que se debe contribuir a formar un consumidor bien informado, orientándolo para que pueda decidir apropiadamente sobre la selección y el consumo de los productos que la empresa pone a su alcance.

Asimismo, en el país se han venido desarrollando una gran cantidad de industrias y/o empresas de producción y explotación de café y que las mismas se rigen por una serie de normativas establecidas por el Estado, y que a su vez están supervisadas por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras (MPPAT), y controladas por el propio Ministerio y por otros organismos públicos como: Fundación CIARA, Instituto Nacional de Salud Agrícola

Integral(INSAI), Fondo para el Desarrollo Agrícola Socialista (FONDAS), Instituto Nacional de Investigación Agrícola (INIA), entre otros.

Actualmente, el Estado ha tomado un papel protagónico con miras a garantizar la distribución de la producción y explotación de café hacia todo el territorio nacional, reducir el número de intermediarios y contener el incremento desmesurado de los precios en la cadena de comercialización de tan importante rubro. El Gobierno Nacional, ha dispuesto crear organizaciones comerciales como la Corporación Venezolana de Café (CVC), que tiene por objetivo administrar, desarrollar, coordinar y supervisar las actividades del Estado en el sector cafetalero. En ese sentido, también creó la Empresa Nacional de Café, S.A., adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras, la cual se dedica a la compra, recepción, torrefacción y distribución de café, en el marco de la política de plena soberanía en materia de fomento, desarrollo y potencial de la producción primaria y comercial del rubro café.

Otra empresa creada por el Estado, en este rubro, es la Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en el Municipio Montes, Cumanacoa, estado Sucre, con una trayectoria de más de ocho años de funcionamiento, ofreciendo café en grano y tostado, dispone de poco personal pero altamente calificado en la agricultura, con una gran experiencia en el área, su razón social está fundamentada en la compra, venta y almacenamiento de café en grano y tostado. También suministran las herramientas acordes para evitar las enfermedades en las plantas de café, al igual que, crean el medio para que le otorguen créditos a los caficultores. La empresa está comprometida a seguir aumentando su nivel de desempeño, en busca de la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, no se han definido estrategias que vayan de la mano con la visión y misión de la organización, que permitan fortalecerse y a su vez enfrentar la situación del mercado real y potencial.

La empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ha realizado fuertes apuestas comerciales, invirtiendo en numerosos recursos, tanto económicos como humanos. A pesar de que la producción de café no es continua, ella busca las herramientas para estar en constantes actividades con los cafetaleros, para así no perder la esencia de su empresa. Pero, las profundas transformaciones llevadas a cabo en el mundo de la agricultura, dan cuenta de que no se ha realizado, en la empresa, una investigación desde la perspectiva de un enfoque global estratégico, y que incorpore modelos derivados del uso de los procesos de administración estratégica, los cuales son tan usuales en las organizaciones y en otros campos de la economía. De aquí, que surge la siguiente interrogante: ¿cómo es el proceso de administración estratégica requerido en la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, estado Sucre?, de la que se derivan otras interrogantes:

- ¿Cuáles son los factores externos que ejercen influencia en la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, estado Sucre?
- ¿Cuáles son los elementos internos presentes en la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, estado Sucre?
- ¿Cuál es el proceso de formulación estratégica para la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, estado Sucre?
- ¿Cuáles son las pautas para la implementación estratégica en la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, Estado Sucre?
- ¿Cuáles son los mecanismos para la evaluación del proceso de administración

estratégica en la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, estado Sucre?

1.2 Objetivos de la Investigación.

Para Arias (2006:43), el “objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado”. Es aquello que se aspira lograr o alcanzar. Por consiguiente, en esta sección se definen el objetivo general y los objetivos específicos, en relación a la presente investigación.

1.2.1 Objetivo General.

Proponer un proceso de administración estratégica para la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa, municipio Montes, Estado Sucre.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los factores externos que ejercen influencia en la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, estado Sucre.
- Determinar los elementos internos presentes en la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, Estado Sucre.
- Definir el proceso de formulación estratégica para la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, estado Sucre.

- Determinar las pautas para la implementación estratégica en la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, estado Sucre.
- Identificar los mecanismos para la evaluación del proceso de administración estratégica en la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa municipio Montes, estado Sucre.

1.3. Justificación y Alcance de la Investigación.

Justificar es la exposición detallada de las razones que validan la realización de un estudio. Es una forma de explicar algo que sirve como complemento o aclaración de una afirmación previa. Arias (2012:105), expresa que: “en esta sección deben señalarse las razones por las cuales se realizan la investigación y sus posibles aportes desde el punto de vista teórico o práctico”.

De acuerdo a los planteamientos de Arias, las razones que justifican la presente investigación, es que en la actualidad es de vital importancia proponer y adaptar las estrategias de las organizaciones para cubrir las exigencias de los nuevos ambientes comerciales, siendo esto un desafío que tienen las empresas. En ese sentido, esta investigación, permite la formulación, implementación y evaluación de estrategias, las cuales son decisiones y acciones administrativas que podrían determinar el desempeño a largo plazo de la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A.

Desde la perspectiva práctica, facilita información necesaria y recomendaciones para mejorar y fortalecer el proceso de administración estratégica en la empresa distribuidora Café Venezuela S.A., a su vez hace que los trabajadores

de dicha organización estén en capacidad de desarrollar herramientas para lograr sus objetivos.

Desde el punto de vista teórico, se justifica en razón de que permite indagar sobre los modelos de administración estratégica, analizando las distintas alternativas de soluciones sujetas a comprobación científica, además estos modelos permiten hacer comparaciones entre ellos, diferenciarlos y crear conciencia.

Desde la perspectiva metodológica, esta investigación aporta un instrumento de recolección de datos que sirve para optimizar el proceso de administración estratégica; a su vez servirá de base a otras investigaciones que se realicen en relación al tema.

Finalmente, para la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A, puede ser vital diseñar estrategias que permitan optimizar y fortalecer su proceso de administración estratégica, debido a las exigencias del entorno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico, es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, permite desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. La teoría constituye la base donde se sustentará cualquier análisis, experimento o propuesta de desarrollo de un trabajo de grado.

Arias (2006:106), indica que “el marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirve de base a la investigación por realizar”. De allí que, en este capítulo se expone una revisión de los antecedentes de la investigación; teorías relacionadas con los procesos de administración estratégica y con el objeto de investigación; bases legales; sistematización de variables y la definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hayan propuesto objetivos similares; además sirven de guía y permiten hacer comparaciones, así como tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Arias (2006:106), expresa 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”. Son consulta de estudios previos que han sido

realizados en otros escenarios y que básicamente tienen algunos puntos de similitud con el presente estudio .Por lo que, en esta sección se incluyen: trabajos y tesis de grado, trabajo de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con la investigación, por lo que no debe confundirse con la historia del objeto en cuestión. En consecuencia, se plantean los siguientes antecedentes:

- Suárez (2006), desarrolló un trabajo de investigación que tiene como objetivo usar la planificación estratégica como herramienta gerencial para elevar la competitividad en la pequeña y mediana empresa en Venezuela. Aborda la importancia de la pequeña y mediana empresa para la economía nacional y cómo la planificación estratégica constituye la columna vertebral para un desempeño altamente competitivo de las pymes. Se concluye que no se puede estar seguro que con solamente el *know-how* de una actividad o profesión ya se tiene todo lo necesario para formar una empresa exitosa, sino que se requiere de una administración eficiente, estratégica.
- González (2007), presentó un trabajo que tuvo como propósito diseñar una propuesta de gerencia estratégica para la empresa Arcontrol Ingeniería, C.A., de manera que se puedan tomar decisiones sobre bases sólidas y tener conciencia sobre su situación actual en el mercado. Para ello se realizó un análisis basado en sus antecedentes, situación actual, estructura organizacional y lineamientos estratégicos. Realizándose luego una evaluación externa (oportunidades y amenazas), construyendo la matriz del perfil competitivo, y la respectiva evaluación interna (fortalezas y debilidades).

El estudio, reveló que la empresa no aprovecha bien sus oportunidades y es

afectada grandemente por las amenazas existentes en el medio externo. Se destacó en el perfil competitivo que Arcontrol Ingeniería, C.A., no está de última en la lista de las empresas estudiadas, sin embargo, tiene que esforzarse por tratar de diferenciarse más de sus competidores, para poder adquirir una mejor posición en el mercado. La matriz de evaluación de los factores internos muestra que la empresa se encuentra por debajo del promedio, por lo que, tiene que trabajar internamente para fortalecerse. El diseño de la propuesta de gerencia estratégica se sustentó en implementar sistemas de información y tecnología, para que la información la pueda manejar el mayor número de personas en el menor tiempo posible.

- Mansilla (2012), la investigación se realizó con el objetivo de generar una propuesta de gestión estratégica en las pymes de la industria del software UNOVE C.A., dicha investigación se enmarca dentro de un proyecto factible de nivel descriptivo con un enfoque cualitativo. La información se obtuvo a través de una entrevista abierta basada en un guion previamente validado por expertos en el área de estudio. Dentro de los resultados de este estudio se conoció que la empresa muestra esfuerzos no tan notables para hacer frente a las nuevas tendencias que rigen el mercado como tal, sin embargo, se dan a conocer un número importante de oportunidades bastante atractivas que pueden ser aprovechadas por la compañía. Por este motivo y dada la rápida expansión y nuevos horizontes que presenta la industria, se genera una propuesta de gestión estratégica, que permita contribuir a brindar un mejor servicio a los usuarios, en el momento oportuno, con la calidad y eficiencia requerida.
- Guerrero y Vélez (2013), reflejaron como principal objetivo en su trabajo de investigación: determinar las principales causas que limitan el proceso de planeación estratégica y su ejecución en la mediana empresa de Guayaquil,

México y diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica para la misma. Estos plantean una propuesta de solución a la problemática relacionada con la implementación del proceso de gestión estratégica para la mediana empresa. En este escenario, los esfuerzos se concentran en asegurar la ejecución del plan estratégico y en aproximar la estrategia corporativa a la gestión diaria de todos los colaboradores de la organización. De acuerdo al estudio realizado por tales autores se conoció como resultado que: el modelo de administración que tienen, carece de una planificación, la empresa no llega a conocer si sus decisiones fueron realmente estratégicas, desconoce las acciones que la acercan o la alejan de la visión, y además la mayoría de los ejecutivos entrevistados habían escuchado respecto de la gestión estratégica e incluso habían iniciado varios procesos de implementación pero ninguno llegó a ejecutar su estrategia. De allí, que los autores se motivaron a proponer un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil.

2.2 Bases Teóricas.

Las bases teóricas, tienen que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

Para Arias (2006:107), “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”. Constituyen el sustento para desarrollar la variable de investigación. Por lo que, se consultaron bibliografías para fundamentar teóricamente el presente trabajo de investigación, los cuales se enuncian a continuación.

2.2.1 Estrategias

El término estrategia es de origen griego. Estrategia, estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos*(ejército) y *agein* (conducir, guiar). En los años cincuenta, cuando la respuesta a las discontinuidades del ambiente se volvió importante, el concepto de estrategia empezó a formar parte del vocabulario de las empresas. Al principio, el significado del concepto no era claro y los diccionarios no servían de ayuda, ya que, debido al uso militar del concepto, todavía definían la palabra estrategia como “la ciencia y el arte de desplegar las fuerzas para la batalla” (Ansoff, 1998:46).

Las estrategias, desde la perspectiva gerencial, asumen un rol de suma importancia, ya que, a través de ellas se logra demarcar el camino a seguir para alcanzar los objetivos corporativos. Definir estrategias para las organizaciones significa planificar un futuro basado en el conocimiento de factores claves que contribuirán a que la empresa alcance una ventaja competitiva y posicionarse en un determinado mercado.

2.2.1.1 Definición de Estrategias

La estrategia consiste en toda una variedad de modelos competitivos y enfoques de negocio que emplean los administradores en el manejo de una compañía. Una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

Thompson y Strickland (2004:3), definen la estrategia como “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en el área de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los

clientes y lograr los objetivos de la organización”.

Koontz y Weihrich (Vera, 2009:1) definen la estrategia como la “determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos”

Zerpa (20012), indica que Jarillo define:

Toda estrategia, en fin de cuentas, es una apuesta sobre el futuro. Las acciones planificadas serán eficaces solamente si el entorno evoluciona en la forma prevista. Y ¿cómo prever la evolución del entorno en todas sus dimensiones: social, económica, legal, tecnológica, política?

Porter (1985:118), definió la estrategia como “el conjunto de acciones defensivas y ofensivas que permiten mejorar la posición competitiva de la empresa en el sector en que se desenvuelve o buscar una posición dentro o fuera de ese sector para obtener una mejor rentabilidad”.

Para Serna (1999:32), “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”. La estrategia son las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Asimismo, la estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y lleva a adoptar una posición singular y viable, basadas en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el

entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). (Francés, 2006). En definitiva, podría decirse que las estrategias son las acciones, que servirán de guía a los gerentes para la obtención de los objetivos de la organización, analizando el ambiente interno y externo en el cual se encuentra la empresa.

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse (Thompson y Strinckland, 2004:3), las cuales se mencionan a continuación:

- Estrategia como plan. Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes.
- Estrategia como táctica. Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.
- Estrategia como pauta. La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir estrategias como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.
- Estrategia como posición. La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitivo o no.

- Estrategia como perspectiva. La estrategia consiste, no en elegir una posición sino en arraigar compromisos en la forma de actuar o responder, es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

2.2.1.2 Niveles de las Estrategias.

Para Thompson y Strickland (2004), en las empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles organizacionales diferentes. Hay una estrategia para la compañía y para sus negocios como un todo (estrategia corporativa). Y en empresas con un solo negocio, únicamente existen tres niveles de formación (estrategia de negocios, funcional y operativa).

- Estrategias corporativas: determinan el ámbito de actuación de la empresa al especificar en qué mercados o segmentos se quiere competir. Se crean en los niveles más altos de la administración y se extienden a nivel de toda la empresa.
- Estrategias de negocios: indican la manera específica en la que se desea competir en cada mercado. Situados en un determinado sector, la estrategia de negocio define qué ventaja competitiva se desea desarrollar.
- Estrategias funcionales: En este nivel se determina la forma en que se emplearán los recursos al nivel operativo.
- Estrategias de operación: se preocupan por iniciativas y enfoques estratégicos. Aun cuando son de alcance limitado, proporcionan un apoyo valioso para las estrategias de alto nivel.

2.2.1.3. Tipos de Estrategias

Para Robbins y Coulter (2005:187-195) existen tres tipos de estrategias:

- Estrategia de nivel corporativo: se pretende determinar en qué negocio debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal dirección. Hay tres principios estratégicos corporativas: crecimiento, estabilidad y renovación. Se pueden definir como:
 - Crecimiento: es una estrategia corporativa con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece a los mercados que tienen. Al seguir una meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas.
 - Estabilidad: es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo. Entre los ejemplos se encuentran atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión de la empresa.
 - Renovación: las publicaciones populares sobre empresas, dan a la luz a menudo artículos de organizaciones que no consiguen satisfacer sus metas o cuyo desempeño se reduce. Cuando una organización está en problemas, hay que hacer algo. Los gerentes tienen que trazar estrategias para abordar las definiciones de la organización que producen las reducciones del desempeño.
- Estrategia de nivel empresarial: se trata de determinar cómo deben competir las

organizaciones en sus negocios. Para la organización pequeña con una sola línea de negocio a la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. En cambio, en las organizaciones de varios negocios cada división tendrá su propia estrategia que define los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quieren llegar. Cuando una organización participa en varios negocios, las empresas que son independiente y formulan sus propias estrategias se llaman unidades estratégicas de negocio, las cuales se dividen en:

- Función de la ventaja competitiva: establecer una buena estrategia empresarial competitiva requiere comprender la ventaja competitiva, un concepto clave de la administración estratégica. La ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización.
- La calidad como ventaja competitiva: si la calidad se implementa apropiadamente, puede ser una manera de la organización tenga una ventaja competitiva sostenida. Por eso tanto la organización aplican el concepto de administración de la calidad a sus operaciones, con la intención de distinguirse de la competencia.
- Como sostener la ventaja competitiva: dado que todas las organizaciones tienen recursos y capacidades, ¿Por qué una organización tiene más éxito que otras? Todas las organizaciones tienen sus recursos y métodos de trabajo para hacer sus negocios, no todas son capaces de explotar bien sus recursos o aptitudes y generar capacidades centrales que les den una ventaja competitiva. No basta con que la organización obtenga una ventaja competitiva; debe ser capaz de sostenerla. Es decir, una ventaja competitiva sostenible faculta a la organización para mantener su delantera a pesar de las acciones de la competencia y de los cambios de la

industria.

- Estrategias competitivas: en su marco de estrategias competitivas se identifican tres estrategias gerenciales para que escojan los gerentes. El éxito depende de elegir la correcta, la que corresponda a las fuerzas competitivas (recursos y aptitudes) de la organización y la industria en la que se encuentra. Los gerentes evalúan el atractivo de una industria con los cinco factores siguiente:
 - La amenaza de los nuevos participantes. Factores como las economías de escala, lealtad a la y requisitos de capital determinan la facilidad y dificultad de entrar en una industria.
 - La amenaza de los sustitutos. Factores como cambios de costo y de lealtad de los compradores determinan el grado en que es probable que los consumidores comprenden un sustituto.
 - Poder de negociación de los compradores. Factores como el número de cliente en el mercado, la información sobre ellos y la disponibilidad de sustitutos determinan el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.
 - Poder de negociación de los proveedores. Factores como el grado de concentración de un proveedor y la disponibilidad de sustitutos de materiales determinan el grado de influencia que tienen los proveedores en la industria.
 - Rivalidad actual. Factores como la tasa de crecimiento, aumento o caída de la demanda y diferencia en los productos determinan la intensidad de la rivalidad de la competencia entre las empresas de la industria.

Después que de que los gerentes evalúan las cinco fuerzas y determinan cuáles son las amenazas y las oportunidades, están listos para elegir una estrategia.

Cuando las organizaciones se disponen a ser el productor con menor costo de la industria, sigue una estrategia líder.

1. Estrategia líder de costos: busca insistentemente eficiencia en la producción, *marketing* y otras áreas de la operación. La compañía que trata de ofrecer productos elusivos que aprecien los clientes siguen una estrategia de diferencia.
 2. Las estrategias de diferenciación: obedecen a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva.
 3. Estrategia de enfoque: consiste en una ventaja de costo (enfoque en los costos) o de diferencias (enfoque en la diferencia) en un segmento estrecho. Es decir, los gerentes eligen un segmento de mercado en una industria y tratan de explotarlo, en vez de atender todo el mercado.
- Estrategia de nivel funcional: respalda las estrategias empresariales. Para las organizaciones que tienen departamento funcional tradicional como manufactura, *marketing*, recursos humanos, investigación, desarrollo, y finanzas, esta estrategia tiene que apoyar la estrategia empresarial.

