

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO - SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS Y
MANTENIMIENTO R-B, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Bastidas E., Leonardo R.

**Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como Requisito
para Optar al Título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Octubre de 2018

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO - SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS Y
MANTENIMIENTO R-B, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

MSc. Medina L., Mercedes del V.
Asesor Académico

Anaco, Octubre de 2018

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO - SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS Y
MANTENIMIENTO R-B, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado calificador

El jurado hace constar que ha asignado a esta tesis la calificación de:

APROBADO

MSc. Medina L., Mercedes del V.

Asesor Académico

MSc. Contreras R., Waddy J.

Jurado Principal

MSc. Rojas A., Bigmar A.

Jurado Principal

Anaco, Octubre de 2018

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“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 Concejo Universitario, para su autorización”.

DEDICATORIA

Este proyecto que ha durado tanto tiempo en mis manos es dedicado a mis tres pilares, ellos fueron quienes crearon o desarrollaron al ser humano que soy hoy día.

Pilar central

Mi madre Mercedes de la Paz Bastidas Esquerra que desde muy joven ha sido muy talentosa en todo su entorno laboral y personal, sus buenos sentimientos y su humildad que resalta iluminando mi vía cuando esta oscuro, mi cómplice del crimen y locuras, más que una madre mi mejor amiga, mi alcahueta número 1. No sería nadie sin ti, pero me criaste para no necesitarte en los momentos más duros, juntos desarrollamos una personalidad y un ego “la mayoría la absorbí” que no nos deja decaer ni en rendirme en los momentos duros de la vida. Me tomaría cientos y cientos de páginas dedicar y hablar referente a ti madre, gracias por todo. Aun te debo muchas cosas en la vida pero de poco a poco se va llenando el saco, llegara el día en que solo pensar lo que desees se cumplirá!! Te amo meche nunca te defraudare.

Pilar izquierdo

Mi tío Luis Ernesto Villalba Rivas, hermano de mi madre, tu quien ha sido el padre que nunca tuve, con sus valores de caballero siempre por delante, luchador y trabajador, disfrutando la vida a como dé lugar pero sin nunca olvidar a dónde quiere llegar, carácter fuerte pero dócil, excelentes sentimientos y cocinero, tu que me ha cuidado desde que nací, desde el momento en que comencé a respirar, gracias por enseñarme los valores de ser un excelente ser humano, por aconsejarme cuando más lo he necesitado, por ese compañero en una familia de puras mujeres, te dedico este trabajo como uno de mis pequeños logros en esta mi vida grande en busca de mejores

cosas y pensamientos sin límites, mi padre, mi gran amigo!! Gracias por todo y por lo que falta. Te amo tío.

Pilar derecho

La ira de Dios en personificación, echa de carne y hueso, pero obviando eso su gran corazón, su personalidad y su gran ilusión de vernos tocar las nubes con cada logro que deseemos, aunque no es expresiva “ósea para nada” tan solo escuchar algo de orgullo salir de su voz no llenas de gloria a mí y a cada uno de los que nos rodea “Andrea y Patricia”... lo admito escribir sobre ella me llena de muchos sentimientos, no la culpo soy sentimental muy sentimental, en fin ya casi lo logramos, solo falta poco para salir de las pequeñas ligas y enfrentar lo bueno, siempre estuviste hay llenándome de consejos e historias, llenándonos de metas y sueños, ya creo saber quién tiene la culpa de que sea tan soñador y ambicioso a la grandeza, te lo debo todo a ti, tu quien ha sido la que me formo en carácter y en valores, tu que me enseñó lo bueno, lo malo. Como se consiguen las cosas y como llegar más allá cuando nuestro cuerpo está cansado o agotado, soy afortunado de ser parte de tu familia, que sea la otra madre que no me alcahuetea pero que igual me cuida y mimas en ocasiones “muy raras ocasiones” en fin, soy quien soy gracias a ti, y como dije con Meche, no me alcanzaría mi vida completa para hablar de ustedes necesitaría esta y muchas más para hablar de ustedes, y aunque las tuviese desearía que fueran como esta que nada cambiara.!! Gracias por todo Aurora María Castillejo Rivas, tía Te amo demasiado.

Los 3 son parte esencial de mi vida y nunca los os defraudare.