2.2.1.4 Proceso Estratégico

La elaboración de un proceso estratégico no es un fenómeno individual, envuelve a toda organización. Si se examina la personalidad del estratega, queda

claro un rasgo sin el cual no podría continuar adelante: tiene la capacidad de influir sobre los demás, logra convencer y vender su propuesta, contagia su visión y entusiasmo a otros que deciden sumarse aportando talento, esfuerzo y recursos para alcanzar las metas. Esta también es la suerte de la estrategia empresarial, nace de un proceso de reflexión y acciones compartidas que afectan a muchas personas en la organización. Y este, así llamado proceso estratégico, adquiere las más diversas formas, mencionadas a continuación (Castellano, 2007)

- La alta dirección, puede ubicarse en un continuo cuyos extremos tocan por un lado al General, que formula la estrategia de manera consciente y la comunica al resto de la organización; y del otro Patrocinador, que reconoce y apoya la estrategia que ha emergido de la empresa.
- Correlativamente, el rol de los miembros de la organización va desde el buen soldado, que ejecuta los planes elaborados de la alta dirección; hasta el emprendedor, de quienes se espera se comporte de manera autónoma y elabore nuevas iniciativas.
- Adivinamos que es un entorno complejo, de rápida velocidad de cambio y múltiples grupos de interés, donde se precisa intuir el futuro y mejorar sin descanso, el proceso estratégico adquiere formas peculiares, la función estratégica ya no puede ubicarse privativamente en la cúspide de la organización, sino que se requiere en todo trabajo como manera de pensar y actuar, para que así mismo colabore

Para Robbins y Coulter (2005:182) el proceso de administración estratégica es un: “proceso de seis etapas que abarcan planeación, implementación y evaluación de estratégica”.

Este proceso de gerencia estratégica está basado en la creencia de que una organización debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas, que aprovechen las oportunidades, que mitiguen las debilidades y eviten o aminoren el impacto de las amenazas.

2.2.2. Administración Estratégica

La administración estratégica consiste en la evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que: define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una valiosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al qué hacer y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

2.2.2.1 Definición de Administración Estratégica

Para Daft (2004:239), “la administración estratégica es un conjunto de decisiones y de acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente con el fin de alcanzar sus metas”.

David (1994:3) define la administración estratégica como: “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”.

Para Robbins y Coulter (2005:180), “es el conjunto de decisiones y acciones

administrativas que determina el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes comprender todas las funciones administrativas básicas”.

La administración estratégica es un proceso compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. Ella se encuentra en muchas de las decisiones que toman los gerentes. Casi todos los acontecimientos importantes de las actualidades empresariales que se divulgan en las publicaciones especializadas conciernen a la administración estratégica.

2.2.2.2 Importancia de la Administración Estratégica

La importancia más significativa de la administración estratégica es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. Las preguntas esenciales sobre la estrategia se refieren a por qué las empresas triunfan o fracasan y por qué, al enfrentarse a las condiciones del entorno, su desempeño varía. En los estudios de los factores que contribuyen al desempeño organizacional se muestra una relación positiva entre la planeación y desempeño. En otras palabras, las organizaciones que recurren a la administración estratégica tienen mejor desempeño. Por eso es tan importante la administración estratégica. Otra razón, se refiere al hecho de que las organizaciones de toda clase y tamaño se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Estos cambios son mayores o menores, pero son cambios de los que se tienen que ocupar los gerentes.

2.2.2.3 Proceso de Administración Estratégica

Zerpa (2012), indica que Thompson y Strickland, plantean un proceso de administración estratégica que tiene cinco tareas o componentes que la definen y que

se encuentran relacionados entre sí y se detalla a continuación:

- Desarrollo de una visión estratégica. Se trata de desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en ésta el sentido de una acción con un propósito determinado. Inicialmente, en el proceso de creación de la estrategia los administradores de la compañía necesitan plantear el aspecto de “¿cuál es nuestra visión para la compañía?, ¿hacia dónde se debe dirigir?, ¿qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? y ¿cuál debe ser su futura configuración de negocio? El hecho de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo de la compañía impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y el desarrollo de una idea más clara de si es necesario un cambio y cómo hacerlo dentro de los próximos cinco a 10 años.

Los puntos de vista y conclusiones de la administración respecto a la dirección que debe tomar la empresa a largo plazo, el enfoque que se intenta tener en cuanto a la tecnología, el producto y el cliente, y su esfera de acción futura constituyen una visión estratégica para la organización. Una visión estratégica, por lo tanto, refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de “hacia dónde vamos” y suministra elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros. Desglosa objetivos de negocios a largo plazo y da forma a la identidad de la compañía. Una visión estratégica señala a una organización una dirección particular y traza una senda estratégica para que ésta la recorra.

- Establecimiento de objetivos. El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión

del negocio en indicadores de desempeño específico, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. Establecer objetivos implican reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. El reto de acortar la brecha entre el resultado real y el deseado impulsa a la organización a ser más inventiva, a mostrar urgencia por mejorar su resultado financiero y su posición como empresa y a emprender acciones más específicas en cuanto a sus intenciones. Por tanto, establecer objetivos desafiantes pero factible ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre que se quiere lograr y el status en el resultado de la organización. Es necesario que todos los gerentes establezcan objetivos. Todas las unidades de una empresa necesitan objetivos concretos y medibles del resultado, que les indiquen cuál es su contribución a los objetivos generales de la organización. Cuando los objetivos a nivel de toda organización se desglosan en metas específicas para cada unidad, de las cuales son responsables los directivos de un nivel más bajo, surge un clima de orientación hacia los resultados y cada parte de la organización lucha por lograrlos, lo cual conducirá a ésta en la dirección planeada.

- Creación de una estrategia. La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía. Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formulación de una estrategia, empieza con estricto análisis de las situaciones internas y externas de la organización. Cuando los gerentes han comprendido cuál es la situación total, entonces podrá idear una estrategia que logra los resultados financieros y estratégicos planteados.

Casi siempre la estrategia de una organización consiste en una mezcla de movimiento anterior, de enfoques y prácticas anteriores, los cuales han funcionado tan bien quien que vale la pena continuar con ellos. De vez en cuando se puede esperar grandes cambios en la estrategia, en especial en situaciones críticas, pero esto no puede hacerse con demasiada frecuencia, sin ocasionar una indebida confusión organizativa ni alterar el resultado.

Debido a que los movimientos estratégicos y los nuevos enfoques de actuación se hacen de manera continua, la estrategia de una organización se va formando con el tiempo y después se reforma, y todo eso consiste siempre en una mezcla de enfoques, que aún se conserva, de acciones recientes en procesos y de la planeación de movimientos no revelados. A excepción de situaciones críticas y de creaciones de nuevas compañías, la estrategia de una compañía se desarrolla progresivamente a medida que se van presentando diferentes acontecimientos y conforme aumenta la experiencia directiva.

- Puesta en práctica y ejecución de la estrategia. La tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para desarrollar las habilidades de la organización y así lograr en el momento no oportuno los objetivos programados; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados. La administración del proceso de puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:
 - Construir una organización capaz de llevar con éxito la estrategia.
 - Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia de la

puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personas y fondos para hacer su trabajo de una manera exitosa.

- Establecer políticas y procedimientos de operación de respaldo a la estrategia.
- Llevar a cabo una estrategia recién escogida.
- Motivar a las personas de manera que persiga con energía los objetivos que se ha fijado, y de ser necesario, modificar sus obligaciones que se ha fijado, y dice ser necesario, modificar sus obligaciones y sus conductas en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados que se han fijado con objetivo.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia.
- Instalar sistema de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

Las metas de quien pone en práctica las estrategias debe ser la creación de ajustes firmes entre formas en que se hacen las cosas internamente para tratar de ejecutar la estrategia y lo que se necesita para que tenga éxito. Mientras más se ajuste los métodos de la puesta en práctica a los requerimientos de la estrategia, mayores serán las probabilidades de que se logren los objetivos del desempeño. Los ajustes más importantes se dan entre estrategias y las capacidades organizacionales, entre la

estrategia y los sistemas de apoyo internos y entre la estrategia y la cultura de la organización. El ajuste entre las prácticas internas, con lo que se necesita para el éxito estratégico, ayuda a unir la organización después del logro de la estrategia.

La tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo. Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos lugares internos de la organización.

- Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos y comienzo de ajustes correctivos. la evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración. La obligación de saber si se está haciendo bien al interior de la compañía y supervisar de cerca los desarrollos externos. Un desempeño inferior o un escaso progreso, así como las nuevas circunstancias externas relevantes, requieren acciones y ajustes correctivos en la dirección, objetivos y modelos de negocios a largo plazo de una empresa, y/o su estrategia.

De la misma manera uno o más aspectos de la puesta en práctica y la ejecución tal vez no estén resultando tan bien como se pretendía. Las revisiones de presupuestos, los cambios en la política, la reorganización, los ajustes de personal, la creación de nuevas competencias y habilidades, las actividades y los procesos de trabajo reformados los esfuerzos para cambiar la cultura y las prácticas de compensación revisada son por lo común acciones administrativas típicas que tal vez sean necesario emprender para apresurarse o mejorar la puesta en práctica de la estrategia. La ejecución eficiente de la estrategia siempre es producto de una gran cantidad de aprendizaje organizacional. Por consiguiente, las revisiones del progreso, las constantes búsquedas de forma de mejorar continuamente y los ajustes correctivos son normales.

Ahora bien, para Robbins y Coulter (2005:182), el proceso de administración estratégica:

Comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégica. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente.

Las etapas del proceso de administración estratégica referidas por Robbins y Coulter (2005), se describen a continuación:

- Etapa 1: Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización. Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad. La misión responde una pregunta ¿cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente al alcance de sus productos o servicios. Asimismo, se puede definir
 - Misión: “formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio” (Serna 1999:31).
 - Objetivos: “resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocios” (Serna 1999:31).

- 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” (Serna1999:32).

También es importante que los gerentes identifiquen los objetivos actuales y las estrategias que aplican, éstas son el funcionamiento de la planeación. Las metas de la compañía son objetivos medibles del desempeño que los empleados se esfuerzan por conseguir. Conocer las metas actuales de la compañía les da a los gerentes una base para evaluar si hay que cambiar. Por la misma razón es importante que los gerentes identifiquen las estrategias actuales de la organización.

- Etapa 2: Análisis externo. Es una relación importante para las acciones de los gerentes analizar el entorno, siendo ésta una etapa en el proceso estratégico. Los gerentes de todas las organizaciones tienen que realizar dicho análisis. Por ejemplo, tienen que saber qué hace la competencia, qué legislación nueva va a afectar a la organización o cuál es la oferta de mano de obra en los lugares donde operan. Al analizar el entorno, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares para ver qué tendencia y qué cambios ocurren. Después de analizar el entorno, los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de oportunidades que pueda explotar la organización y las amenazas que haya que contrarrestar.

- Las oportunidades, son tendencias positivas en los factores del ambiente externo.
- Las amenazas, son tendencias negativas en los factores de ambiente externo.

Lo último que hay que saber de análisis externo es que el mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otra del mismo sector, debido a sus diferencias de recursos y aptitudes.

Para el desarrollo de esta etapa se toman en cuenta los factores mencionados por Serna (1999:33), los cuales son:

- Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejos estadales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).
- Factores geográficos: los respectivos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

Estos factores se pueden mostrar en el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), el cual 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 (ver cuadro N° 1).

Cuadro N° 1. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Tecnológicos									
2.Economía									
3.Política									
4.Geográficos									
5.Sociales									

Fuente: Serna. 1999. Gerencia Estratégica. Pág.140

Este diagnóstico externo POAM, se realiza de la siguiente manera, tal como se ilustra en el Cuadro N°2:

- Etapa 3: Análisis interno. Este debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización (como capital financiero, pericia, técnicas, empleados capaces, gerentes experimentados, etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (como *marketing*, manufactura, sistemas de información, manejo de recursos humanos, etc.). En este caso, se determinan fortalezas y debilidades.

Las fortalezas, son actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos y las debilidades, son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene.

CuadroN° 2. Diagnóstico Externo POAM

Clasificación 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. 1999. Gerencia Estratégica. Pág.143

Esta etapa obliga a los gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y actitudes.

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las capacidades centrales de la organización.

- Las capacidades centrales, son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

Comprender la cultura de la organización es una parte crucial que a menudo se pasa por alto, los gerentes deben ser conscientes de que las culturas fuertes y débiles tienen representación distinta en la estrategia y que el contenido de una cultura tiene efecto importante en la estrategia que se siga. La cultura de la organización es su personalidad, refleja los valores competitivos, convicciones y conductas apreciadas que incorporan la forma en que se hacen las cosas. Esta claridad facilita a los gerentes comunicar a los empleados nuevos las capacidades centrales y las fuerzas de la organización. Desde luego, el lado negativo de una cultura fuerte es que es más difícil cambiarla. Una cultura fuerte actual como barrera significativa para aceptar los cambios en las estrategias de las organizaciones. Las organizaciones triunfadoras con una cultura fuerte quedan aprisionadas en su propio éxito.

Para el desarrollo de esta etapa, se toma en consideración las capacidades que señala Serna (1999:33-34), las cuales se mencionan a continuación:

- Capacidad directiva: todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
- Capacidad financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.
- Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, incluye entre otras: infraestructura tecnológica (*Hardware*), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de *Software*, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- 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, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Cada una de estas capacidades se reúne en el Perfil de Capacidad Institucional (PCI), el cual consiste en un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la

compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa, involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la clasificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A.M.B) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A) – Medio (M) - Bajo (B) (Ver el Cuadro N°3).

Cuadro N° 3: 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. 1999. Gerencia Estratégica. Pág.121

Este diagnóstico interno PCI, se realiza de la siguiente manera, tal como se ilustra en los cuadros N°4, 5, 6, y 8.

Cuadro N° 4. 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. Flexibilidad de la estructura organizacional. Comunicación y control gerencial Orientación empresarial. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa. Habilidad para responder a la tecnología cambiante. Habilidad para manejar la inflación. Agresividad para enfrentar la competencia. Sistemas de control. Sistema de toma de decisiones. Sistema de coordinación. Evaluación de gestión. Otros.									

Fuente: Serna. 1999. Gerencia Estratégica. Pág.125

Cuadro N° 5. Diagnóstico Interno PCI

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura.	14								
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. 1999. Gerencia Estratégica. Pág.126

Cuadro N° 6. 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. Ausentismo.									
6. Pertenencia.									
7. Motivación.									
8. Nivel de remuneración.									
9. Accidentalidad.									
10. Retiros.									
11. Índices de desempleo.									
12. Otros.									

Fuente: Serna. 1999. Gerencia Estratégica. Pág.127

Cuadro N° 7. 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 post-venta.									
16. Otros.									

Fuente: Serna. 1999. Gerencia Estratégica. Pág.128

Cuadro N° 8. Diagnóstico Interno PCI

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiera.									
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.									
9. Capacidad para satisfacer la demanda.									
10. Estabilidad de costos.									
11. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica.									
12. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.									
13. Otros.									

Fuente: Serna. 1999. Gerencia Estratégica. Pág.129

Con base al análisis interno y al análisis externo, debe hacerse una agrupación de los factores clave, de cada uno de estos análisis. Para ello puede utilizarse una hoja de trabajo que permita esta calificación, a continuación, se muestra en el Cuadro N°9.

Cuadro N° 9. Hoja de trabajo.

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

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág.186

Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores clave de éxito (FCE), que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello debe utilizarse el análisis de impacto. Este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio. Y por lo tanto convertirla en factor clave del éxito. Tal como se ilustra en el Cuadro N° 10.

La combinación de los análisis externos e internos se llama análisis FODA o análisis DOFA, siendo este un examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Con el análisis FODA, los gerentes pueden identificar dicho proceso estratégico para que la organización lo explote. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Con base en la selección de los factores clave de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, y para ello se puede usar una matriz como la mostrada en el Cuadro N°11.

Cuadro N° 10. Matriz de Impactos DOFA-Ponderado

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

Fuente: Serna. 1999. Gerencia Estratégica. Pág.160

Cuadro N° 11. 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	DA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

Fuente: Serna. 2011. Gerencia Estratégica. Pág.161

- Etapa 4: Formulación de la estrategia. Después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y disminuyen las amenazas. Hay que establecer estrategias para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización, esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las

estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.

- Etapa 5: Puesta en marcha de las estrategias. Después de formular las estrategias, hay que echarlas a andar. Una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo. Sin importar con cuanta eficacia hayan planeado las organizaciones sus estrategias, no tendrán éxito si no las implementa de manera apropiada. Asimismo, como cada vez más las organizaciones forman equipo, la capacidad de formar y manejar equipos eficaces es una parte importante de la implementación de las estrategias. Por último, el liderazgo de la dirección es un ingrediente necesario en cualquier estrategia viable, lo mismo que un grupo motivador de gerentes de nivel medio e inferior para que ejecuten las estrategias de la organización.
- Etapa 6: Evaluación de los resultados. La última etapa del proceso de administración estratégica consiste en evaluar los resultados. De ella se desprenden preguntas como: ¿han sido eficaces las estrategias?, ¿se requiere ajuste? Para evaluar los resultados de las estrategias anteriores y decide que cambios se requieren.

Este proceso es el primer paso de la empresa y consiste en analizar tanto el entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de “insumos estratégicos”. Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio, dicho proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes, lo puede aplicar un gerente de una empresa constructora

e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos. Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

2.2.3 Empresa Distribuidora Café Venezuela S.A.

La sede principal o la Planta Matriz de la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., es Café Venezuela S.A., que se encuentra ubicada en el Municipio Papám, del estado Trujillo. Esta Planta tiene fijado la misión para la que fue creada, la visión y el objetivo que pretende alcanzar. Es una empresa adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras, a través del Instituto Autónomo Corporación Venezolana Agraria (CVA). Café Venezuela S.A., tiene el compromiso de atender a las comunidades más alejadas e históricamente excluidas socialmente, conformada por pequeños y medianos productores de café y sus familiares, con el fin de garantizar la soberanía alimentaria del país, siendo esta una de las funciones fundamentales en labor conjunta entre el Ministerio Popular para la Agricultura y Tierras y el Ministerio de Alimentación. Todo con el objetivo de garantizar la mayor suma de felicidad posible del pueblo venezolano.

La misión de Café Venezuela S.A., consiste en: “proporcionar nuestro producto en los mercados nacionales e internacionales, integrando al caficultor en el proceso de comercialización, satisfaciendo a la vez las más altas exigencias del consumidor”. Por su parte, la visión es: “ser la empresa líder del mercado cafetalero de referencia mundial que integra al caficultor en el proceso de comercialización”, y como objetivo tiene: “enfocarnos en el cultivo, producción, compra, venta, industrialización y comercialización de café en general, y cualquier otra actividad relacionada con la industria cafetalera y su desarrollo agrícola”. (<http://www.cva.gob.ve>).