Dedico también a mis otros familiares, que siempre me recordaban lo bueno que era terminar la tesis y me fastidiaban cuando me veían quedado en el aparato. “Papotti si eres tú”.

A mis primas que aunque estén lejos han estado para mí en las buenas y las malas.

Mis abuelos que siempre me consienten y aconsejan con sus locas historias.

Y a cada amigo de la familia que han estado allí a cada momento.

AGRADECIMIENTOS

Bueno llego el momento de romper amistades porque obviamente pocos se encontraran en estas palabras, en fin.

Primero no soy de los muy religiosos pero gracias padre por llenarme de tantas a venturas y buena toma de decisiones en parte. Gracias por cada día que me das y por cada que me quitas.

Gracias por permitirme terminar esta fase y por guiarme a otras metas nuevas.

Primero lo primero, agradezco a mi compañero de clases y amigo Christian Campos por su sabiduría y apoyo en este trabajo, su guía fue grata.

Gracias a los que no estuvieron involucrados ya que aprendí de ello y me complace saber cómo son los distintos tipos de personas.

Fin...

Ahora lo bueno..!!

Gracias a mis hermanos por estar allí, en cada momento, Nixon, Alexis, Gregory, miguel, Audí, julio y así porque son varios.

Gracias por todo y más nadie que ustedes saben lo que diré así que me ahorrare esas palabras para otro momento.

Gracias a fieles amigas que siempre están allí, fastidiando cada mili segundo de

mi existencia con relación a todo lo importante, todo es todo.

A mi amiga y madre de la moco Maricruz Veracierta que siempre está al tanto de mi aunque sean más corrompiéndome que fomentando cosas buenas pero siempre apoyándome en cada sueño, invento, idea que se me ocurra, mi lectora designada en cada una de mis historias, eres muy especial para mi y siempre te querré con locura mi querida marii.

Mi gran amiga Franyelina Cabrera, gracias por todo

Maria Renold que con su carisma me lleno de risas y su gran inteligencia que ayudaba con lo que pudiese, te agradezco mucho flaca siempre escuchándome y siendo mi cajita de secretos, te quiero mucho y siempre estaré para ti.

Gracias a una persona tan especial para mí que ha influido sin precedentes en mi vida, le agradezco por todo, si no te hubiese conocido no fuese crecido personalmente... me enseñaste tanto en tan poco tiempo, siempre estarás en mi corazón y así como el mar se toca con el cielo al fin del mundo es grato haber tocado una parte de tu corazón en algún momento, siempre estarás presente en mi vida y seguiré recordándote y aprendiendo una y otra vez de todas tus duras y dulces enseñanzas. Te adoro señorita.

Gracias a mis profesores que diariamente con sus historias dejaron pedacito de experiencia en mí.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO - SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS Y
MANTENIMIENTO R-B, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Bastidas E., Leonardo R.
Tutor: MSc. Medina L., Mercedes del V.
Fecha: Octubre de 2018

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito diseñar un plan estratégico para la empresa Servicios y Mantenimiento R-B, C.A., con el objetivo de promover la ejecución de acciones para corregir las deficiencias detectadas mediante un direccionamiento estratégico formalmente establecido, en función de encaminar con mayor éxito la ejecución de esta propuesta. Este estudio se ubicó dentro de un nivel descriptivo, con diseño de campo. El mismo se ejecutó siguiendo la metodología de Fred David (2003), para lo cual, inicialmente se llevó a cabo un análisis general del ente en cuestión. Inmediatamente, se realizó la auditoría interna para detectar las fortalezas y debilidades por medio de la utilización de la Matriz EFI. Después se llevó a cabo la evaluación externa, que evidenció las oportunidades y amenazas de la entidad estudiada, empleando como recurso la Matriz EFE. Estas auditorías, en conjunto con el estudio situacional inicial, fueron el punto de partida para la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos del departamento, así como para la generación de las estrategias. Finalmente, se diseñaron planes de acción para cada una de las estrategias y se plantearon los indicadores de gestión.