Ahora bien, se sabe lo importante que es para una empresa tener definida con claridad la misión, la visión y los objetivos, sin embargo, en la Distribuidora Café Venezuela S.A., no se tiene en físico lo mencionado anteriormente, sino que cada uno de sus empleados saben que fue creada con el propósito de comprar café en grano y de calidad al productor, brindarle servicios a Mercado de Alimentos S.A (Mercal), y ayudarlo a que los productores consigan créditos para llevar a cabo sus actividades, otorgarle asesoramiento en los campos y suministrarle al caficultor los insumos necesarios para la fertilización del cultivo. Todo esto para lograr elevar el almacenamiento de café y así poder llegar a la Planta Matriz ubicada en Trujillo, elevar la comercialización en la empresa, estableciendo alianzas estratégicas comprometidas con las necesidades del cliente y en la búsqueda de un servicio cada vez más integral que permita alcanzar un reconocido prestigio nacional e internacional.

La estructura organizativa de la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., no se encuentra definida en ningún manual de organización, sin embargo, cuenta con tres empleados con roles o funciones distintas, pero todos trabajando en conjunto, en beneficio de la organización. En primer lugar, tiene un encargado del punto de compra, el cual tiene como objetivo buscar y seleccionar aquellos proveedores que proporcionen mayor rentabilidad a la empresa. Así mismo cuenta con un clasificador del producto a ofrecer, siendo este el que escogerá, entre tantos, aquel café de calidad que permita satisfacer las necesidades de los consumidores y lograr cubrir la demanda en el momento. Y, por último, la Distribuidora también cuenta con un chofer, que es el encargado de ir a buscar el café en grano al campo para luego ser llevado al almacenamiento de la empresa y así lograr la mayor cantidad posible del producto para ser enviado a la Planta Matriz ubicada en Trujillo.

2.3 Bases Legales.

Las bases legales son todas aquellas leyes orgánicas, las cuales deben guardar una relación con la investigación de estudio. Villafranca (2002:25), expresa que “las bases legales no son más que leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto”.

En este sentido, constituye el marco normativo al cual obedece la investigación y además sirve de referencia y respaldo a la misma, se agrupan en el conjunto de documentos de tipo legal que abarca desde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes orgánicas, las leyes especiales, los decretos, los reglamentos, las resoluciones y ordenanzas.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

En los artículos 112 y 305, se establece el derecho que tienen los consumidores a disponer de bienes y servicios de calidad y a un tratamiento digno y no discriminatorio. Tratan de la actuación del Estado en el desarrollo económico del país. Aquí se propone la creación de un Modelo Económico Productivo por parte del Estado, fundado en los valores humanísticos de la cooperación y la preponderancia de los intereses comunes sobre los individuales. El Estado también fomentará y desarrollará distintas formas de empresas y unidades económicas de propiedad social, comunal o estatal, de producción y/o distribución social, pudiendo ser éstas de propiedad mixtas entre el Estado, el sector privado y el poder comunal, creando las mejores condiciones para una economía socialista. En definitiva, el Estado no está ausente, tiene un papel fundamental como regulador de la economía para asegurar el desarrollo humano integral, defender el ambiente, promover la creación de valor agregado nacional y de fuentes de trabajo, garantizando la seguridad jurídica para fomentar, junto con la iniciativa privada, el desarrollo armónico de la economía nacional y la justa distribución de la riqueza.

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Artículo 305. El Estado promoverá la agricultura sustentable como base estratégica del desarrollo rural integral, a fin de garantizar la seguridad alimentaria de la población; entendida como la disponibilidad suficiente y estable de alimentos en el ámbito nacional y el acceso oportuno y permanente a éstos por parte del público consumidor. La seguridad alimentaria se alcanzará desarrollando y privilegiando la producción agropecuaria interna, entendiéndose como tal la proveniente de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera y acuícola. La producción de alimentos es de interés nacional y fundamental para el desarrollo económico y social de la Nación. A tales fines, el Estado dictará las medidas de orden financiero, comercial, transferencia tecnológica, tenencia de la tierra, infraestructura, capacitación de mano de obra y otras que fueran necesarias para alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento. Además, promoverá las acciones en el marco de la economía nacional e internacional para compensar las desventajas propias de la actividad agrícola.

- Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2010).

Ley de Tierras y Desarrollo Agrario, viene a prestar ese nuevo marco legal, en el cual se busca profundizar y dar operatividad concreta a los valores constitucionales de desarrollo social a través del sector agrario. Para ello se procura una justa

distribución de la riqueza y una planificación estratégica, democrática y participativa en cuanto a la tenencia de tierras y desarrollo de toda la actividad agraria.

La interrelación entre la actividad agraria y el desarrollo social implica la incorporación del campesino al proceso productivo a través del establecimiento de condiciones adecuadas para la producción. Para ello se procura que los campesinos cultiven las tierras de manera coordinada y no aislada. Es así que se estimula la estructuración del fundo colectivo, como medio de desarrollo armonizado, con miras a una mayor eficiencia productiva, ello sin perjuicio de buscar igualmente el desarrollo de los fundos estructurados individuales, en la medida en que resulten productivos.

Artículo 1. El presente Decreto Ley tiene por objeto establecer las bases del desarrollo rural integral y sustentable; entendido éste como el medio fundamental para el desarrollo humano y crecimiento económico del sector agrario dentro de una justa distribución de la riqueza y una planificación estratégica, democrática y participativa, eliminando el latifundio como sistema contrario a la justicia, al interés general y a la paz social en el campo, asegurando la biodiversidad, la seguridad agroalimentaria y la vigencia efectiva de los derechos de protección ambiental y agroalimentario de la presente y futuras generaciones.

Artículo 5. Las actividades agrarias de mecanización, recolección, transporte, transformación y mercadeo de productos agrarios, se establecerán en forma autogestionaria y cogestionaría a través de organizaciones cooperativas o colectivas.

Artículo 6. Los gobiernos regionales deberán establecer en sus jurisdicciones centros de acopio, almacenamiento y mercado de productos agroalimentarios bajo un sistema participativo de libre oferta y demanda.

Artículo 8. Se garantiza al sector campesino su incorporación al proceso productivo a través del establecimiento de condiciones adecuadas para la producción. En tal sentido, se promueve la estructuración de los fundos mediante la adjudicación de las tierras y la destinación de bienes inmuebles, muebles, incluidos los semovientes, al fin productivo de las mismas.

2.4 Sistematización de Variables.

Arias (2012:63), define la sistematización de variables como “el proceso mediante el cual se transforma una variable en términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”. Las variables pueden ser independientes y dependientes. Las variables dependientes, son aquellas que se modifican por la variable independiente, y ésta se refiere a las causas que generan dichos cambios.

El cuadro N° 12, muestra la sistematización de variables para la presente investigación.

Cuadro N° 12. Sistematización de variables

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
A d m i n i s t r a c i ó n	Factores Externos	- Factores Económicos - Factores Políticos. - Factores Sociales.	– Inflación. – Devaluación. – PIB. – Inversión. – Política. – Constitución. – Normas. – Impositivas. – Estabilidad. – Política. – Tasas de natalidad. – Distribución del

E s t r a t é g i c a		• Factores Tecnológicos. • Factores Geográficos. • Factores Competitivos.	ingreso. – Desempleo. – – Nivel de tecnología. – Flexibilidad de procesos. – Automatización. – – Ubicación. – Clima. – Vías de acceso.
	Factores Internos	• Capacidad Directiva.	– Imagen corporativa. Responsabilidad Social. – Uso de planes estratégicos Análisis estratégico. – Evaluación y pronóstico del medio. – Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. – Flexibilidad de la estructura organizacional. – Comunicación y control gerencial – Orientación empresarial. – Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa. – Habilidad para responder a la tecnología cambiante. – Habilidad para manejar la inflación. – Agresividad para enfrentar la

		• Capacidad Tecnológica.	competencia. – Sistemas de control. – Sistema de toma de decisiones. – Sistema de coordinación. – Evaluación de gestión. – Otros. – Habilidad técnica y de manufactura. – Capacidad de innovación. – Nivel de tecnología utilizado en los productos. – Fuerza de patentes y procesos. – Efectividad de la producción y programas de entrega. – Valor agregado al producto. – Intensidad de mano de obra en el producto. – Economía de escala. – Nivel tecnológico. – Aplicación de tecnología de computadores. – Nivel de coordinación e integración con otras áreas. – Flexibilidad de la producción. – Otros.
		• Capacidad del Talento Humano.	– Nivel académico del talento. – Experiencia técnica. – Estabilidad. – Rotación.

		• Capacidad Competitiva.	- Ausentismo. - Pertenencia. - Motivación. - Nivel de remuneración. - Accidentalidad - Retiros. - Índices de desempleo. - Otros. - Fuerza de producto, calidad, exclusividad. - Lealtad y satisfacción del cliente. - Participación del mercado. - Bajos costos de distribución y ventas. - Uso de la curva de experiencia. - Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición. - Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos. - Grandes barreras en entrada de productos en la compañía. - Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado. - Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos. - Concentración de consumidores. - Administración de clientes. - Acceso a organismos privados o
--	--	--	---

		• Capacidad Financiera.	públicos. – Portafolio de productos. – Programas post-venta. – Otros. – Acceso a capital cuando lo requiera. – Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento. – Facilidad para salir del mercado. – Rentabilidad, retorno de la inversión. – Liquidez, disponibilidad de fondos internos. – Comunicación y control gerencial. – Habilidad para competir con precios. – Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda. – Estabilidad de costos. – Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica. – Elasticidad de la demanda con respecto a los precios. – Otros.
--	--	---	--

Fuente: Autoras. 2017.

2.5 Definición de Términos Básicos.

Para Tamayo (1993:78), la definición de términos básicos “es la aclaración del

sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema”. Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados (Arias, 2006). De allí que a continuación, se mencionan los términos que dan vida a la presente investigación.

- Administración estratégica: “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determina el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes comprender todas las funciones administrativas básicas” (Robbins y Coulter, 2005).
- Amenazas: peligro o factor de riesgo externo de un sujeto o sistema, representado por un peligro latente asociado con un fenómeno físico de origen natural, de origen tecnológico o provocado por el hombre, que puede manifestarse en un sitio específico, durante un tiempo de exposición determinado, produciendo efectos adversos en las personas, los bienes y/o el medio ambiente (<http://www.eird.org>).
- Análisis FODA: “el análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio” (Serna, 1999).
- Competencia: considera que una competencia consta de un conjunto de reglas más o menos refinadas que permiten la generación de innumerables desempeños (<http://www.eumed.net>).
- Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 1999:31).
- Diagnóstico estratégico: análisis de fortalezas y debilidades internas de la

organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Serna, 1999:31).

- Distribuidora: se trata de empresas que adquieren bienes o servicios y los venden a otras compañías para obtener un rédito comercial y entonces por eso es que se los suele denominar popularmente como mayoristas (<http://www.definicionabc.com>).
- Empresa: es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios (<http://definicion.de/empresa>)
- 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).
- Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución (Serna, 1999).
- Misión: formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de una empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucran al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio (Serna, 1999).
- Oportunidades: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 1999).

- Visión: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 ò 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivadora de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización (Serna, 1999).

CAPÍTULO III

BASES METODOLÓGICAS

La metodología del estudio incluye el nivel y diseño de investigación, así como las técnicas y los instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo la indagación. Arias (2006:100) describe este término de la siguiente manera: “Es el cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

Arias (2012:110), indica que el marco metodológico “es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación y diseño, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. De allí que, en este capítulo se describe el marco metodológico necesario para el sustento de la investigación, a fin de que los hechos estudiados, resultados obtenidos y conocimientos que se pueden generar, sean las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez del estudio. Está constituido por: nivel de investigación; tipo de investigación; población y muestra, y las técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de la información.

3.1 Nivel de Investigación

Arias (2012:23), expresa 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: exploratoria, descriptiva y explicativa.

- Exploratoria: es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto de desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos.

- **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 el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.
- **Explicativa:** se encarga de buscar el por qué 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 en nivel más profundo de conocimientos.

De acuerdo a lo planteado por Arias (2012), el nivel de investigación es descriptivo, porque se hace énfasis en el análisis e interpretación de información para proponer el proceso de administración estratégica, a la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A.

3.2 Tipo de Investigación

Arias (2012:27), define el tipo de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En atención al tipo de investigación esta se clasifica en: documental, de campo y experimental.

- **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 esta es el aporte nuevos conocimientos.

- 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.
- Experimental: es un proceso que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos, a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento (variable independiente), para observar los efectos o reacciones que se producen (variables dependientes).

Es conveniente determinar en cualquier tipo de investigación, la forma cómo se abordará. En este caso la investigación es de campo, debido a que la información para el desarrollo de la misma, relacionada con la propuesta del proceso de administración estratégica para la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A, fue obtenida directamente de los sujetos investigados, es decir, del personal que labora en dicha empresa. Además, considerando que la investigación de campo surge cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por medio de encuestas, entrevistas, entre otros (datos de primera mano u originales).

3.3 Población y Muestra.

Arias (2006: 81), define la población como: “Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, considera que una vez precisada la población, se hace necesario especificar cuál es la muestra, que consiste en “un subconjunto representativo de un universo o población” (Arias, 2012:110). En atención a ello la población en esta investigación está integrada por los tres (3) trabajadores de la

empresa Café Venezuela S.A., ubicada en Cumanacoa, estado Sucre, por lo que la población se considera finita y no fue necesario la determinación de muestra.

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

Para Arias (2004:99) “las técnicas de recolección de datos son la distintas formas o maneras de obtener la información”. Asimismo, Arias (2012:67), indica que “las técnicas de investigación es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que, sirve 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. Son ejemplos de técnicas: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral y escrita (cuestionario), la entrevista, entre otros.

- Observación directa: 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 preestablecidos. En el caso de la observación se emplean instrumentos tales como: diario de campo, libreta o cuaderno de nota, cámara fotográfica y de video, lista de cotejo, frecuencia y escala de estimación.
- Encuesta: es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con su tema en particular.
 - Oral: se fundamenta en un interrogatorio “cara a cara” o por vía telefónica, en el cual el encuestador pregunta y el encuestado responde. contaría a la entrevista, en la encuesta oral se realizan pocas y breves preguntas porque su

duración es bastante corta.

- Escrita: es la que se realiza mediante un cuestionario. El cual es un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestado.

Esta modalidad utiliza como instrumento una tarjeta contentiva de las preguntas y opciones de respuestas, la cual siempre es llenada por el encuestador. Otros instrumentos empleados, son las grabadoras y cámaras de videos.

- 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. Se clasifican en estructurada, no estructurada y semiestructurada.
 - Estructurada: se realiza a partir de una guía prediseñada que consiste que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado.
 - No estructurada: no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista, de allí que el entrevistador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia.
 - Semiestructurada: aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad.

Para la realización de ésta investigación se utilizó como técnica la encuesta en modalidad de cuestionario, el cual fue aplicado a los trabajadores de la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A.

Los resultados de la investigación fueron codificados, tabulados y organizados a través de tablas, cuadros y gráficos, para su posterior análisis e interpretación y presentación en el informe final.

CAPÍTULO IV

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CAFÉ VENEZUELA S.A UBICADA EN CUMANACOA, MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE

El proceso de administración estratégica, es una parte esencial y fundamental para el desempeño de una empresa, ya que, les permite mantener una estabilidad en los mercados que cada vez son más exigentes, los cuales deben innovar constantemente. Las estrategias pueden tomarse como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de las estrategias generales de la empresa, relaciona la empresa con su entorno, estableciendo una posición, de tal manera que garantice el éxito continuo y la mantenga alerta a los cambios que puedan ocurrir.

En ese sentido, este capítulo muestra el análisis de los elementos internos y externos, que sirvieron como marco referencial para el análisis de la situación de la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., con el objetivo de proponer un proceso de administración estratégica para la precitada empresa. Para ello, se logró obtener y procesar información sobre fortalezas y debilidades de la organización, específicamente sobre aspectos generales, recursos y capacidades internas; de igual manera sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, en función de las seis etapas del proceso de administración estratégica de Robbins y Coulter (2005), que abarcan la planeación, implementación y evaluación estratégica. La metodología para el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas fue obtenida de Serna (1999), el cual condujo al análisis DOFA.

La información para el diagnóstico se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario a los trabajadores de la empresa Distribuidora Café Venezuela. S.A.,

ubicada en Cumanacoa, municipio Montes, estado Sucre, tal como se indicó en el capítulo III, el cual fue respondido en su totalidad. Dichos resultados son analizados y mostrados a través de tablas (Anexo N° 2) y gráficos mostrados en el análisis.

4.1 Elementos Internos Presentes en la Empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., Ubicada en el Municipio Montes, Cumanacoa, Estado Sucre.

En las organizaciones existen elementos internos que permiten fijar las fortalezas y debilidades de la misma, realizando un estudio que permita conocer los recursos y procesos con que cuenta el ente; además estos elementos se consideran como todos aquellos factores que pueden ser controlables en la empresa. A tal efecto, a continuación, se muestran estos elementos.

- Aspectos generales. Están representados por la misión, visión, objetivos y funciones, aspectos que sirven como apoyo para realizar un análisis de la situación interna de la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A.
- Misión. Cuando se les preguntó a los trabajadores de la empresa si existe una misión explícita, el 100%, respondió que poseen una misión, la cual conocen y ponen en práctica. Asimismo, se les preguntó si la misión se encuentra especificada por escrito y el 100% respondió que no.
- Visión. Cuando se les preguntó a los trabajadores si existe una visión en la empresa, el 100% de los encuestados afirman que la misma, cuenta con una visión explícitamente planteada, lo que les permite tener presente hacia dónde están orientadas las funciones de la organización.

También se les consultó si se cumple dicha visión, a lo que el 100% afirmó que

no, debido a que las labores que se desarrollan en la organización se han visto lamentablemente estancadas, por la falta de insumos. Asimismo, el 100% de los trabajadores manifestó, que la visión no está plasmada por escrito, lo que representa una desventaja en los aspectos organizacionales.

- Los objetivos. Se le preguntó a los encuestados de la organización, si tienen claramente establecidos los objetivos de la misma, donde el 100% afirmó que si y expresan que les permite tener mejor conocimiento acerca de los planes estratégicos, orientados a lograrlos.

De igual manera, el 100% de los trabajadores expresaron que los objetivos planificados por la organización guardan relación con la misión y visión. Lo que representa una ventaja, debido a que la planificación de los objetivos se hace con base a la razón de ser de la empresa y encaminados hacia donde ésta quiere estar en un corto y largo plazo.

- Diagnóstico estratégico. Se les consultó a los trabajadores si realizan diagnóstico estratégico que le permita alcanzar los objetivos de la empresa, por lo que, el 100% de ellos, expresaron que no se realizan diagnósticos estratégicos, lo que representa una falla para la organización, debido a que si no se realizan periódicamente diagnósticos estratégicos, se les hace imposible identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades con las que cuentan y las debilidades y amenazas a las que se enfrentan, para poder desarrollar exitosamente sus proyectos.
- Funciones. Un 100% de los trabajadores expresaron que conocen con exactitud cuáles son las funciones que desarrollan en la organización de acuerdo con el cargo que ocupan. Lo que refleja que cada uno de ellos es capaz de desempeñarse

eficientemente en su área, debido a que, tienen claramente delimitados sus alcances y límites, lo que les permite ser más específicos a la hora de desenvolverse en su área laboral. En ese sentido, un 100% de ellos, manifestaron que cada uno conoce con exactitud la responsabilidad que implica el cargo que ocupan, lo que es bastante positivo, ya que, lo ejecutan de manera más consciente.

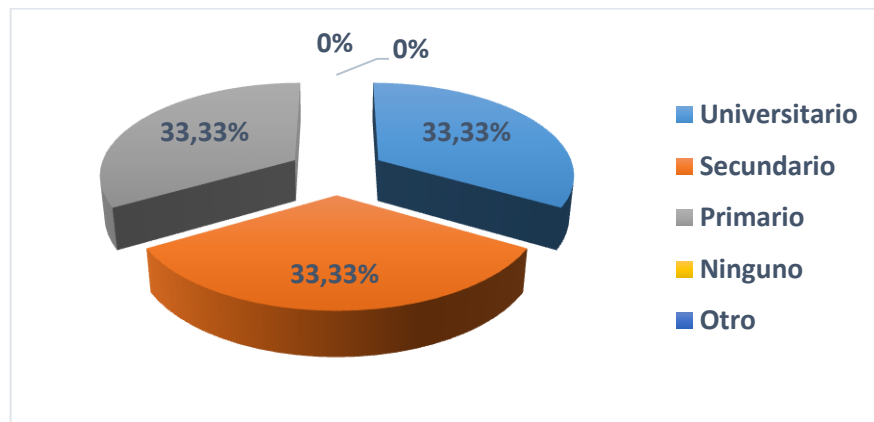
- Manual de sistemas y procedimientos. El 100% de los trabajadores expresaron que conocen todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos. Lo que significa una ventaja, debido a que si el trabajador está al tanto de todas las normas, pautas y directrices que se establecen en dicho manual, desempeñan sus funciones de manera eficaz. Además, un 100% de los trabajadores de la organización, expresaron que siempre aplican lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos, lo que refleja que cumplen con todas las pautas y normas establecidas, a la hora de desempeñar sus funciones.
- Capacidad directiva. Contienen todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo entendiendo como fortaleza o debilidades en planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
- Planes. Un 100% de los trabajadores expresó que no hacen uso de planes estratégicos. Por lo que se encuentran limitados en crear ventajas competitivas que conlleven al logro de los objetivos de la organización.
- Imagen. El 100% de los trabajadores de dicha empresa, manifestó no hacer uso de planes estratégicos para mejorar la imagen corporativa de su organización.

- Canales estratégicos. Un 100% de los trabajadores de la empresa, expresaron que no requieren de canales estratégicos, ya que, no es necesario para la comunicación por ser una empresa pequeña. Manifiestan que mantienen una comunicación fluida.
- Políticas gubernamentales. Un 100% de los empleados de la organización opinó, que si toman en cuenta las políticas gubernamentales a la hora de ejecutar algún proyecto.
- Niveles de personal. El 100% de los empleados de dicha empresa tienen altos niveles de personal en cuanto a las propuestas que se sugieren y las decisiones que se toman, lo que garantiza, que dichos empleados se sientan comprometidos con el buen funcionamiento de la empresa y el éxito de ésta.
- Registro de patente. El 100% manifestó que la empresa no cuenta con un registro de patente.
- Capacidad tecnológica. Es aquella relacionada con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software). Los aspectos tecnológicos son muy importantes, ya que, le permiten a la organización desarrollarse de la mejor manera posible. Esta incluye: tecnología moderna, habilidad tecnológica, coordinación e integración.
- Tecnología moderna. El 100% expresó que no cuentan con tecnología moderna para poder ejecutar los planes estratégicos. Lo que representa un aspecto negativo para el desarrollo eficiente de los proyectos que se ejecutan en la organización.

- Habilidad tecnológica. Los resultados permitieron determinar, que el 100% de los trabajadores de la organización, no se encuentran con las habilidades tecnológicas necesarias en cuanto al manejo eficiente de instrumentos y técnicas.
- Coordinación e integración. En cuanto al grado de relación y coordinación con otras áreas, el 100% afirmó no contar con áreas donde se realizan actividades tecnológicas.
- 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, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.
- Experiencia técnica. El 100 % de los trabajadores, cuentan con la experiencia técnica necesaria, dado que, respondieron de manera afirmativa, esto debido a que la mayoría de sus trabajadores acuden a talleres para ampliar sus conocimientos.
- Nivel académico. Resultó trascendental indagar a cerca del nivel académico de los trabajadores, donde un 33,33% representa el nivel universitario, un 33,33% lo representa el nivel secundario, un 33,33% representa el nivel primario (ver gráfico N°1)

Con respecto a si es fundamental para la empresa contar con un nivel académico el 100% manifestó que no es necesario tomar en cuenta el nivel académico de los trabajadores, porque según su criterio muchas veces ellos no cuentan con un nivel académico alto, y sin embargo, son los que más participan y están dispuesto a trabajar en todo momento.

Gráfico N°1. Nivel académico de los trabajadores.



Fuente: Autoras 2017

- Rotación. También, se le consultó si se da la rotación de los trabajadores dentro de la organización, donde un 100% respondió que no, porque consideran que es necesario permanecer suficientemente tiempo en un cargo para poder desarrollar los grandes proyectos.
- Pertenencia. En relación a si existe sentido de pertenencia en los trabajadores de la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., el 100% respondió que sí, porque para ellos tener sentido de pertenencia es ser trabajador de la empresa y participar en cada una de las actividades.
- Motivación. La importancia que presenta la motivación sobre los trabajadores de la empresa, es fundamental para la eficiencia de las actividades que se desarrollan en la misma, de allí que, el 100% de los encuestados haya expresado que la motivación si afecta las actividades de la organización. Igualmente, el 100% de los encuestados expresó que el grado de incidencia de la motivación sobre las actividades de la empresa es medio.

- Índices de desempeño. Los encuestados indicaron que el índice de desempeño en las actividades que realizan es 100% alto, lo que puede ser indicativo de que se desenvuelven de manera eficiente.
- Nivel de remuneración. En cuanto a si están de acuerdo a la remuneración que perciben según sus funciones, los trabajadores afirmaron estar de acuerdo en un 100%.
- Retiros. Así mismo, se les consultó si se ha retirado algún trabajador de la empresa, a lo cual respondieron que hasta la fecha no se ha retirado ninguno de ellos.
- Capacidad financiera. Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.
- Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento. Se indagó la capacidad de endeudamiento de la organización, en la cual 100% de los encuestados manifestó no contar con tal capacidad, ya que, es difícil conseguir capital o material a través del endeudamiento, cuando no se tiene certeza de cuándo se obtendrán los recursos de los entes competentes.
- Rentabilidad, retorno de la inversión. También se le preguntó a los encuestados si la empresa tiene algún tipo de rentabilidad que permita el retorno de la inversión,

a lo que el 100% manifestó que si, ya que, han desarrollado proyectos de carácter productivo que permiten el retorno de la inversión.

- Liquidez, disponibilidad de fondos internos. Igualmente, se preguntó si la empresa cuenta con fondos internos, a lo que el 100% manifestó contar con dichos fondos, creados con dinero que le queda de los proyectos ejecutados o de dinero que ingresa por actividades productivas, de cuyos fondos disponen casi siempre.
- Comunicación y control gerencial. A los encuestados se le consultó si la organización dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna, a lo que el 100% respondió que no cuentan con una información veraz y oportuna, debido a que no se sienten obligados a manejar dicha información, aunque es su deber, para poder rendir cuenta a los entes competentes.
- Análisis de costos. En relación a si la empresa, realiza análisis de costos, un 100% expresó que sí, ya que, para la elaboración de presupuestos, deben analizar los costos para poder obtener los materiales, suministros y herramientas necesarias. En este mismo sentido, el 100% que afirmó realizar análisis de costos, dieron un grado alto de importancia, ya que, estos análisis, le permiten elaborar los presupuestos de manera eficiente.
- Capacidad competitiva: Son todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

- Acceso a organismos. Se les preguntó si la empresa, cuenta con acceso a organismos públicos y privados, a lo que el 100% expresó que sí, ya que, deben acceder a distintos organismos para adquirir, ya sea conocimientos a través de talleres, foros, otros, o para adquirir los suministros para la organización, así mismo para introducir proyectos. Así mismo, el 100% afirmó tener acceso a organismos públicos y privados casi siempre.
- Participación. El 100% expresó que todos los trabajadores de la organización, participan en las actividades convocadas por la misma. Al igual, estos manifestaron con un 100% siempre participar en su totalidad en las actividades organizadas por la empresa.

En cuanto a si participa la comunidad en las actividades realizadas en la empresa, el 100% expresó que sí, ya que, la comunidad los apoya en las distintas tareas a realizar, bien sea en talleres o charlas que se llevan a cabo por los trabajadores de la empresa.

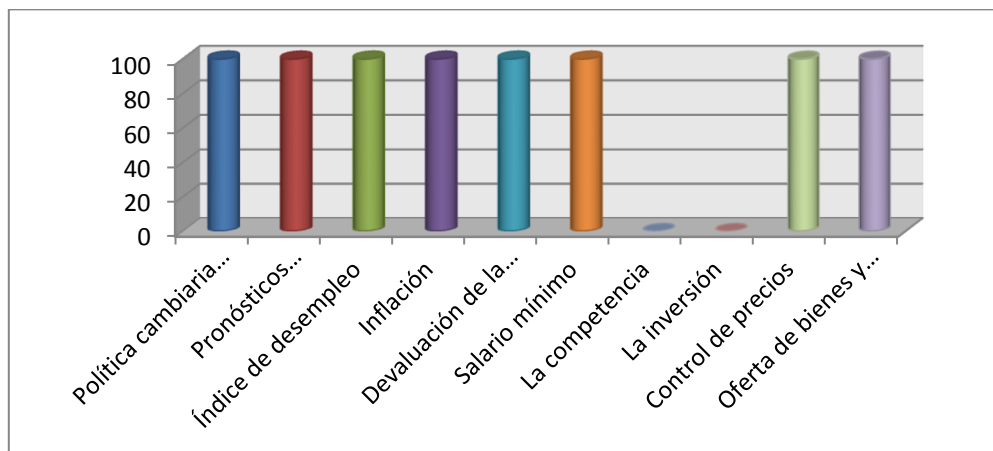
4.2 Factores Externos que Ejercen Influencia en la Empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., Ubicada en Cumanacoa, Estado Sucre

El diagnóstico externo es el proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización en el entorno. Los elementos externos analizados son los siguientes: políticos y legales, sociales, tecnológicos, geográficos, entre otros.

- Aspectos generales. Sobre los aspectos generales de la empresa, se les consultó, acerca de los factores del ambiente externo que tienen influencia en la operatividad de la empresa, a lo que un 100% indicó que los factores económicos, políticos, sociales y geográficos influyen directamente en la organización.

- Factores económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional. A tal efecto, cuando se les preguntó a los trabajadores, acerca de cuáles aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en la empresa, los mismos respondieron en un 100% que la política cambiaria del país, los pronósticos económicos, índice de desempleo, inflación, devaluación de la moneda, salario mínimo, control de precios y la oferta de bienes y servicios si inciden en la organización (Ver gráfico N° 2).

Gráfico N° 2. Factores económicos.

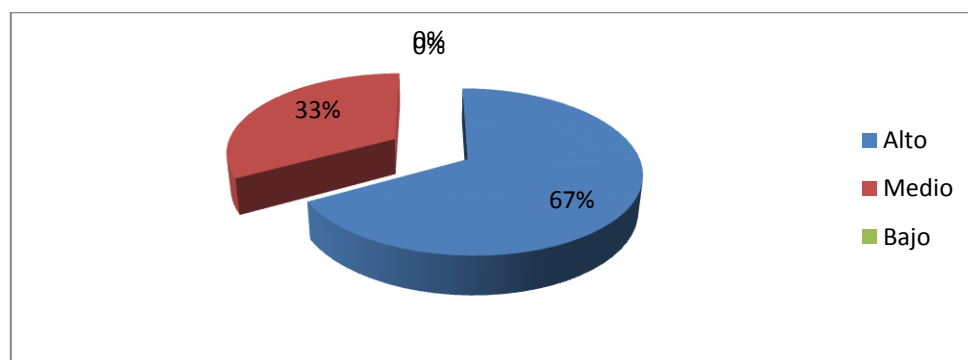


Fuentes: Autoras: 2017

- Inflación. En lo que respecta a la inflación, el 100% de los encuestados piensa que este factor económico si afecta a la empresa. Esto se debe, a que cuando se le aprueban los recursos para ejecutar algún proyecto en particular, por causa de la inflación no lo concluyen en su totalidad. Ahora, estos mismos que señalan que la inflación si afecta a la empresa, también expresaron en un 100% que su grado es alto.

- Política cambiaria. Así mismo, cuando se les preguntó si la política cambiaria actual del país perjudica las actividades realizadas por los trabajadores, el 100% manifestó que si incide. En este orden de ideas, se les consultó sobre cuál era el grado de incidencia de la política cambiaria actual del país sobre las actividades de los trabajadores de la empresa, a lo que 67% manifestó ser alta y el 33% la considera media (ver gráfico N° 3).

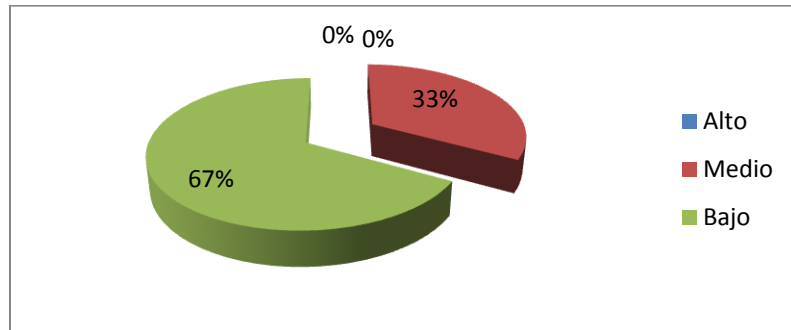
Gráfico N° 3. Política cambiaria.



Fuentes: Autoras: 2017

- Medidas económicas. En cuanto a si las medidas económicas actuales del país, afecta las actividades de los trabajadores, el 100% de los encuestados indicó que si las afecta.
- Tasas de interés. En relación, a si las tasas de interés afectan las actividades de los trabajadores, el 100% de los encuestados indicó que si la afecta. De los encuestados que dijeron que las tasas de interés afectan las actividades de los trabajadores, un 33% de los encuestados, señaló que las tasas de interés afectan medianamente las actividades y el 67% dijo que la afectación es baja (Ver gráfico N°4).

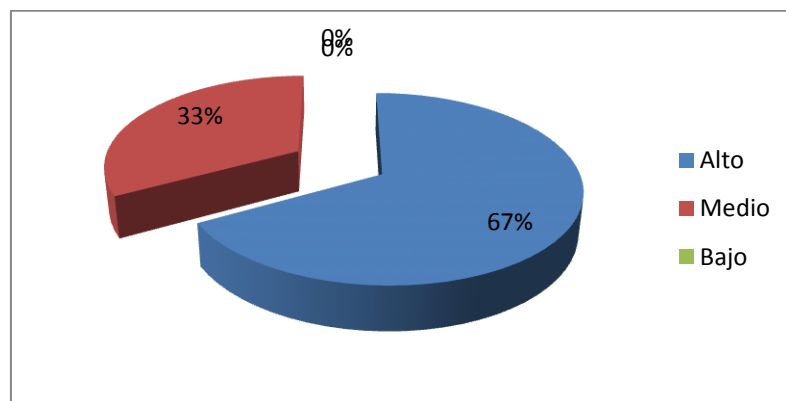
Gráfico N° 4. Tasas de interés.



Fuentes: Autoras: 2017

- Impuestos. En cuanto a si los impuestos afectan las actividades de los trabajadores de la empresa el 100% de los encuestados indicó que no.
- Situación económica actual. En relación a si la situación económica actual del país, afecta las actividades de los trabajadores el 100% indicó que si afecta debido a una distracción que crea para realizar puntualmente dichas actividades. De allí que, un 33% afirmó que la situación económica actual incide en un grado medio, mientras que, el 67% dice que su grado es alto (Ver gráfico N°5).

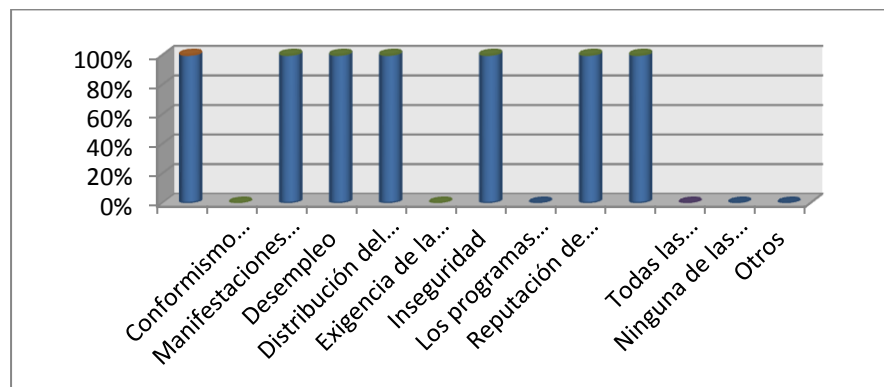
Gráfico N° 5. Situación económica actual.



Fuentes: Autoras: 2017.

- Factores sociales. Los factores sociales, son los que afectan el modo de vida de las personas y sus valores, entre ellos se encuentran: pérdida de valores, conformismo de la sociedad con las situaciones dada, manifestaciones públicas, desempleo, distribución del ingreso del país, exigencia de las comunidades inseguridad, los programas sociales implementados por el gobierno, reputación de la empresa, responsabilidad social de la empresa. Cuando se consultó a los trabajadores cuáles de los aspectos sociales inciden en las actividades que realizan en la empresa a lo que respondieron con un 100% que la pérdida de valores, manifestaciones públicas, desempleo, distribución del ingreso del país, inseguridad, reputación de la empresa Café Venezuela S.A., y la responsabilidad social de la empresa Café Venezuela S.A., si inciden en las actividades de la organización (Ver gráfico N°6).

Gráfico N° 6. Factores sociales.



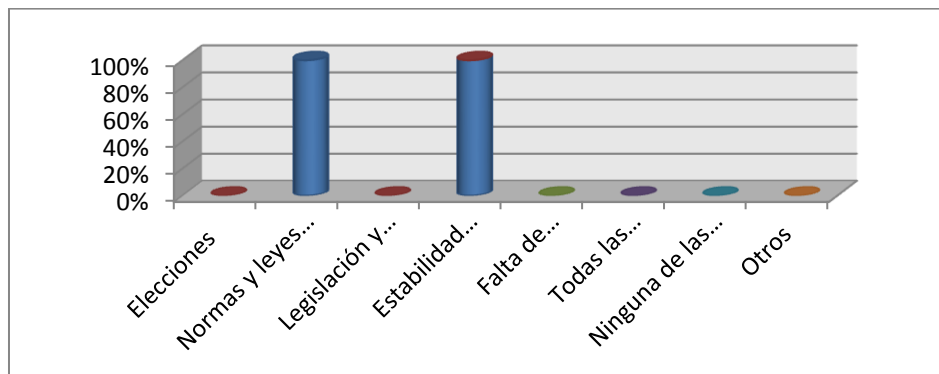
Fuentes: Autoras: 2017.