Descriptor: Plan Estratégico, Estrategias, Misión, Visión, Objetivos, Plan de Acción, Indicadores de Gestión.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	viii
RESUMEN.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I.....	20
EL PROBLEMA	20
1.1 Planteamiento del Problema.....	20
1.2 Objetivos de la Investigación	23
1.2.1 Objetivo General.....	23
1.2.2 Objetivos Específicos	23
1.3 Justificación de la Investigación.....	24
1.4 Alcance y Delimitación de la Investigación.....	24
1.5 Generalidades de la Empresa SERMARB, C.A.....	25
1.5.1 Misión.....	25
1.5.2 Visión.....	25
1.5.3 Estructura Organizacional	25
CAPÍTULO II	27
MARCO TEÓRICO.....	27
2.1 Antecedentes de Investigación	27
2.2 Bases Teóricas.....	30
2.2.1 Planificación Estratégica	30
2.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica	31
2.2.3 Componentes de la Planificación Estratégica.....	31
2.2.4 Etapas de la Planificación Estratégica	33
2.2.5 Etapa de Insumos.....	35
2.2.6 Etapa de Adecuación	40
2.2.7 Etapa de Decisión	42
2.2.8 Planeación Táctica.....	42
2.2.9 Elaboración de un Plan de Acción.....	43
2.2.10 Formato de un Plan de Acción.....	44
2.2.11 Auditoría Interna.....	45
2.2.12 Auditoría Externa.....	45
2.2.13 Indicadores de Gestión	46
2.3 Bases Legales	46

2.3.1 Organización Internacional de Trabajo (OIT)	46
2.3.2 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.....	47
2.3.3 Reglamento de la Ley Organización de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.....	49
CAPÍTULO III.....	51
MARCO METODOLÓGICO.....	51
3.1 Tipo de Investigación	51
3.2 Diseño de la Investigación	52
3.3 Población y Muestra.....	52
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	53
3.4.1 Observación Directa	54
3.4.2 Encuesta.....	54
3.5 Instrumentos de Recolección de Datos	54
3.5.1 Cuestionario.....	55
3.5.2 Validación del Instrumento.....	55
3.5.3 Confiabilidad del Instrumento	56
3.6 Operacionalización de Variables.....	58
3.7 Técnicas de Análisis de Datos.....	60
3.7.1 Diagrama de Sectores	60
3.7.2 Diagrama Causa - Efecto.....	60
3.7.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	60
3.7.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	61
3.7.5 Análisis Estructural.....	61
3.7.6 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA).....	62
3.8 Procedimiento Metodológico Para el Desarrollo de las Etapas del Proyecto.....	62
3.8.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.	62
3.8.2 Formulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos para la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.	63
3.8.3 Realización una Auditoría Externa e Interna, Identificando Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades, Respectivamente	64
3.8.4 Generación de Estrategias para el Logro de los Objetivos Propuestos para la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.....	64
3.8.5 Desarrollo de los Indicadores de Gestión de los Objetivos Estratégicos Propuestos la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.	65
3.8.6 Propuesta de los Planes de Acción que Mejoren el Desempeño de las Actividades en la Compañía SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.	65
CAPÍTULO IV.....	66

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	66
4.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Servicios y Mantenimiento R-B, C.A.	66
4.1.1 Resultados de la Entrevista Estructurada.....	69
4.1.2 Análisis del Diagrama Causa-Efecto	79
4.1.2.1 Personal.....	79
4.1.2.2 Método	79
4.1.2.3 Políticas.....	80
4.1.2.4 Organización.....	80
4.2 Formulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Para la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.	81
4.2.1 Evaluación y Actualización de la Misión de la Empresa SERMARB, C.A.....	81
4.2.2 Evaluación y Actualización de la Visión de la Empresa SERMARB, C.A.....	85
4.2.3 Formulación de Objetivos Estratégicos Para la Empresa SERMARB, C.A.....	87
4.2.4 Aprobación y Divulgación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Presentados.....	88
4.3 Realización de una Auditoría Externa e Interna, Identificando Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades, Respectivamente.....	89
4.3.1 Auditoría Externa.....	89
4.3.1.1 Fuerzas Económicas.....	90
4.3.1.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.....	92
4.3.1.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	93
4.3.1.4 Fuerzas Tecnológicas.....	94
4.3.1.5 Análisis Estructural para la Auditoría Externa	95
4.3.1.5.1 Cálculo de los Valores de Motricidad y Dependencia	96
4.3.1.5.2 Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz EFE.....	98
4.3.1.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	99
4.3.2 Auditoria Interna.....	101
4.3.2.1 Administración.....	102
4.3.2.2 Finanzas y Contabilidad.....	105
4.3.2.3 Producción y Operaciones	105
4.3.2.4 Análisis Estructural Para la Auditoría Interna	107
4.3.2.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	113
4.4 Generación de Estrategias Para el Logro de los Objetivos Propuestos para la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.	116
4.5 Desarrollo de Indicadores de Gestión de los Objetivos Estratégicos Propuestos la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.....	121
4.5.1 Determinación de los Indicadores	121
4.5.2 Perfil de Cada Indicador	123