- Inseguridad. El 100% de los trabajadores respondieron que la inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas si afectan las actividades de ellos, porque no pueden utilizar estrategias como realizar ferias en horarios de la tarde y hacer visitas a campo a muy tempranas horas. Con respecto al grado de incidencia

que tienen la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre la organización, el 100% respondió que el grado de incidencia es alto.

- Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno. Al preguntarles a los trabajadores de la empresa, si los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno, afectan las actividades de la misma, el 100% respondió que no les afectan, afirmaron que los programas y trabajos sociales los ayudan a fortalecer la misión, visión, y los objetivos para los que fueron creados.
- Reputación y responsabilidad social. Con relación a qué piensan los encuestados acerca de si la reputación de la empresa y la responsabilidad social de la misma es una ventaja, el 100% de ellos señaló que si lo es, ya que, según su criterio, cuando se cuenta con una buena reputación, se facilitan en gran manera las actividades a desarrollar, así como también se contaría con mayor apoyo del consumidor y los caficultores.
- Factores políticos y legales. Son aquellos factores asociados a la clase política y legal que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro. Como por ejemplo elecciones, normas y leyes que regulan la actividad de la empresa, legislación y refirma de leyes, estabilidad política del país, falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado, entre otros. En ese sentido, se consultó a los trabajadores, si las situaciones políticas y legales mencionadas anteriormente inciden en las actividades de misma y los resultados muestran que el 100% respondió que las normas y leyes que regulan la actividad de la empresa Café Venezuela S.A., y la estabilidad política del país si afectan las actividades de la empresa (Ver gráfico N° 7).

Gráfico N° 7. Factores políticos y legales.



Fuentes: Autoras: 2017

- Situación política actual. Se les preguntó si la situación política actual del país perjudica las actividades de ellos, a lo que el 100% de ellos manifestó que si incide. Al igual, se les consultó a los encuestados sobre cuál era el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades, a lo que 100% manifestó ser alta.
- Factores tecnológicos. Los factores tecnológicos, son aquellos que están relacionados con el desarrollo e innovación, telecomunicaciones, nuevas tecnologías, facilidad de acceso a la tecnología, entre otros.
- Tecnología. Se pudo obtener como resultado que las nuevas tecnologías incidían en las actividades de la empresa en un 100%.
- Avances tecnológicos. Así mismo, el 100% de los encuestados, piensa que se pueden considerar beneficiosos los avances tecnológicos para las actividades de los trabajadores, ya que, a través de éstos la información fluye con más rapidez.

- Nivel de tecnología. Se le preguntó cuál es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de la organización y el 100% respondió que es bajo.
- Medios informáticos. Un 100% de los encuestados expresó que el medio informático utilizado por los trabajadores, para tener acceso a la información y realizar la transferencia de la misma es Internet.
- Factores geográficos. Los factores geográficos, son la ubicación, espacio, clima y recursos naturales donde se encuentra la empresa.
- Clima. Se consultó, si los aspectos geográficos inciden en sus actividades y el 100% opinó que ninguno de los aspectos les afecta.
- Ubicación. Se les preguntó a los encuestados si la ubicación de la empresa es la más idónea y el 100% respondió que sí.

4.3. Proceso de Formulación Estratégica para la Empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., Ubicada en Cumanacoa, Estado Sucre.

La formulación de una estrategia incluye la planificación, ejecución, supervisión y control de una serie de acciones orientadas a alcanzar unos objetivos previamente fijados. Una vez que ya se ha establecido cuáles son los objetivos a alcanzar, corresponde definir el plan de acción, es decir, las estrategias y las acciones estratégicas que ayudarán a la consecución de esos objetivos.

Antes de adentrarse en el listado de acciones que se proponen, se debe tener en cuenta algunos aspectos importantes como son la definición de lo que es una

acción estratégica, lo que significa, la puesta en marcha o realización que supone un cambio significativo para la empresa, es decir, su desarrollo implica una mejora en aspectos importantes para la misma, y por su impacto en otras acciones futuras. Las acciones estratégicas buscan el cambio relevante teniendo como consecuencia la mejora de la situación actual.

Para el diagnóstico estratégico se utilizó la matriz DOFA, la cual es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategia: estrategia de fortaleza y oportunidades (FO), estrategia de debilidad y oportunidades (DO), estrategia de fortaleza y amenaza (FA), y estrategia de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores esternos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz DOFA.

- Fortalezas y debilidades de la Distribuidora Café Venezuela, S.A.

El cuadro N° 2, muestra la determinación de fortalezas y debilidades de los trabajadores de la Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa, estado Sucre (Ver cuadro N° 2).

Cuadro N° 13: Análisis Interno

Distribuidora Café Venezuela, S.A.		
Elementos internos	Síntomas	Fortalezas y/o debilidades (Razones)

Misión	La misión, se encuentra trazada de forma explícita y de esta manera todos la conocen, pero no se encuentra de manera escrita.	Fortaleza: Todos los trabajadores conocen la misión, lo que garantiza que el propósito de la organización está definido y cumplido por los trabajadores. Debilidad: Al no tener la misión por escrita les quita tiempo al momento de darle la información a la comunidad si se la solicitan.
Continuación cuadro N° 13		
Visión	La visión se encuentra plasmada claramente en empresa y los trabajadores tienen el conocimiento de la misma, no la tienen por escrito.	Fortaleza: Todos los trabajadores de la organización conocen y tienen clara la visión de la misma y esto les permite tener la mira clara hacia el futuro de la organización. Debilidad: se les dificulta el trabajo al momento de realizar sus actividades y al mismo tiempo mostrar dicha visión si es solicitada.
Objetivos	Los objetivos de la organización se encuentran claramente establecidos y son conocidos por todos los trabajadores, los cuales guardan relación con la misión y visión de la organización.	Fortaleza: Permite tener mejor conocimiento acerca de los planes estratégicos, orientados a lograr los objetivos de la misma y guardan relación con la misión y visión lo que representa una ventaja, debido a que las planificaciones de los objetivos se hacen con base a la razón de ser de la empresa.

Diagnóstico estratégico	No se realizan en la empresa diagnósticos estratégicos.	Debilidad: Es una desventaja porque no les permite realizar un diagnóstico en el entorno de la organización y poder encontrar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar, de igual manera impide realizar el diagnóstico interno y dificulta alcanzar los objetivos propuestos.
Funciones	Conocen las funciones que realizan.	Fortaleza: Al conocer las funciones que ocupan se convierte en una ventaja ya que realizan las actividades de manera más eficiente.

Continuación cuadro N° 13

Manual de sistemas y procedimientos	Conocen lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos.	Fortaleza: Les permite obtener mayor eficiencia en la operatividad de la organización.
Capacidad directiva		
Planes	No hacen uso de los planes estratégicos.	Debilidad: Al no hacer uso de los planes estratégicos les dificulta alcanzar los objetivos.
Imagen moderna	No hacen uso se los planes estratégicos para mejorar su imagen.	Debilidad: No les permite una mejor proyección de lo que desean realizar para mejorar la imagen de la empresa.
Tecnología	No cuentan con tecnología moderna.	Debilidad: Al no contar con una tecnología moderna crea una desventaja en la realización de las actividades.
Políticas gubernamentales	Se toman en cuenta las políticas gubernamentales.	Fortaleza: las políticas gubernamentales permiten a los trabajadores suministrar las herramientas necesarias para llevar acabo los objetivos de la organización.

Personal	Se cuenta con un personal calificado.	Fortaleza: Al contar con un personal altamente calificado para la toma de decisiones se puede cumplir con los objetivos de la organización.
Capacidad tecnológica		
Habilidades	No cuenta con habilidades tecnológicas.	Debilidad: Al no contar con habilidades tecnológicas no permite el desarrollo de habilidades de la organización.
Innovación	Capacidad de innovación	Debilidad: No cuentan con capacidad de innovación, que resuelva los problemas de manera creativa.
Nivel de tecnología	Existencia de un nivel tecnología.	Debilidad: Por falta de equipos tecnológicos se les dificulta el trabajo operativo, la recepción y transferencia de información.
Coordinación e integración	No se realiza mediante el uso de la tecnología.	Debilidad: Al no llevar la coordinación de las áreas no permite el trabajo en equipo, no sólo a nivel interno sino también al nivel externo.

Continuación cuadro N° 13

Capacidad de talento humano		
Experiencia técnica	Experiencia técnica de los trabajadores	Fortaleza: Cuentan con trabajadores altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan.
Nivel académico	Nivel académico de los trabajadores.	Fortaleza: Solo un trabajador posee nivel académico universitario. Debilidad: Un trabajador con nivel primario y otro secundario.
Rotación	Rotación de los Trabajadores.	Fortaleza: Mantener a los trabajadores en el mismo lugar de trabajo permite que sea eficiente y eficaz las actividades realizadas.
Sentido de pertenencia	Presencia de sentido de pertenencia	Fortaleza: Permite que estos quieran a la empresa como su propia familia, los cuales mostrarán mayor interés para resolver los problemas que le afecten.
Motivación	Influencia de la motivación.	Fortaleza: Al sentirse motivados realizan mejor 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.
Capacidad financiera		
Acceso al capital	Acceso al capital cuando se requiere	Fortaleza: Permite realizar las actividades con mayor libertad sin detenerse por falta de capital.
Rentabilidad	Permite el retorno	Fortaleza: Al contar con la rentabilidad les permite otorgar créditos que tienen retorno.

Continuación cuadro N° 13

Fondos internos	Existencia de un fondos internos	Debilidad: No cuentan con fondos internos, que les permita resolver pequeños problemas sin depender de la empresa matriz.
Estados financieros	Información financiera	Debilidad: No elaboran estados financieros, ya que, no cuentan con los conocimientos apropiados para el manejo de la información financiera.
Análisis de costos	Realización de análisis de costos	Fortalezas: Les permite manejar los recursos con mayor eficiencia. Debilidad: De manera media por no contar con conocimientos adecuados para realizar tal análisis, es decir, lo elaboran de manera sencilla.
Capacidad competitiva		
Acceso a organismos	Acceso a organismos públicos y privados	Fortaleza: Les permite adquirir conocimientos a través de talleres, foros y otros; además adquirir materiales para la organización.
Participación	Participación de los trabajadores en las actividades realizadas	Fortaleza: Participan los trabajadores en las actividades realizada por la misma por pertenecer solo a esta organización y a dichas actividades incorporan a la comunidad.

Fuente: Autores 2017,

- Oportunidades y amenazas de la Distribuidora Café Venezuela, S.A.

Las oportunidades y las amenazas de una organización son aquellas situaciones favorables o desfavorables que se derivan de las condiciones del ambiente

externo; ejerciendo influencia directa sobre los resultados de la organización, por lo que representa elementos importantes de estudio dentro de las organizaciones, ya que, muchas veces estas situaciones no pueden ser controladas. Las oportunidades y amenazas de la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., se muestran el en cuadro N° 14.

Cuadro N° 14: Análisis Externo

Distribuidora Café Venezuela, S.A.			
Elementos externos		Tendencia y sus síntomas	Oportunidades y/o Amenazas (Razones)
Factores económicos			
	Inflación	Afectación de la inflación a las actividades de la empresa.	Amenaza: La inflación está presente y existe falta de conocimiento para manejarla.
	Políticas cambiaria	Afectación de las políticas cambiarias.	Amenaza: Mientras más elevado sea el cambio de bolívares a dólares, la competencia aumenta los precios mientras que ellos deben mantenerlos.

Continuación cuadro N°14

Medidas económicas	Afectación de las medidas económicas.	Amenaza: A medida que se implementan más medidas económico la empresa ha disminuido el almacenamiento de café ya que no pueden ofrecer precios más altos de los que los caficultores esperan.
Tasas de interés	La tasa de interés no afecta a las actividades de la empresa.	Oportunidad: Por ser empresa del Estado la tasa de interés es mínima.
Impuestos	Incidencia de los impuestos en las actividades de la organización.	Oportunidad: Por estar exentos de los mismos.
Situación económica actual	Situación actual del país.	Amenaza: La situación económica que existe actualmente no le ha permitido llevar a cabo la misión, visión y objetivos de la empresa y muchas de las estrategias planteadas han fracasado.

Continuación cuadro N° 14

Factores sociales		
Inseguridad	Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas.	Amenaza: La inseguridad, delincuencia y manifestaciones son un factor grave que afecta a la sociedad hoy en día, y las empresas no escapa de esto, puesto se ven afectadas de manera negativa y en algunos casos interfieren en la realización de las actividades.
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno	Incidencia de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.	Oportunidad: A través de estos programas se adquieren beneficios para la empresa y permite que la misma se relacione con la comunidad.
Reputación y responsabilidad social	La reputación y la responsabilidad, son una ventaja para la empresa.	Oportunidad: Cuando se cuenta con una buena reputación, se facilitan en gran manera las actividades a realizar.

Continuación cuadro N° 14

Factores políticos y legales			
	Situación política actual	Incidencia de la situación política actual	Amenaza: Por diferencias ideológicas pueden los trabajadores de la empresa negarse a realizar alguna actividad de la misma.
Factores tecnológicos			
	Tecnología	Facilidad de acceso a la tecnología.	Amenaza: Por falta de acceso a la tecnología no puede adquirir información necesaria para mantenerse actualizado.
	Avances tecnológicos	Avances tecnológicos, en materia de nuevas tecnología.	Amenaza: Al no ser aprovechados los avances tecnológicos no le permite a las organizaciones poder desarrollar de una manera más eficiente sus actividades.
	Medios informáticos	Acceso a la información y transferencia de la misma.	Oportunidad: A través de Internet se facilita el intercambio de información.

Continuación cuadro N° 14

Factores geográficos			
	Acceso vial	Buen acceso vial.	Oportunidad: la empresa queda ubicada en la avenida principal lo cual es una ventaja porque permite el acceso directo.
	Ubicación geográfica	Ubicación de la empresa	Oportunidad: La ubicación de la empresa es la más idónea pues, se encuentra en el centro de Cumanacoa, lo que permite el fácil acceso a la misma.

Fuente: Autoras 2017,

- Análisis de impacto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la Distribuidora Café Venezuela, S.A.

El análisis de impacto, consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio. Y por lo tanto convertir en factor clave del éxito. Para ello, debe elaborar una matriz de impacto en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en la organización. A continuación, en los cuadros N°14 y 16 se muestra una matriz de impacto, que señala el impacto que tienen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A.

Cuadro N° 15. Análisis del impacto de los elementos externos (Oportunidades y Amenazas).

Elemento externo	Importancia del impacto	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Factores económicos				
Inflación	Amenaza: La inflación está presente y existe falta de conocimiento para manejarla.	X		
Políticas cambiarias	Amenaza: Mientras más elevado sea el cambio de bolívares a dólares, la competencia aumenta los precios mientras que ellos deben mantenerlos.		X	
Medida económica	Amenaza: A medida que se implementan más medidas económicas, la empresa disminuye el almacenamiento de café ya que no pueden ofrecer precios más altos de los que los caficultores esperan.	X		
Tasas de interés	Oportunidad: Por ser empresa del Estado la tasa de interés es mínima.		X	
Impuestos	Oportunidad: Por estar exentos de los mismos.			X
Situación económica actual	Amenaza: La situación económica que existe actualmente no le ha permitido llevar a cabo la misión, visión y objetivos de la empresa y muchas de las estrategias planteadas han fracasado.	X		

Factores sociales				
Inseguridad	Amenaza: La inseguridad, delincuencia y manifestaciones son un factor grave que afecta a la sociedad hoy en día, y las empresas no se escapan de esto, puesto que se ven afectadas de manera negativa y en algunos casos interfieren en la realización de las actividades.	X		
Programas y trabajos sociales implementados por el gobierno	Oportunidad: A través de estos programas se adquieren beneficios para la empresa y permite que la misma se relacione con la comunidad.	X		
Factores políticos y legales				
Situación política actual	Amenaza: Por diferencias ideológicas no se integran las actividades.	X		
Factores tecnológicos				
Tecnología	Amenaza: Por falta de acceso a la tecnología no pueden adquirir información necesaria para su operatividad.	X		
Avances tecnológicos	Amenaza: Al no ser aprovechados los avances tecnológicos no le permite a las organizaciones poder desarrollar de una manera más eficiente sus actividades.		X	
Medios informáticos	Oportunidad: A través de internet se facilita el intercambio de información.			X
Factores geográficos				
Acceso vial	Oportunidad: La empresa queda ubicada en la avenida principal lo cual es una ventaja porque permite el acceso directo.	X		
Ubicación geográfica	Oportunidad: La ubicación de la empresa es la más idónea pues, se encuentra en el centro de Cumanacoa, lo que permite el fácil acceso a la misma.	X		

Fuente: Autores. 2017.

Cuadro N° 16. Análisis de impacto de los elementos internos (Fortalezas y Debilidades)

Factores internos	Importancia de impacto sobre la Empresa Café Venezuela ubicada en el Municipio Montes –Estado Sucre	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Misión	Fortaleza: Todos los trabajadores conocen la misión de esta manera se garantiza el trabajo de cada uno de ellos hacia lo que se persigue como organización. Debilidad: Al no tener la misión por escrita les quita tiempo al momento de darle información a la comunidad si se la solicitan.	X		
Visión	Fortaleza: Todos los trabajadores de la organización conocen y tienen clara la visión de la misma y esto les permite tener la mira clara hacia el futuro de la organización. Debilidad: se les dificulta el trabajo al momento de realizar sus actividades y al mismo tiempo mostrar dicha visión si es solicitada.	X		
Objetivos	Fortaleza: Permite tener mejor conocimiento acerca de los planes estratégicos, orientados a lograr los objetivos de la misma y guardan relación con la misión y visión lo que representa una ventaja, debido a que la planificación de los objetivos se hace con base a la razón de ser de la empresa.	X		
Diagnóstico estratégico	Debilidad: Es una desventaja porque no les permite realizar un diagnóstico en el entorno de la organización y de esta manera encontrar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar, de igual manera impide realizar el diagnostico interno y dificulta alcanzar los objetivos	X		

Continuación cuadro N° 16

	propuestos.			
Funciones	Fortaleza: Al conocer las funciones que ocupan se convierte en una ventaja ya que realizan las actividades de manera más eficiente.	X		
Manual de sistemas y procedimientos	Fortaleza: Les permite obtener mayor eficiencia en la operatividad de la organización.	X		
Capacidad directiva				
Planes	Debilidad: Al no hacer uso de los planes estratégicos esto les dificulta alcanzar los objetivos.			
Imagen moderna	Debilidad: No les permite una mejor proyección de lo que desean realizar para mejorar la imagen de la empresa.		X	
Tecnología cambiante	Debilidad: Al no contar con una tecnología moderna crea una desventaja en la realización de las actividades de la empresa.		X	
Canales estratégicos	Fortaleza. A pesar de no contar con canales estratégicos mantienen una comunicación fluida, ya que, la empresa es pequeña.		X	
Políticas gubernamentales	Fortaleza: Se toman en cuenta las políticas gubernamentales.		X	
Personal	Fortaleza: Al contar con un personal altamente calificado para la toma de decisiones se puede cumplir con los objetivos de la organización.		X	
Capacidad tecnológica				
Habilidades	Debilidad: Al no contar con habilidades tecnológico no permite el desarrollado de habilidades de la organización.			
Innovación	Debilidad: No cuentan con capacidad de innovación, que resuelva los problemas de manera creativa.		X	
Nivel de tecnología	Debilidad: Por falta de equipos tecnológicos se les dificulta el trabajo operativo, la recepción y transferencia de información			

Continuación cuadro N° 16

Coordinación e integración	Debilidad: Al no llevar la coordinación de las áreas no permite el trabajo en equipo, no sólo a nivel interno sino también al nivel externo.		X	
Capacidad de talento humano				
Experiencia técnica	Fortaleza: Cuentan con trabajadores altamente preparados y con la experiencia técnica necesaria para las actividades que desarrollan.	X		
Nivel académico	Fortaleza: Solo un trabajador posee nivel académico universitario. Debilidad: Un trabajador con nivel primario y otro secundario	X		
Rotación	Fortaleza: Mantener a los trabajadores en el mismo lugar de trabajo permite que sean eficiente y eficaz las actividades realizadas.		X	
Sentido de pertenencia	Fortaleza: Permite que estos quieran a la empresa como su propia familia, los cuales mostrarán mayor interés para resolver los problemas que le afecten.		X	
Motivación	Fortaleza: Al sentirse motivados realizan mejor 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.	X		
Capacidad financiera				
Acceso al capital	Fortaleza: Permite realizar las actividades con mayor libertad sin detenerse por falta de capital.		X	
Rentabilidad	Fortaleza: Al contar con la rentabilidad les permite otorgar créditos que tienen retorno.		X	
Fondos internos	Debilidad: No cuentan con fondos internos, que les permita resolver pequeños problemas sin depender de la empresa matriz.		X	
Estados financieros	Debilidad: No elaboran estados financieros, ya que, no cuentan con	X		

Continuación cuadro N° 16

	los conocimientos apropiados para el manejo de la información financiera.			
Análisis de costos	Fortalezas: Les permite manejar los recursos con mayor eficiencia. Debilidad: De manera media por no contar con conocimientos adecuados para realizar tal análisis, es decir, lo elaboran de manera sencilla.		X	
Capacidad competitiva				
Acceso a organismos	Fortaleza: Les permite adquirir conocimientos a través de talleres, foros y otros; además adquirir materiales para la organización.		X	
Participación	Fortaleza: Participan los trabajadores en las actividades realizada por la misma por pertenecer solo a esta organización y a dichas actividades incorporan a la comunidad.	X		

Fuente: Autores. 2017.

- Hoja de trabajo. El cuadro N° 17 muestra la hoja de trabajo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., en este caso se incluyen las que resultaron de impacto alto, en los cuadros N°15 y 16.

Cuadro N° 17. Hoja De Trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O ₁ Incidencia de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.	A ₁ Afectación de la inflación a las actividades de la empresa.
O ₂ Reputación y credibilidad, son una ventaja para la empresa.	A ₂ Afectación de las medidas económicas.
O ₃ Dificultad en cuanto al acceso vial.	A ₃ Situación Actual del país.
O ₄ Dificultad en cuanto al acceso vial.	A ₄ Inseguridad, la delincuencia y las

Continuación cuadro N° 17

	manifestaciones públicas. A₅ Incidencia de la situación política actual. A₆ No tiene facilidad de acceso a la tecnología.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F₁ En la organización, la misión se encuentra claramente establecida y es conocida por los trabajadores. F₂ En la organización la visión se encuentra claramente establecidas y es conocida por todos. F₃ Los objetivos de la organización se encuentran claramente establecidos y son conocidos por la mayoría. F₄ Las funciones son conocidas por los trabajadores de la empresa. F₅ Conocen lo establecido en el manual de sistema y procedimiento. F₆ Dispone de un personal con experiencia técnica. F₇ Cuenta con un trabajador universitario. F₈ Existe motivación para el logro de los objetivos.	D₁ La misión no se encuentra plasmada por escrita. D₂ La visión no se encuentra plasmada por escrita. D₃ No se utilizan en la empresa diagnóstico estratégico. D₄ No hacen uso de los planes estratégicos. D₅ Trabajadores con un nivel primario y secundario. D₆ No cuenta con habilidades tecnológicas que le permita desempeñar sus actividades. D₇ Se le dificulta la transferencia de información por no tener equipos tecnológicos. D₈ No cuenta con fondos internos. D₉ No elaboran estados financieros.

Fuente: Autores. 2017.

- Matriz DOFA. DOFA, es la sigla usada para referirse a unas herramientas analíticas que le permiten trabajar con toda la información que poseen para un negocio, útil para examinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA, ayuda a determinar si las organizaciones están en capacidad para desempeñarse en su medio. Mientras más competitivas en comparación con sus competidores esté la organización mayor posibilidad de éxito tiene. Con base a la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto, se realiza el análisis DOFA que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en una oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. a continuación, se muestra el cuadro N°7, donde se refleja la relación de fortalezas con oportunidades, de fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y las debilidades con las amenazas, que darán como resultado acciones estratégicas para la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A.

Cuadro N° 18. Matriz FODA

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	(O ₁) Afectación de la tasa de interés a las actividades de la empresa.	(A ₁). Afectación de la inflación a las actividades de la empresa.
	(O ₂) Incidencia de los impuestos en las actividades de la organización.	(A ₂) Afectación de las políticas cambiarias.
	(O ₃) Incidencia de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno.	(A ₃) Afectación de las medidas económicas.
	(O ₄) Reputación y credibilidad, son una ventaja para la empresa.	(A ₄) Situación Actual del país.
	(O ₅) Acceso a la información y transferencia de la misma.	(A ₅) Inseguridad, la delincuencia y las manifestaciones públicas.
	(O ₇) Dificultad en cuanto al acceso vial.	(A ₆) Incidencia de la situación política actual.
	(O ₈) Ubicación de la empresa.	(A ₇) No tiene facilidad de acceso a la tecnología.
	(A ₈) No cuenta con avances tecnológicos.	
Fortalezas (F)	Estrategia (FO)	Estrategia (FA)
(F ₁) La misión organización se encuentran claramente establecidas y son conocidas por la mayoría.	(F ₉ , O ₅) Usar el internet como medio informativo para mejorar el acceso a la información y transferencia de la misma.	(F ₇ , A ₅) Desarrollar programas sociales que permitan combatir la inseguridad en distintos niveles, reforzando los valores éticos y morales.
(F ₂) La visión organización se encuentran claramente	(F ₄ , O ₄) Usar las funciones de los trabajadores para	(F ₈ , A ₂) Seguir capacitando al personal de la empresa para saber

Continuación cuadro N° 18

establecidas y son conocidas por la mayoría. (F₃) Los objetivos de la organización se encuentran claramente establecidos y son conocidos por la mayoría. (F₄) Las funciones son conocidas por los trabajadores de la empresa. (F₅) Conocen lo establecido en el manual de sistema y procedimiento. (F₆) A pesar de que no cuentan con canales estratégicos mantienen una comunicación fluida. (F₇) Política gubernamental: estarían dispuestos a formular y ejecutar planes estratégicos. (F₈) Cuenta con un personal altamente calificado. (F₉) Experiencia técnica.	mantener la reputación y credibilidad de la empresa.	enfrentar las políticas cambiarias. (F₉, A₄) Aprovechar la experiencia técnica para contrarrestar la incidencia de la situación actual del país.
---	---	--

Debilidades (D)	Estrategia (DO)	Estrategia (DA)
(D1). La misión no se encuentra plasmada por escrita. (D2) La visión no se encuentra plasmada por escrita. (D3) No se utilizan en la empresa diagnóstico estratégico. (D4) No hacen uso de los planes estratégicos. (D5) No cuentan con tecnología moderna. (D6) Deficiencia de equipos tecnológicos. (D7) La coordinación e integración de las áreas no se realizan mediante el uso de tecnología.	(D₅, O₅) Implementar otros medios tecnológicos para mejorar el acceso a la información. (D₆,O₈) Introducir nuevos equipos tecnológicos para aprovechar la ubicación de la empresa.	(D₃, A₄) Realizar diagnóstico estratégico que permitan enfrentar las medidas económicas. (D₅, A₈) Introducir tecnología moderna que permita aprovechar los avances tecnológicos. (D₆, A₄) Realizar proyectos a corto plazo para la adquisición de equipos tecnológicos que les permita obtener facilidad de acceso para la tecnología cuando lo requiera.

Fuente: Autoras 2017.

A continuación, se listan las estrategias FO, FA, DO y DA, resultantes del análisis DOFA.

- Estrategia (FO)
 - Usar el internet como medio informativo para mejorar el acceso a la información y transferencia de la misma.

- Usar las funciones de los trabajadores para mantener la reputación y credibilidad de la empresa.
- Estrategia (FA)
- Desarrollar programas sociales que permitan combatir la inseguridad en distintos niveles, reforzando los valores éticos y morales.
- Seguir capacitando al personal de la empresa para saber enfrentar las políticas cambiarias.
- Aprovechar la experiencia técnica para contrarrestar la situación actual del país.
- Estrategia (DO)
- Implementar otros medios tecnológicos para mejorar el acceso a la información.
- Introducir nuevos equipos tecnológicos para aprovechar la ubicación de la empresa.
- Estrategia (DA)
- Realizar diagnósticos estratégicos que permitan enfrentar las medidas económicas.
- Introducir tecnología moderna que permita aprovechar los avances tecnológicos.
- Realizar proyectos a corto plazo para la adquisición de equipos tecnológicos que les permita obtener facilidad de acceso para la tecnología cuando lo requiera.

Una vez, realizado el análisis DOFA se continúa con el proceso de formulación de las estrategias, por lo que se dedujo implementar una estrategia de crecimiento en la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A. Se considera como estrategia de crecimiento al plan en el cual se especifican los pasos o actividades para la consecución de un objetivo determinado en la empresa; también consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente se venden; o para entenderla mejor para Robbins y Coulter la definen como “una estrategia corporativa con la que tratan de incrementar las operaciones de las organizaciones a crecentando el número de productos que ofrece a los mercados que atiende”. Esta estrategia de crecimiento es importante en la empresa, ya que, permite que la organización funcione como un sistema para crecer a nuevos mercados; al seguir una meta de crecimiento la organización aumentará sus ingresos por ventas, número de empleados y otras medidas cuantitativas. Para llevar a cabo tal estrategia, se formularon los siguientes objetivos estratégicos:

- Crear una página web.
- Realizar nuevas actividades para fomentar las funciones de los trabajadores.
- Buscar medios tecnológicos y nuevos equipos tecnológicos.
- Realizar charlas a los caficultores.
- Ofrecer cursos y talleres de capacitación.
- Aumentar la experiencia técnica.
- Realizar diagnósticos estratégicos.
- Introducir tecnología moderna.
- Realizar presupuestos para obtener equipos tecnológicos.

Los objetivos estratégicos ya mencionados, se pueden llevar a cabo a través de las siguientes acciones estratégicas, mencionadas a continuación:

- Creación de página web donde se mantenga informado al caficultor de los beneficios que la empresa le ofrece.
- Realizar nuevas actividades que fomenten las funciones de los trabajadores para mantener la reputación y credibilidad de la empresa.
- Buscar medios tecnológicos para mostrar información de las nuevas actividades y a su vez puedan reflejarlo en su página web.
- Buscar nuevos equipos tecnológicos a fin de aprovechar la ubicación de la empresa.
- Convocar a los caficultores a charlas para divulgar los valores éticos que los concienticen para disminuir el índice de inseguridad.
- Ofrecer cursos y talleres que permitan seguir capacitándolos para ser frente a la situación del país.
- Captar personal capacitado para aumentar la experiencia técnica que permita combatir la situación país.
- Realizar diagnósticos estratégicos para enfrentar las medidas económicas implementadas.
- Aprovechar la tecnología moderna para la mejora de las actividades de la empresa.
- Elaboración de presupuestos para obtener equipos tecnológicos que pueda garantizarle a la empresa el uso de los mismos cuando lo requieran.

Una vez realizado el diagnostico estratégico se plantea el marco estratégico:

- Misión: almacenar la mayor cantidad de café en grano para hacerle llegar a la empresa madre y de esta manera proporcionar nuestro producto en mercados nacionales e internacionales para satisfacer las exigencias del consumidor, integrando a su vez al caficultor en el proceso de comercialización y suministrándole las herramientas necesarias para su satisfacción, como lo es créditos, insumos, alimentos a bajo costo y asesoramiento en los campos.

- Visión: ser la distribuidora líder en todo el estado Sucre y de esta manera apoderarnos del mercado cafetalero y ser referencia a nivel mundial, en donde se integre al caficultor en el proceso de comercialización.
- Objetivo: enfocarnos en el cultivo, producción, compra, almacenamiento, venta, industrialización de café en grano y tostado, y cualquier otra actividad relacionada con la industria cafetalera y su respectivo desarrollo agrícola.
- Estrategia: crecimiento, ya que, permite que la organización funcione como un sistema para crecer a nuevos mercados; al seguir una meta de crecimiento la organización aumentará sus ingresos por ventas, número de empleados y otras medidas cuantitativas.

Dicha estrategia, se pueden llevar a cabo a través de las siguientes acciones estratégicas, mencionadas a continuación:

- Creación de páginas web, donde se mantenga informado al caficultor de los beneficios que la empresa le ofrece.
- Realizar nuevas actividades que fomenten las funciones de los trabajadores para mantener la reputación y credibilidad de la empresa.
- Buscar medios tecnológicos para mostrar la información de las nuevas actividades y a su vez puedan reflejarlos en su página web.
- Buscar nuevo equipo tecnológico a fin de aprovechar la ubicación de la empresa.
- Convocar a los caficultores a charlas para divulgar los valores éticos que los concienticen para disminuir el índice de seguridad.

- Ofrecer cursos y talleres que le permitan seguir capacitándolo para ser frente a la situación del país.
- Captar personal capacitado para aumentar la experiencia técnica que permita combatir la situación país.
- Realizar diagnósticos estratégicos para enfrentar las medidas económicas implementadas.
- Aprovechar la tecnología moderna para mejorar las actividades de la empresa.
- Elaboración de presupuestos para obtener equipos tecnológicos que puedan garantizarle a la empresa el uso de los mismos cuando lo requieran.

4.4. Pautas para la Implementación y Evaluación Estratégica en la Empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., Ubicada en Cumanacoa, Estado Sucre.

Para continuar con el proceso y llevar a cabo las pautas para la implementación de la estrategia, se plantea a continuación las metas y los correspondientes indicadores con el fin de realizar la evaluación estratégica:

Cuadro N° 19. Mecanismo para la Implementación y Evaluación del Proceso de Administración Estratégica.

Estrategia.	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Metas	Indicadores
C r e c i m i e n t o	Crear una página web.	Creación de página web donde se mantenga informado al caficultor de los beneficios que la empresa le ofrece.	• Crear una página web en tres meses • Actualizar la página web mensualmente	– Tiempo de creación de la página web. – Tiempo en que se actualiza la página web.
	Realizar nuevas actividades para fomentar las funciones de los trabajadores.	Realizar nuevas actividades que fomenten las funciones de los trabajadores para mantener la reputación y credibilidad de la empresa.	• Realizar un taller mensual. • Visitar a los trabajadores una vez a la semana. • Invitar mensualmente a los caficultores a las actividades de la empresa.	– Números de talleres realizados mensualmente. – Números de visitas semanales a los trabajadores. – Números de invitaciones realizadas mensualmente a los caficultores.
	Buscar medios tecnológicos.	Buscar medios tecnológicos para mostrar información de las nuevas actividades y a su vez puedan reflejarlo en su página web.	• Elaborar un proyecto semestral para la adquisición de medios tecnológicos.	– Números de proyectos realizados al año.
	Buscar nuevos	Buscar nuevos		– Número de

	equipos tecnológicos.	equipos tecnológicos a fin de aprovechar la ubicación de la empresa.	Realizar un estudio financiero semestralmente de los recursos de la empresa.	estudios financieros realizados al año.
	Realizar charlas a los caficultores.	Convocar a los caficultores a charlas para divulgar los valores éticos que los concienticen para disminuir el índice de inseguridad.	Invitar a los caficultores a charlas sobre los principios y valores éticos cada seis meses.	– Número de invitaciones realizadas al año.
	Ofrecer cursos y talleres de capacitación.	Ofrecer cursos y talleres que permitan seguir capacitándolos para ser frente a la situación del país.	Orientar a los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y capacitarlos cada vez más a través de congresos y cursos una vez al año.	– Número de orientaciones que se le dictan a los trabajadores semestralmente.
	Aumentar la experiencia técnica.	Captar personal capacitado para aumentar la experiencia técnica que permita combatir la situación país.	Realizar entrevistas semestralmente para capacitar al personal.	– Número de entrevistas realizadas al año.
	Realizar diagnósticos estratégicos.	Realizar diagnósticos estratégicos para	Realizar un estudio de mercado	– Número de estudios de mercado

		enfrentar las medidas económicas implementadas.	semestralmente para ofrecer mejor precio a los caficultores. Realizar empaquetamientos de café en grano y tostado para generar ingresos en la empresa diariamente.	realizados al año. Número de empaquetamientos que se realizan diariamente.
	Introducir tecnología moderna.	Aprovechar la tecnología moderna para la mejora de las actividades de la empresa.	- Realizar semestralmente estudios en los espacios de la empresa. - Ubicar las tecnologías aptas a las necesidades de la distribución una vez al año.	- Número de estudios realizados en los espacios de la empresa al año. - Número de veces al año en que se realizan ubicaciones de la tecnología.
	Equipos tecnológicos.	Elaboración de presupuestos para obtener	Elaborar anualmente	presupuestos elaborado al año.

		equipos tecnológicos que pueda garantizarle a la empresa el uso de los mismos cuando lo requieran.	presupuestos para la compra de mejores equipos tecnológicos.	
--	--	--	--	--

Fuente. Autoras 2017.

CONCLUSIONES

La administración estratégica es importante para el éxito de una organización, permite a las compañías que la implementan lograr un mejor desempeño a largo plazo y permite marcar la diferencia en el desempeño de la organización. Es un proceso que inicia con el análisis y diagnóstico del entorno externo e interno, considerando las ventajas competitivas de la empresa para aprovechar oportunidades o defenderse de amenazas, luego se formulan e implementan acciones y por último se evalúan y controlan. El término proceso implica que existe una retroalimentación para ajustar la estrategia según el aprendizaje de la organización y experiencia adquirida. Buscando alcanzar la visión, la selección de la estrategia será exitosa siempre y cuando se logre una posición competitiva en el mercado.