4.6 Propuesta de Planes de Acción que Mejore el Desempeño de las Actividades en la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.	125
CAPÍTULO V	130
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
5.1 Conclusiones	130
5.2 Recomendaciones	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
ANEXOS	135
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Estructura Organizacional SERMARB, C.A.....	26
Figura 2.1 Modelo Completo de la Administración Estratégica.....	35
Figura 4.1 Organigrama de la Empresa SERMARB	68
Figura 4.2 Resultados de la Pregunta N°1	69
Figura 4.3 Resultados Pregunta N°2	70
Figura 4.4 Resultados Pregunta N°3	71
Figura 4.5 Resultados Pregunta N° 4.....	71
Figura 4.6 Resultados Pregunta N°5	72
Figura 4.7 Resultados de Pregunta N°6	73
Figura 4.8 Resultados Pregunta N°7	73
Figura 4.9 Resultados Pregunta N°8	74
Figura 4.10 Resultados Pregunta N°9	75
Figura 4.11 Resultados Pregunta N°10	76
Figura 4.12 Resultados de pregunta N°11	76
Figura 4.13 Diagrama Causa - Efecto	78

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1 Matriz de los Factores Internos	38
Tabla 2.2 Matriz de los Factores Externos.....	40
Tabla 2.3 Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	42
Tabla 3.1 Población y Muestra	53
Tabla 3.2 Modelo Preliminar del Cuestionario	57
Tabla 3.3 Operacionalización de Variables	59
Tabla 4.1 Matriz de Evaluación de la Misión	82
Tabla 4.2 Elementos Para Reformular la Misión	83
Tabla 4.3 Matriz de Evaluación de Visión.....	85
Tabla 4.4 Elementos Para Reformular la Visión.....	86
Tabla 4.5 Cotización Histórica Oficial del Dólar Paralelo	91
Tabla 4.6 Matriz de Análisis Estructural para la Auditoría Externa	95
Tabla 4.7 Índices de Motricidad y Dependencia para la Auditoría Externa	97
Tabla 4.8 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFE.....	99
Tabla 4.9 Matriz de Evaluación de Factores Externo	100
Tabla 4.10 Análisis Estructural Para Auditoría Interna	108
Tabla 4.11 Índices de Motricidad y Dependencia para la Auditoría Interna	110
Tabla 4.12 Valores Ponderados Para la Matriz EFI.....	112
Tabla 4.13 Matriz de Factores Internos SERMARB, C.A.....	114
Tabla 4.14 Matriz FODA Para la Empresa SERMARB, C.A.	117
Tabla 4.15 Relación Objetivo - Estrategia	118
Tabla 4.16 Objetivos y Estrategias Seleccionadas.....	120
Tabla 4.17 Objetivos y Estrategias de Contingencia	120
Tabla 4.18 Objetivo, Indicador, Meta y Estrategia	122
Tabla 4.19 Perfil del Indicador Rentabilidad Sobre Ventas.....	123
Tabla 4.20 Perfil del Indicador Satisfacción del Cliente.....	123
Tabla 4.21 Perfil del Indicador Eficacia de la Producción.....	124
Tabla 4.22 Perfil del Indicador Nivel de Capacitación del Personal	124
Tabla 4.23 Plan de Acción Para Estrategia del Objetivo 1	126
Tabla 4.24 Plan de Acción Para Estrategia del Objetivo 2	127
Tabla 4.25 Plan de Acción Para Estrategia del Objetivo 3	128
Tabla 4.26 Plan de Acción Para Estrategia del Objetivo 4	129

INTRODUCCIÓN

En Venezuela las pequeñas y medianas empresas de servicios especializados juegan un papel muy importante en la economía nacional. Son generadoras de puestos de trabajo e impulsan el sistema financiero, asimismo son una gran fuente de ingresos para el Estado por conceptos de impuestos, a la par que dinamizan los mercados y varias de ellas han logrado expandir sus operaciones hacia otras partes del mundo, alcanzando desarrollo y progreso, no sólo para ellas, sino para el país.