Se expuso el modelo básico de administración estratégica, que para Robbins y Coulter, comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégica. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista. Es por ello, que se aplicó un análisis de los elementos tanto externo como interno en la organización, a fin de crear estrategias con la intención de solucionar cualquier problema que esté presente. En tal sentido, cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos estratégicos y estos a su vez se llevarán a cabo mediante acciones estratégicas. A tal efecto, surgieron las siguientes

conclusiones:

En los elementos internos se encontró en la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., que la misión y la visión se encuentran claramente establecidas y son conocidas por los trabajadores, al igual que los objetivos y las funciones que ocupan cada uno de los empleados. Conocen lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos y aunque no cuentan con canales estratégicos mantienen una comunicación fluida. En esta empresa, se toman en cuenta las políticas gubernamentales; cuenta con un personal calificado y con experiencia técnica. A pesar de estas fortalezas, la Distribuidora presenta debilidades como, la misión y la visión no se encuentran plasmadas por escrito; no realizan diagnósticos estratégicos y tampoco ejecutan planes estratégicos. No cuenta con una tecnología moderna, tienen deficiencias en equipos tecnológicos, por lo que la coordinación e integración de las áreas no se realizan mediante el uso de la tecnología.

En el elemento externo, se pudo observar que la tasa de interés es mínima y los impuestos no tienen gran impacto dentro de la organización; existen programas implementados por el gobierno; debido a sus labores la organización cuenta con una buena reputación y credibilidad. Por ser una empresa con poco personal existe transferencia de información entre ellos. Además, la empresa cuenta con buen acceso vial y excelente ubicación. Así mismo, se pudo visualizar que entre las amenazas detectadas está la afectación de la inflación, de las políticas cambiarias, de las medidas económicas y la afectación de la situación actual del país; al igual, tiene incidencia la inseguridad, las manifestaciones públicas y la situación política actual. La organización no tiene facilidad de acceso a la tecnología y tampoco cuenta con grandes avances tecnológicos.

En este sentido, la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., necesita trabajar con mayor coordinación e integración tanto a lo interno de la organización,

como a lo externo con el Estado y sus instituciones, que le faciliten los recursos organizativos y tecnológicos, informativos e informáticos para el cumplimiento eficaz de los objetivos.

Es por ello, que se sugiere implementar una estrategia de crecimiento que le permita a la distribuidora ir hacia nuevos mercados, para ampliar sus recursos tecnológicos, informáticos y organizativos, así como también ampliar el número de empleados y aumentar sus ingresos por ventas.

RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido conclusiones derivadas de conocer los resultados del análisis de los elementos externo e interno aplicado en la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A., y determinar que éstos presentan deficiencias en algunos aspectos relacionados con las actividades que desarrollan; y con el objeto de ayudar al fortalecimiento de las mismas se sugiere una estrategia de crecimiento, dado que, contribuye a que la distribuidora aumente sus ingresos por ventas, el número de empleados, entre otros; al seguir una meta de crecimiento la organización crecerá hacia nuevos mercados. De allí se presentan las siguientes recomendaciones:

- Creación de una página web donde se mantenga informado al caficultor de los beneficios que la empresa le ofrece.
- Realizar nuevas actividades que fomenten las funciones de los trabajadores para mantener la reputación y credibilidad de la empresa
- Buscar medios tecnológicos para mostrar información de las nuevas actividades y a su vez puedan reflejarlo en su página web.
- Buscar nuevos equipos tecnológicos a fin de aprovechar la ubicación de la empresa.
- Convocar a los caficultores a charlas para divulgar los valores éticos que los para concienticen para disminuir el índice de inseguridad.
- Ofrecer cursos y talleres que permiten seguir capacitando para hacer frente a la situación del país.
- Captar personal capacitado para aumentar la experiencia técnica que permita combatir la situación del país.
- Realizar diagnósticos estratégicos para enfrentar las medidas económicas implementadas
- Aprovechar la tecnología moderna para mejora de las actividades de la empresa

- Elaboración de presupuestos para obtener equipos tecnológicos que puedan garantizarle a la empresa el uso de los mismos cuando lo requiera.

Así mismo, se hacen otras recomendaciones en beneficio de mejora tanto los elementos internos como externo de la organización, las cuales se mencionan a continuación:

- Aprovechar el acceso que tiene a organismos públicos y privados, para adquirir mayores conocimientos, así como capital para desarrollar el área productiva, y ofrecerle al caficultor un mayor pago por su producto.
- Ofrecer cursos y talleres que permitan seguir capacitando a los trabajadores para hacer frente a la situación del país, a las medidas económicas implementadas y a las políticas cambiarias.
- Captar personal capacitado para aumentar la experiencia técnica que permita incrementar la capacidad productiva de la organización.
- Desarrollar programas sociales que permitan combatir la inseguridad en sus distintos niveles, reforzando los valores éticos y morales.
- Es necesario que la empresa emplee planes estratégicos en cuanto a publicidad, promoción y marketing para dar a conocer más el café y la calidad de éste, para evitar que al momento de que otras organizaciones decidan entrar a este mundo de los negocios, no afecten el entorno de la misma.
- Lograr altos niveles de desarrollo de talento humano desde los niveles más altos hasta los más bajos, como condición imprescindible para alcanzar una ventaja diferencial muy importante en los mercados.

- Realizar proyectos a corto plazo para la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que les permitan obtener facilidad de acceso a la tecnología cuando lo requieran.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Ansoff, I (1998) “La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial”. Editorial, Addison Wesley Iberoamericana S.A. México

Antonorsi, M. (1995) Guía práctica de la empresa competitiva. Venezuela Arango, C.A.

Arias. F. (2006), “El Proyecto de Investigación”, editorial Episteme, 5ta edición, Caracas – Venezuela.

Arias, F. (2012), “El Proyecto de Investigación”, editorial Episteme, 6ta edición, Caracas – Venezuela.

Daft, R. 2004. Administración. Editorial. Thomson publishin y company. México.

David. F. (1994). “La Gerencia Estratégica”. Novena reimpresión.

Francés, A. (2006) “Estrategias y planes para la Empresa: con el cuadro de mando integral. México. Pearson Educación.serna

Fernández Arias, José Antonio. (1991). El proceso Administrativo, Editorial DIANA,

Jarillo, José Carlos (1991). “Dirección Estratégica, Editorial McGraw-Hill, Mexico.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). “Administración. Una perspectiva global. Edición 12a. Editorial McGraw-Hill. México

- Porter, M. (1985). “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia”. Editorial Continental, 2da edición, México.
- Robbins, S y Coulter, M. 2005. “Administración”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Serna, H. (1999), “Gerencia Estratégica”, editorial, 6ta edición, Bogotá.- Colombia.
- Serna. H. (2008). Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. Décima Edición 3R Editores. Bogotá D. C. Colombia.
- Serna. H. (2011), “Gerencia estratégica”, editorial Panamericana Líder, 10a Edición. Bogotá-Colombia.
- Tamayo. M. (1993), “El proceso de la investigación científica”, Editorial Linuesa. México.
- Tamayo y Tamayo M. (2001). El Proceso de Investigación Científica. México: Editorial Limusa.
- Thompson. A y Strickland. A. (2004), “Administración Estratégica, Textos y Casos”, editorial Mc Graw Hill 3ra edición. México.
- Villafranca. D. (2002), “Metodología de la Investigación”, Editorial McGraw Hill. Interamericana. Bogotá-Colombia.
- Zerpa. D. (2012) El Proceso de Gerencia Estratégica: articulo con dirección gerencial, cultura y diseño organizacional. Editorial académico español.

Leyes

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA; Caracas, Gaceta Oficial N° 5453, Marzo 1999.

LEY DE TIERRAS Y DESARROLLO AGRARIO. GACETA OFICIAL N°5991 EXTRAORDINARIO, JULIO 2010.

Tesis Consultadas

González. D. (2007). “Propuesta de Gerencia Estratégica para la empresa Arcontrol Ingeniería, C.A”. Trabajo de Grado, Universidad Simón Bolívar- Venezuela.

Guerrero. H. y Vélez. W. (2013). “Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica e Indicadores para la Mediana Empresa de Guayaquil, caso OMACONSA. S.A”. Trabajo de grado. Maestría en Administración de Empresa, Universidad Politécnica Salesiana.

Mansilla. G. (2012). “Propuesta de Gestión Estratégica para el Logro de Competitividad en las PYMES de la Industria del Software en Valencia”. Tesis de Grado. Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Carabobo - Venezuela.

Suárez. A. (2006). “La Planificación Estratégica como Herramienta Gerencial para elevar la competitividad en la pequeña y mediana empresa en Venezuela”, Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo - Venezuela.

Directorio Web

Castellanos Cruz, R.: "El Proceso Estratégico" en Contribuciones a la Economía, agosto 2007.

Páginas Web

<http://www.definicionabc.com>

<http://www.eumed.net>

<http://www.gerentes-visionarios.blogspot.com>

<http://lkmr.blogspot.com>

<http://leydila.blogspot.com>

<http://www.eumed.net>

<http://definicion.de/empresa>

<http://www.eird.org>

<http://www.informacione13.over-blog.com>

<http://trabajodegrado.webcindario.com/capitulo2.html>

<http://www.cva.gob.ve>

<http://www.mercal.gob.ve>

<https://cosio.wikispaces.com/file/view/mision+y+vision.do>

ANEXOS

ANEXO N° 1 CUESTIONARIO

Cumaná, julio de 2017

Ciudadano(a):

Presente.

Muy cordialmente nos dirigimos a usted para hacer de su conocimiento, que actualmente estamos cursando estudios en la Universidad de Oriente y en esta oportunidad nos encontramos en proceso de realización del Trabajo de Grado “Proceso de administración estratégica en la empresa Distribuidora Café Venezuela S.A ubicada en el Municipio Montes, estado Sucre”, el cual tiene como objetivo proponer un proceso de administración estratégica para la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en el municipio Montes, estado Sucre.

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

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

Atentamente,

Lorelis Terán Ávila
C.I:19.978.878

Marilyn Labana
C.I:23.683.280

Yessica Guzmán
C.I:22.631.195

CUESTIONARIO

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CAFÉ VENEZUELA S.A UBICADA EN EL MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE

HOJA DE CONTROL

(No escriba en los espacios punteados)

Nº

NOMBRE DEL ENCUESTADO _____

CARGO QUE OCUPA _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES GENERALES

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

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) En las preguntas con alternativas a seleccionar, marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.
- d) Escriba en forma clara y legible.

CUESTIONARIO
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA CAFÉ VENEZUELA S.A UBICADA EN EL
MUNICIPIO MONTES, ESTADO SUCRE

I.- Elementos Internos considerados en el proceso estratégico en la empresa Café Venezuela S.A., ubicada en Cumanacoa, Municipio Montes, estado Sucre.

A.- Aspectos Generales

1. ¿La empresa Café Venezuela S.A., tiene trazada una misión en forma explícita?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 4.

2. ¿Conoce usted la misión de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

3. ¿Considera usted que las labores que desempeña en la empresa Café Venezuela están orientadas a cumplir la misión de la misma?

a) SI _____ b) NO _____

4. ¿En la empresa Café Venezuela S.A., se tiene trazada una visión en forma explícita?

a) SI _____ b) NO _____

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

5. ¿Conoce usted la visión de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

6. ¿Considera usted que las labores que se desempeñan en la empresa Café Venezuela están orientadas a cumplir la visión de la misma?

a) SI _____ b) NO _____

7. ¿Están claramente establecidos los objetivos de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

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

8. ¿Los objetivos de la empresa están acorde a la misión y visión?

a) SI _____ b) NO _____

9. ¿Se realiza en la empresa diagnóstico estratégico?

a) SI _____ b) NO _____

10. ¿Conoce usted las funciones relacionadas con el cargo que ocupa?

a) SI _____ b) NO _____

11. ¿Conoce usted la responsabilidad que tiene en el cargo que ocupa?

a) SI _____ b) NO _____

12. ¿Se cuenta la empresa Café Venezuela S.A., con un manual de sistemas y procedimientos?

a) SI _____ b) NO _____

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

13. ¿Con qué frecuencia aplica usted lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos en la empresa Café Venezuela S.A.?

a) Siempre _____
b) Casi siempre _____
c) Nunca _____

14. ¿Utilizan planes estratégicos en la empresa café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

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

15. ¿Con qué frecuencia utilizan planes estratégicos para alcanzar los objetivos planteados?

a) Siempre _____
b) Casi siempre _____
c) Nunca _____

16. ¿Utilizan los planes estratégicos para mejorar la imagen corporativa?

a) SI _____ b) NO _____

17. ¿Cuentan con tecnología moderna para ejecutar los planes estratégicos?

a) SI _____ b) NO _____

18. ¿Cuentan con canales estratégicos que hagan fluir la comunicación en todos los niveles organizacionales?

a) SI _____ b) NO _____

19. ¿Toman en cuenta las políticas gubernamentales a la hora de formular y ejecutar los planes estratégicos?

a) SI _____ b) NO _____

20. ¿Cuentan con un personal altamente capacitado para tomar decisiones?

a) SI _____ b) NO _____

C.- Capacidad Tecnológica

21). ¿Cuenta la empresa Café Venezuela S.A., con habilidades tecnológicas?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 23.

22. ¿Cómo es el grado de habilidades con la que cuenta la empresa Café Venezuela S.A.?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Nulo _____

23. ¿Cuenta la empresa Café Venezuela S.A., con capacidad de innovación?

a) SI _____ b) NO _____

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

24. ¿Cómo es el grado de capacidad de innovación con que cuenta la empresa Café Venezuela S.A.?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Nulo _____

25. ¿Cómo es el nivel de tecnología utilizado por la empresa Café Venezuela S.A.?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Nulo _____

26. ¿Cuenta la empresa Café Venezuela S.A., con algún registro de patente?

a) SI _____ b) NO _____

27. ¿La coordinación de las áreas de la empresa Café Venezuela, S.A., se realiza mediante el uso de la tecnología?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 29.

28. ¿Cómo es el nivel de coordinación de las áreas de la empresa Café Venezuela, S.A.?

a) Alto _____

b) Medio _____

c) Bajo _____

d) Nulo _____

D.- Capacidad de Talento Humano

¿Cuentan los trabajadores de la empresa Café Venezuela S.A., con la experiencia técnica necesaria?

a) SI _____ b) NO _____

¿Cuál es el nivel académico de los trabajadores de la empresa Café Venezuela S.A.?

Universitario ____

Secundario ____

Primario _____

Ninguno _____

Otros _____

Especifique _____

¿Considera usted que para la empresa Café Venezuela S.A., es fundamental tomar en cuenta el nivel académico de sus miembros?

a) SI _____ b) NO _____

¿Se realiza en la empresa Café Venezuela S.A., la rotación de sus trabajadores?

a) SI _____ b) NO _____

¿Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

¿Cree usted que la motivación afecta las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

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

¿Cómo es el grado de incidencia de la motivación sobre las actividades en la empresa Café Venezuela S.A.?

a) Alto _____
b) Medio _____
c) Bajo _____
d) Nulo _____

36. ¿Cómo es el índice de desempeño de los trabajadores de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) Alto _____
b) Medio _____
c) Bajo _____
d) Nulo _____

¿La remuneración en la empresa Café Venezuela S.A. esta acorde con las funciones que realizan los trabajadores?

a) SI _____ b) NO _____

¿Se ha retirado algún miembro de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 40.

¿Cuál ha sido el motivo del retiro?

E.- Capacidad Financiera:

¿Cuenta la empresa Café Venezuela S.A., con acceso al capital cuando lo requiere?

a) SI _____ b) NO _____

¿Cuenta la empresa Café Venezuela S.A., con capacidad de endeudamiento?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 43

¿Cómo es el grado de utilización de la capacidad de endeudamiento de la empresa Café Venezuela S.A.?

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

43. ¿Existe rentabilidad en la empresa Café Venezuela S.A., que permita el retorno de la inversión?

- a) SI _____ b) NO _____

¿Cuenta la empresa Café Venezuela S.A., con fondos internos?

- a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 46.

¿Con qué frecuencia dispone la empresa Café Venezuela S.A., de fondos internos?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Nunca _____

¿Considera usted que en la empresa Café Venezuela S.A., se dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna?

- a) SI _____ b) NO _____

¿En la empresa Café Venezuela S.A., se elaboran los estados financieros?

- a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 52.

¿Cada cuánto tiempo en la empresa Café Venezuela S.A., se emiten estados financieros?

- a) Mensual _____
- b) Trimestral _____
- c) Semestral _____
- d) Anual _____
- e) Otro _____
- Especifique: _____

¿Cuál cree usted es la importancia de los estados financieros para la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) Permiten conocer la situación financiera y económica de la organización

_____ b) Permiten conocer el desarrollo de la gestión y el control de la organización

_____ c) Permiten conocer las estrategias y tácticas organizacionales _____

¿Se elabora el estado de flujo de efectivo en la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 52.

¿Considera Usted que el estado de flujo de efectivo es importante para la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

¿En la empresa Café Venezuela S.A., se realiza análisis de costos?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 54.

¿Cómo es el grado de importancia de realizar análisis de costos en la empresa Café Venezuela S.A.?

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

F.- Capacidad Competitiva

¿Cuenta la empresa Café Venezuela S.A., con acceso a organismos privados o públicos?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 56.

¿Con qué frecuencia accede usted a organismos privado o público?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Poco _____
- d) Muy poco _____

56. ¿Participan todos los miembros de la empresa Café Venezuela S.A., en actividades organizadas por la misma?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo

contrario pase a la pregunta N° 58.

57. ¿Con que frecuencia participan todos los miembros de la empresa Café Venezuela S.A., en las actividades organizadas por la misma?

- a) Siempre _____
- b) Casi siempre _____
- c) Poco _____
- d) Muy poco _____

58. ¿Participa la comunidad en las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) SI _____ b) NO _____

II.- Elementos externos considerados en el diagnóstico estratégico en la empresa Café Venezuela S.A.

A.- Aspectos Generales

59. ¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad de la empresa Café Venezuela S.A.?

- Económico _____
- Político _____
- Social _____
- Tecnológico _____
- Geográfico _____
- Competitivo _____
- Otros _____
- Especifique _____

B. Factores Económicos

60. ¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) Política cambiaria del país. _____
- b) Pronósticos económicos. _____
- c) Índice de desempleo. _____
- d) Inflación. _____
- e) Devaluación de la moneda. _____
- f) Salario mínimo. _____
- g) La competencia. _____
- h) La inversión. _____
- i) Control de precios. _____
- j) Oferta de bienes y servicios. _____

61. ¿Cree usted que la inflación afecta las actividades la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 63.

62. ¿En qué grado afecta la inflación las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) Alto _____
b) Medio _____
c) Bajo _____
d) Nulo _____

63. ¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 65.

64. ¿En qué grado afectan las políticas cambiarias las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) Alto _____
b) Medio _____
c) Bajo _____
d) Nulo _____

65. ¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

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

66. ¿En qué grado afectan las medidas económicas las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) Alto _____
b) Medio _____
c) Bajo _____
d) Nulo _____

67. ¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 69.

68. ¿En qué grado afectan las tasas de interés las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

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

69. ¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 71.

70. ¿En qué grado afectan los impuestos a las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

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

71. ¿Considera usted que la situación económica actual del país afecta las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 73.

72. ¿En qué grado afecta situación económica actual del país las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) Alto _____
- b) Medio _____
- c) bajo _____
- d) Nulo _____

C. Factores Sociales

73. ¿Cuáles de los aspectos sociales mencionados a continuación inciden en las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) Pérdida de valores _____
 - b) Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas . _____
 - c) Manifestaciones públicas _____
 - d) Desempleo _____
 - e) Distribución del ingreso del país _____
 - f) Exigencia de la comunidad _____
 - g) Inseguridad _____
 - h) Los programas sociales implementados por el gobierno _____
 - i) Reputación de la empresa Café Venezuela, S.A., _____
 - j) Responsabilidad social de la empresa Café Venezuela, S.A., _____
 - k) Todas las anteriores _____
 - l) Ninguna de las anteriores _____
 - m) Otros _____
- Especifique: _____

74. ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 76.

75. ¿Cómo es el grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas sobre las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

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

76. ¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 78.

77. ¿En qué grado afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

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

78. ¿Considera usted que la reputación y la responsabilidad social, son una ventaja para la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) SI _____ b) NO _____

D. Aspectos Políticos y Legales

79. ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales mencionados a continuación inciden en las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) Elecciones _____
- b) Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa Café Venezuela S.A. _____
- c) Legislación y reforma de leyes. _____
- e) Estabilidad política del país _____
- f) Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado. _____
- i) Todas las anteriores _____
- j) Ninguna de las anteriores _____
- k) Otros _____

Especifique: _____

80. ¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 82.

81. ¿Cómo es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

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

E. Aspectos Tecnológicos

82. ¿Cuáles aspectos tecnológicos señalados a continuación inciden en las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) Telecomunicaciones. _____
 - b) Nuevas tecnologías. _____
 - c) Facilidad de acceso a la tecnología. _____
 - d) Otros _____
- Especifique: _____

83. ¿Podrían considerarse los avances tecnológicos beneficiosos para las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) SI _____ b) NO _____

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N° 85.

84. ¿Cómo es el grado de beneficio de los avances tecnológicos en las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

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

85. ¿Cuál o cuáles de los medios informáticos mencionados a continuación se relacionan con las actividades que se realizan en la empresa Café Venezuela S.A., para tener acceso a la información y realizar las transferencias de las mismas?

- a) Internet _____
 - b) Intranet _____
 - c) Extranet _____
 - e) Todas las anteriores _____
 - f) Ninguna de las anteriores _____
 - g) Otros _____
- Especifique _____

F. Factores Geográficos

86. ¿Cuáles de los aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades de la empresa Café Venezuela S.A.?

- a) Acceso a la comunidad. _____
- b) Dificultad del transporte terrestre. _____
- c) Ubicación de la empresa Café Venezuela, S.A., _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Ninguna de las anteriores _____

f) Otros _____

Especifique: _____

87. ¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa Café Venezuela S.A., es la más idónea?

a) SI _____ b) NO _____

88. ¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial de la comunidad para llegar a la empresa Café Venezuela S.A.?

a) SI _____ b) NO _____

“Gracias por su receptividad, colaboración y apoyo”

Anexo N° 2. Tablas de Datos.

Tabla N° 1. Existencia de una misión trazada explícita en la empresa Café Venezuela S.A.,

¿Existe una misión explícita en la empresa Café Venezuela S.A.,?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0
Total	3	100%

Tabla N° 2. La misión de la empresa Café Venezuela S.A., se encuentra planteada por escrita

¿La misión de la empresa Café Venezuela S.A., se encuentra planteada por escrito?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 3 Considera que las labores que realiza están orientadas a la misión de la empresa Café Venezuela. S.A

¿La misión de la empresa Café Venezuela. S.A se cumple?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 4. Existencia de una visión trazada explícita en la empresa Café Venezuela S.A.,

¿Existe una visión en la empresa Café Venezuela S.A.,?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 5 Considera que las labores que realiza están orientadas a la visión de la empresa Café Venezuela. S.A

¿La visión de la empresa se cumple?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	0	100%

Tabla N° 6. Visión de la empresa Café Venezuela. S.A planteada por escrito

¿La visión de la empresa Café Venezuela. S.A se encuentra planteada por escrito?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 7. Los objetivos de la empresa Café Venezuela. S.A están claramente establecidos

¿Están claramente establecidos los objetivos de la empresa Café Venezuela S.A.,?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 8. Objetivos de la empresa Café Venezuela. S.A, acordes con la misión y visión de la misma.

¿Los Objetivos de la empresa Café Venezuela están acorde con la misión y visión de la misma?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	0%
No	0	100%
Total	3	100%

Tabla N° 9. Se realiza en la empresa Café Venezuela diagnósticos estratégico

¿Se realiza en la empresa Café Venezuela diagnósticos estratégico?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 10. Conoce usted las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en la empresa Café Venezuela

¿Conoce usted con claridad las funciones relacionadas con el cargo que ocupa en la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 11. Conoce usted la responsabilidad que tienen en el cargo que ocupa

¿Conoce la responsabilidad que tiene en el cargo que ocupa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 12 Se cuenta en la empresa Café Venezuela con un manual de sistema y procedimientos

¿Conoce usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	0	100%

Tabla N° 13. Con que frecuencia aplica usted lo establecido en el manual de sistema y procedimiento en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Con que frecuencia aplica usted todo lo establecido en el manual de sistemas y procedimientos?	Valor	Porcentaje (%)
Siempre	3	100%
Casi Siempre	0	0%
Nunca	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 14. Utilizan planes estratégicos en la empresa Café Venezuela S.A.,

¿Se utilizan planes estratégicos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 15. Con que frecuencia se utilizan planes estratégicos para alcanzar los objetivos planteados

¿Con que frecuencia se utilizan planes estratégicos para alcanzar los objetivos planteados?	Valor	Porcentaje (%)
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Nunca	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 16 Utilizan planes estratégicos para mejorar la imagen de la corporativa

¿Utilizan planes estratégicos para mejorar la imagen de la corporación?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 17. Cuenta con tecnología moderna para ejecutar los planes estratégicos

¿Cuenta con tecnología moderna para ejecutar los planes estratégicos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 18Cuentan con canales estratégicos que hagan fluir la comunicación en todos los niveles organizacional

¿Cuentan con canales estratégicos que hagan fluir la comunicación en todos los niveles organizacional?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 19Toman en cuenta las políticas gubernamentales a la hora de formular y ejecutar los planes estratégicos

¿Toman en cuenta las políticas gubernamentales a la hora de formular y ejecutar los planes estratégicos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 20. Cuenta con un personal altamente calificado para tomar decisiones

¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 21 Cuenta la empresa Café Venezuela. S.A., con habilidades tecnológicas

¿Cuenta la empresa con habilidades tecnológicas?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 22 Cuenta la empresa Café Venezuela. S.A., con algún registro de patente

¿Cuenta la empresa con algún registro de patente?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 23. La coordinación de las aéreas de la empresa Café Venezuela. S.A., se realizan mediante el uso de la tecnología.

¿La coordinación de las aéreas de la empresa se realiza mediante el uso de la tecnología?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 24. Cuentan los trabajadores de la empresa Café Venezuela. S.A., con las experiencias técnicas necesarias

¿Cuentan los trabajadores de la empresa con las experiencias técnicas necesarias?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 25. Nivel académico de los trabajadores de la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cuál es el nivel académico de los trabajadores de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Universitario	1	33,33%
Secundario	1	33,33%
Primario	1	33,33%
Ninguno	0	0%
Otro	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 26. Considera usted importancia el nivel académico en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Considera usted que para la empresa tomar en cuenta el nivel académico de sus miembros es importante?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 27. Se realiza en la empresa Café Venezuela. S.A., rotación de sus trabajadores

¿Se realiza en la empresa Café Venezuela rotación de sus trabajadores?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 28. Sentido de pertenencia en los miembros de la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Existe sentido de pertenencia en los miembros de la empresa Café Venezuela. S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 29. La motivación en las actividades en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cree usted que la motivación afecta las actividades en la empresa Café Venezuela. S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 30 Grado de motivación sobre las actividades en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cuál es el grado de motivación sobre las actividades en la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	0	0%
Medio	3	100%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 31. Índice de desempeño de los trabajadores de la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cuál es el índice de desempeño de los trabajadores de la empresa Café Venezuela. S.A.,?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	3	100%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 32. Remuneración en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cree usted que la remuneración de la empresa está acorde con las funciones que realizan los trabajadores?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 33. Se ha retirado algún miembro en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Se ha retirado algún miembro en la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 34. Capacidad de endeudamiento en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cuenta la empresa con capacidad de endeudamiento?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 35. Rentabilidad dentro de la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Existe algún tipo de rentabilidad dentro de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 36. Fondos internos de la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cuenta la empresa con fondos internos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 37. Información financiera veraz y oportuna en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Considera usted que en la empresa se dispone de información financiera formulada en forma veraz y oportuna	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total		100%

Tabla N° 38 Análisis de costos en la empresa Café Venezuela

¿La empresa realiza análisis de costos?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 39. Grado de importancia de realizar análisis costo en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cuál es la importancia de realizar análisis costo en la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	0	0%
Medio	3	100%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 40 Acceso a organismos privados o públicos

¿Cuenta la empresa acceso a organismos privados o publico	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 41. Frecuencia de acceso a organismos privados o públicos

¿Con qué frecuencia acceden ustedes a las organizaciones privadas o públicas?	Valor	Porcentaje (%)
Siempre	0	0%
Casi Siempre	3	100%
Poco	0	0%
Muy Poco	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 42 Participan de los miembros de la empresa Café Venezuela. S.A., en las actividades organizadas por el mismo

¿Participan todos los miembros de la empresa en las actividades organizadas por la misma?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 43 Frecuencia de participación de los miembros de la empresa Café Venezuela. S.A en las actividades organizadas por el mismo

¿Con qué frecuencia participan todos los miembros de la empresa en actividades organizadas por la misma?	Valor	Porcentaje (%)
Siempre	3	100%
Casi Siempre	0	0%
Poco	0	0%
Muy Poco	0	0%
Total	11	100%

Tabla N° 44 Participan la comunidad en las actividades realizadas en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Participan la comunidad en las actividades realizadas en la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 45 Factores del ambiente externo

¿Cuál o cuáles de los factores del ambiente externo que se presentan a continuación influyen directamente en la operatividad de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Económicos	3	100%
Políticos	3	100%
Sociales	3	100%
Tecnológicos	0	0%
Geográficos	0	0%
Competitivos	0	0%
Otros	0	0%
Total	12	400%

Tabla N° 46 Factores económicos

¿Cuáles de estos aspectos económicos inciden en las actividades desarrolladas en la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Política cambiaria del país	3	100%
Pronósticos económicos	3	100%
Índice de desempleo	3	100%
Inflación	3	100%
Devaluación de la moneda	3	100%
Salario mínimo	0	100%
La competencia	0	0%
La inversión	0	0%
Control de precios	3	100%
Oferta de bienes y servicios	3	100%
Total	21	800%

Tabla N° 47 Afectación de la inflación en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cree usted que la inflación afecta las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 48. Grado que afecta la inflación a la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿En qué grado afecta la inflación a la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	3	100%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 49 Afectación de las políticas cambiarias a la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cree usted que las políticas cambiarias afectan las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 50 Grado de afectación de las políticas cambiarias en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿En qué grado afectan las políticas cambiarias en las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	2	67%
Medio	1	33%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 51 Afectación de las medidas económicas en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cree usted que las medidas económicas afectan las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 52 Grado de afectación de las medidas económicas en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿En qué grado afectan las medidas económicas en la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	2	67%
Medio	1	33%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 53 Afectación de las tasas de interés en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cree usted que las tasas de interés afectan las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 54 Grado de afectación de las tasas de interés en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿En qué grado afectan las tasas de interés a la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	0	0%
Medio	1	33%
Bajo	2	67%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 55 Afectación de los impuestos en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cree usted que los impuestos afectan las actividades de la empresa Café Venezuela?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 56 Afectación de la situación económica actual del país en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Considera usted que la situación económica actual del país afectan las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 57 Grado de afectación de la situación económica actual a la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿En qué grado afecta la situación económica actual del país las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	2	67%
Medio	1	33%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 58 Factores sociales

¿Cuáles de los aspectos sociales mencionados inciden en las actividades de la empresa Café Venezuela. S.A.?	Valor	Porcentaje (%)
Pérdida de valores	3	100%
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas	0	0%
Manifestaciones públicas	3	100%
Desempleo	3	100%
Distribución del ingreso del país	0	0%
Exigencia de la comunidad	3	100%
Inseguridad	3	100%
Los programas sociales implementados por el gobierno	0	0%
Reputación de la empresa Café Venezuela, S.A.,	3	100%
Responsabilidad social de la empresa Café Venezuela, S.A.,	3	100%
Todas las anteriores	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otros	0	0%
Total	21	800%

Tabla N° 59 Afectación de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas a la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones públicas afectan las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 60 Grado de afectación de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones pública en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿En qué grado es la incidencia de la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones pública en la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	3	100%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 61 Afectación de los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Afectan los programas y trabajos sociales implementados por el gobierno a las actividades en la empresa Café Venezuela. S.A.,	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Tabla N° 62 Ventaja de la reputación y responsabilidad social

¿Considera usted que la reputación y la responsabilidad son una ventaja para la empresa Café Venezuela. S.A.,?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 63 Aspectos políticos y legales

¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales mencionados a continuación inciden en las actividades de la empresa Café Venezuela. S.A.,	Valor	Porcentaje (%)
Elecciones	0	0%
Normas y leyes que regulan la actividad de la empresa Café Venezuela. S.A.,	3	100%
Legislación y reforma de leyes	0	0%
Estabilidad política del país	3	100%
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otros	0	0%
Total	6	200%

Tabla N° 64 Afectación de la situación política actual del país la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Considera usted que la situación política actual del país perjudica las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	3%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 65 Grado de afectación de la situación política actual del país a la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cuál es el grado de incidencia de la situación política actual del país sobre las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	3	100%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 66 Factores tecnológicos

¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos señalados a continuación inciden en las actividades de la empresa Café Venezuela. S.A.,?	Valor	Porcentaje (%)
Telecomunicaciones	0	0%
Nuevas tecnologías	3	100%
Facilidad de acceso a la tecnología	0	0%
Otros	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 67 Grado de beneficio de los avances tecnológicos en la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cuál es el grado de beneficio para los avances tecnológicos en las actividades de la empresa?	Valor	Porcentaje (%)
Alto	0	0%
Medio	0	0%
Bajo	3	100%
Nulo	0	0%
Total	3	100%

Tabla 68 Medios informáticos relacionados con la empresa Café Venezuela. S.A.,

¿Cuál o cuáles de los medios informáticos que se mencionan a continuación se relacionan con las actividades que realiza en la misma?	Valor	Porcentaje (%)
Internet	3	100%
Intranet	0	0%
Extranet	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otros	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 69 Factores Geográficos

¿Cuáles de los aspectos geográficos mencionados a continuación inciden en las actividades de la misma.	Valor	Porcentaje (%)
Acceso a la comunidad	0	0%
Dificultad del transporte terrestre	0	0%
Ubicación del Consejo Comunal	0	0%
Todas las anteriores	0	0%
Ninguna de las anteriores	3	100%
Otros	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 70 Ubicación geográfica

¿Cree usted que la ubicación geográfica de la empresa Café Venezuela S.A., es la más idónea?	Valor	Porcentaje (%)
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Tabla N° 71 Acceso vial

¿Existe dificultad en cuanto a acceso vial de la comunidad para llegar a la empresa Café Venezuela. S.A.,?	Valor	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

HOJAS DE METADATOS

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

Título	Proceso de Administración Estratégica en la Empresa Café Venezuela S.A Ubicada en Cumanacoa, Municipio Montes, Estado Sucre.
---------------	---

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Guzmán M. Yessica Del V.	CVLAC	22.631.195
	e-mail	yessica_0919@hotmail.com
	e-mail	
Labana R. Marilyn Del C	CVLAC	9.279.748
	e-mail	marilynlabana23@gmail.com
	e-mail	
Terán A. Lorelis J.	CVLAC	19978878
	e-mail	lorelis2812@gmail.com
	e-mail	

Palabras clave: organización, proceso de administración estratégica

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Las organizaciones han tenido la necesidad de generar cambios estructurales en pro de su adaptabilidad y permanencia en la sociedad cambiante. Hoy en día, las organizaciones juegan un papel fundamental en las actividades de cualquier país, y aquella que desee alcanzar los objetivos para la cual fue creada y perdurar en el tiempo, debe contar con personas capaces de implementar y desarrollar estrategias para alcanzarlos y minimizar el impacto de los cambios que las afectan, y maximizar los que las favorecen, siendo imprescindible realizar diagnósticos estratégicos, para visualizar factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (debilidades y fortalezas), que pueden influir en la operatividad de la organización. De allí que, el presente trabajo tiene como objetivo proponer un proceso de administración estratégica para la empresa Distribuidora Café Venezuela, S.A., ubicada en Cumanacoa, Municipio Montes, estado Sucre. Se realizó una investigación de campo a nivel descriptivo, se aplicó una encuesta en modalidad de cuestionarios al personal administrativo de la entidad. Los datos fueron organizados a través de cuadros y gráficos, para su respectivo análisis e interpretación. Encontrándose la necesidad de proponer una estrategia de crecimiento, desplegada mediante la aplicación del proceso de administración estratégica que abarca la planeación, la implementación y la evaluación estratégica, apoyado en acciones como: creación de página web donde se mantenga informado al caficultor de los beneficios que la empresa le ofrece; realizar nuevas actividades que fomenten las funciones de los trabajadores para mantener la reputación y credibilidad de la empresa; buscar medios tecnológicos para mostrar información de las nuevas actividades y a su vez puedan reflejarlo en su página web; buscar nuevos equipos tecnológicos a fin de aprovechar la ubicación de la empresa; convocar a los caficultores a charlas para divulgar los valores éticos que los concienticen para disminuir el índice de inseguridad; ofrecer cursos y talleres que permitan seguir capacitándolos para ser frente a la situación del país; captar personal capacitado para aumentar la experiencia técnica que permita combatir la situación país, entre otras acciones.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Profesoras: Damaris zerpa de Marquez, Rosmary Veltri	ROL	CA ☐ AS ☒ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA ☐ AS ☒ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2017	08	03

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-LabanaGuzmanyTeran.doc	Aplication/word

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL

Temporal: INTEMPORAL

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:30
Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNEL
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

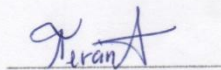
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

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”.



Yessica Del V. Guzmán M.

Autor



Lorelis J. Teran A.

Autor



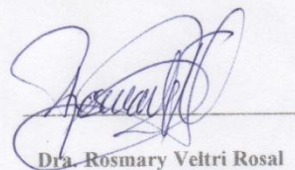
Marilyn Del C. Labana R.

Autor



Dra. Damaris Zerpa de Márquez

Jurado Asesor



Dra. Rosmary Velttri Rosal

Jurado Asesor