No obstante, algunas no logran crecer al ritmo esperado, que es aquel donde se supera el punto de equilibrio y se empieza a obtener utilidad. En los últimos años varias de estas empresas han tenido que suspender sus operaciones al no poder sostenerse en el mercado, como consecuencia directa de la desaceleración de la economía nacional.

En países monoprodutores cuya economía rentista es de total incertidumbre, donde existe fuerte dependencia hacia los ingresos en divisas de un precio fluctuante de su principal producto de exportación y en los cuales predomina el control de cambio, una marcada tendencia al estancamiento y constante alza inflacionaria, se ha visto que sólo las empresas con mayor sentido de organización y estrategia son las que logran adaptarse y sobrevivir en el mercado. Escenarios como estos han obligado a los pequeños y medianos empresarios a la búsqueda constante del mejoramiento continuo de sus actividades, para obtener costos de operación más bajos, enfocados en la mejor atención al cliente y con una reconocida imagen corporativa. Es por esto que han decidido optimizar sus procesos productivos y administrativos, para hacerse más competitivos frente a las nuevas exigencias que impone la dinámica de los mercados a nivel nacional y mundial.

Sin embargo, mejorar los procesos en ocasiones no resulta tan sencillo, pues esto empieza con un cambio de mentalidad al interior de la organización desarrollado por sus directivos y colaboradores e incluso por sus propios clientes.

Es así como el plan de direccionamiento estratégico para la empresa SERMARB, C.A., el cual es el tema de estudio de este trabajo de investigación, pretende ser una herramienta gerencial que permita el crecimiento sustancial de la organización, optimizando todos sus procesos y haciendo que los esfuerzos de esta dependencia encaminen a la empresa a contar con un instrumento adecuado para conquistar nuevos mercados.

En tal sentido, para el alcance de los fines investigativos propuestos, este trabajo consta de cinco (5) capítulos, constituidos de la siguiente manera:

Capítulo I (El Problema): acá se describe el problema y se plantean los objetivos de la investigación. Igualmente, en esta parte se realiza la descripción de la empresa objeto de estudio para identificar todas sus generalidades, las cuales permitirán conocer el contexto macro donde se llevó a cabo el trabajo.

Capítulo II (Marco Teórico): comprende todo el sustento teórico necesario para el desarrollo de la investigación, traducido en los antecedentes existentes y las bases teóricas.

Capítulo III (Marco Metodológico): recoge el tipo de investigación, así como el diseño de la misma. Además, se definen la población, la muestra, conjuntamente con las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de análisis de datos y el procedimiento metodológico que se siguió para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo IV (Análisis y Presentación de los Resultados): es el momento de la investigación en donde se presentan los resultados derivados del trabajo ejecutado.

Capítulo V (Conclusiones y Recomendaciones): se presentan las conclusiones derivadas del estudio y las recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En esta etapa de cambios en la que se vive actualmente en Venezuela las empresas buscan elevar sus índices de productividad, de esta forma lograr mayor cantidad de ingresos, pero para llevar a cabo el logro de este objetivo, las empresas se han visto obligadas a realizar cambios en la forma de trabajo y a rediseñar las líneas de producción para responder de manera idónea la baja demanda y seguir ofreciendo productos y servicios de alta calidad sin obtener pérdidas. De igual forma, el riesgo que vive por la situación económica actual, los bajos precios de venta del petróleo y la problemática en la política que se desarrolla en el país ha traído muchas consecuencias para las empresas ya que el requerimiento de sus productos y servicios han bajado considerablemente ocasionado por lo anteriormente expuesto.

Muchas empresas han ido incorporando planes estratégicos que les permite predecir caminos alternativos y elegir el que le resulte más favorable a la empresa, de esta manera puede obtener beneficios y mantenerse por un largo periodo de tiempo en un mercado que va en ascenso y con un alto índice de competitividad. La noción de planificación estratégica es planteada por Chiavenato (2000) como: “la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían de afectar toda la empresa durante largos periodos” (p.115), lo que nos dice que con una planificación estratégica bien diseñada e implementada, cualquier empresa puede dirigirse a futuro con buen pie, pues explora los agentes externos e internos que rodean al ente, indaga y conoce los atributos favorables y desfavorables que posee, para explotarlos e inferir si su influencia será positiva y minimizarlos si influyen negativamente en el crecimiento de la empresa.

En otro orden de ideas, la empresa llamada SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A. (SERMARB, C.A.), creada el 24 de mayo de 2003 por el Sr. Romer Basanta, es una empresa de carácter familiar, constituida por un número reducido de trabajadores, la misma se encuentra ubicada en el sector Monterrey, calle Brasil, Casa Nro. 8, Anaco, Edo. Anzoátegui. Esta empresa tiene como objeto social el servicio de soldaduras petroleras e industriales, diseño, fabricación, remodelación, instalación de trailers, montaje de estructuras metálicas como tanques, construcción de los mismos, servicio de inspección de tuberías, distribución de materiales para la industria petrolera e industrial y todo lo relacionado con seguridad industrial.

SERMARB, C.A., actualmente adolece de una planificación estratégica ajustada a las actividades que allí se realizan, por lo cual carece además de una misión, visión, objetivos y metas claramente definidos que encaucen e integren la labor que lleva a cabo la gerencia con respecto a sus subordinados, es importante mencionar también la ausencia de información documentada para describir las actividades administrativas y de funcionamiento operativo así como también de una estructura organizacional establecida y representada a través de un organigrama formal de puestos de trabajo.

Al contexto descrito anteriormente se le suma la situación actual del país la cual por los problemas económicos y socio-políticos ha bajado la calidad de los trabajos realizados ya que no se obtiene la materia prima necesaria para la elaboración de los trabajos que son programados, lo que ha provocado con el transcurrir del tiempo que merme la eficacia, efectividad, capacidad y evaluación de su rendimiento. Trayendo como consecuencia descontento del cuerpo laboral y de la gerencia ya que sus ingresos no son tan altos como lo eran anteriormente, al mismo tiempo la inconformidad de los clientes por no satisfacer sus necesidades reales.

Ahora bien, por lo antes expuesto se propone en este proyecto el diseño de un plan estratégico para la empresa SERMARB, C.A., mediante el uso del proceso de la planificación estratégica facilitando el análisis de los aspectos que caracterizan el contexto tanto externo como interno de dicha empresa y formulando estrategias que permitan garantizar la toma adecuada de decisiones en condiciones de incertidumbre y que se adapten con eficacia a los cambios.

En el mismo orden de ideas, la importancia de este proyecto para la empresa SERMARB, C.A., es cubrir la necesidad que esta posee actualmente de conocer e implementar herramientas que le permitan ajustarse a los cambios, anticiparse a las variaciones del mercado reduciendo la incertidumbre de los escenarios y establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que deben ser aprovechadas y superadas respectivamente para su impulso como organización a fin de que esta mejore sus condiciones económicas y pueda posicionarse en un mercado tan inestable como el de hoy en día.

Asimismo, el alcance de este estudio está orientado al análisis del sistema actual para identificar las fallas existentes y así formular planes o mecanismos que permitan subsanar las carencias y problemas del sistema estudiado, ayudando a la empresa de esta manera a tener un soporte para un mejor desempeño en el futuro. Cabe destacar, que este estudio es el primero en realizarse en la empresa SERMARB, C.A., de ejecutarse, se deberá evaluar antes de su puesta en marcha, el cual servirá para lograr un mejor ejercicio en la ejecución de sus actividades fortaleciéndolas y desarrollándolas para el éxito de su funcionamiento, con la finalidad de que se aporten ideas para la planificación y se fije compromiso en la realización de actividades o suministros de recursos; logrando de esta manera, organizar el trabajo diario en base de un diagnóstico y no improvisar, así como tener claro que se debe adquirir la mejor utilización del tiempo.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A., Anaco, estado Anzoátegui

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.
- Formular la misión, visión y objetivos estratégicos para la empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.
- Realizar una auditoría externa e interna, identificando amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, respectivamente.
- Generar estrategias para el logro de los objetivos propuestos para la empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.
- Desarrollar los indicadores de gestión de los objetivos estratégicos propuestos de la empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.
- Proponer planes de acción que mejore el desempeño de las actividades en la empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

En tiempos de grandes cambios como los que actualmente vive Venezuela, la competitividad comercial se ha disparado a niveles significativos, esto produce en las empresas la necesidad de implementar estrategias para asegurar el logro de sus objetivos organizacionales y de esta manera posicionarse en el mercado, arraigándose y consolidando la fidelización de sus clientes.

El motivo fundamental de esta investigación es conocer la situación actual de la empresa SERMARB, C.A., en cuanto a lo relacionado a su estrategia organizacional para poder determinar las debilidades que presenta el sistema y generar estrategias que mitiguen o corrijan totalmente la afectación de los focos problemas detectados y de esta manera los procesos organizacionales puedan llevarse de una manera fluida propiciando además el cumplimiento de las metas de la organización.

1.4 Alcance y Delimitación de la Investigación

El alcance de este proyecto estuvo enfocado en el diseño de un plan estratégico para la empresa SERMARB, C.A., en aras de realizar una actualización completa y el fortalecimiento de su estrategia organizacional, la puesta en marcha de dicha propuesta dependerá del criterio de la gerencia de la empresa.

Por otra parte, cabe destacar que esta investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa objeto de estudio, en la ciudad de Anaco, estado Anzoátegui y su desarrollo tuvo una duración de seis (6) meses.

1.5 Generalidades de la Empresa SERMARB, C.A.

1.5.1 Misión

“Somos una compañía la cual presta servicios de soldaduras petroleras e industriales, diseño, fabricación, remodelación, instalación de trailers, montaje de estructuras metálicas como tanques, construcción de los mismos, servicio de inspección de tuberías, distribución de materiales para la industria petrolera e industrial, además de todo lo relacionado con la seguridad industrial. Todo esto, estando comprometidos a crear valor de manera continua para nuestros clientes, empleados y accionistas”.

1.5.2 Visión

“Nuestra visión es ser la empresa proveedora de servicios preferida de nuestros clientes, así como también, ser los empleadores de preferencia de nuestros trabajadores, unido con un crecimiento a largo plazo y ganancias para nuestra empresa”.

1.5.3 Estructura Organizacional

SERMARB, C.A., está compuesta por un equipo humano altamente capacitado y comprometido con los más altos estándares de ética y profesionalismo para ofrecerle al cliente siempre más que un servicio, el respaldo de una organización que brinda y aporta soluciones a través de un trato VIP en una relación ganar-ganar donde el objetivo es la satisfacción del cliente.

A continuación se muestra el organigrama formal de la empresa:

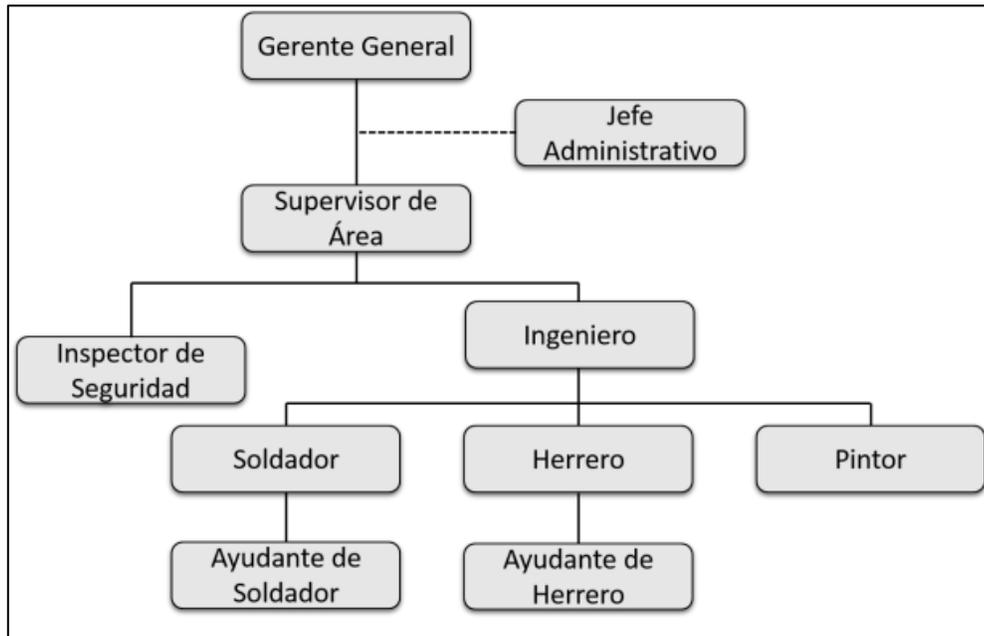


Figura 1.1 Estructura Organizacional SERMARB, C.A.
Fuente: SERMARB, C.A. (2003)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación

Para facilitar los propósitos de la investigación se abordan los trabajos realizados con anterioridad, mencionando:

Gámez (2017) “Establecimiento de indicadores de gestión para el control de los procesos de la gerencia de procura de la empresa mixta Petrojunin”. El cual tuvo como objeto principal el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión para el control de los procesos de la Gerencia de Procura de la empresa Mixta PETROJUNIN S.A., con un enfoque hacia la búsqueda de mejoras al desempeño organizacional a través de la misión-visión estratégica y objetivos tomando como herramienta el CMI. La investigación se consideró como referencia debido a que contiene un amplio abanico de conceptos, instrumentos y técnicas establecidas por los autores Strickland y Thompson, y George Morrissey, que sirvieron de base para la definición, selección y puesta en marcha de estrategias para solventar los focos críticos en la empresa. Inicialmente mediante un diagrama Ishikawa se describió la situación actual del área en estudio, continuando con la descripción de las actividades de los departamentos ilustradas con mapas de proceso, además con la información observada fueron establecidos los indicadores para su monitoreo. Para ello, se consideró una metodología descriptiva, con un diseño de campo. Dentro de los principales instrumentos de recolección de datos se utilizó la observación directa y la lluvia de ideas. Como resultado final se diseñó la propuesta del Balanced Scorecard y un plan para su implementación, es fundamental informar a todo el personal acerca de los elementos que lo componen, de tal manera que los trabajadores vean cuál será su contribución en el cumplimiento de los objetivos; se recomienda mantener un sondeo

permanente que permita la identificación de indicadores que hayan dejado de cumplir su objetivo y realizar los ajustes necesarios de acuerdo al CMI.

Este trabajo de grado sirvió de guía para el desarrollo de indicadores de gestión de los objetivos estratégicos propuestos para la empresa objeto de estudio, así como también para el establecimiento de las metas y los rangos de los mismos.

Véliz (2016) “Diseño de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) a la gerencia de servicios de cementación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela, S.A., Anaco, estado Anzoátegui”. Esta investigación tiene como objetivo general: Diseñar un modelo de gestión a la gerencia de servicio de cementación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui, para el desarrollo del mismo, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se definió la misión–visión estratégica y objetivos de la organización, unidos al establecimiento de estrategia factible que permitan el alcance de los objetivos propuestos, finalmente elaborar el cuadro de mando integral basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas. El trabajo se encuentra enmarcado en un diseño de tipo proyecto factible apoyado en un tipo de investigación de campo, para lo que se implementaron técnicas de recolección de datos como: observación directa hecha en las instalaciones del objeto de estudio y entrevistas realizadas al personal y como técnicas de análisis diagrama de Ishikawa y análisis de contenido. Como conclusión, la gerencia no tiene de forma clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual generaba que los miembros de la dependencia asumieran un enfoque propio de lo que representaba, desarrollando sus objetivos y planes en función de su óptica particular. Recomendando implementar el plan estratégico propuesto para la gerencia de servicios de cementación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A.

A fines de esta investigación, el trabajo de grado previamente mencionado fue utilizado como base para la elaboración de los planes de acción que serán utilizados para la implementación de las estrategias propuestas.

Morales (2015) “Propuesta de estrategias de mejoras en los procesos productivos de la empresa Nacional Mendoza, C.A., Anaco, estado Anzoátegui”. La investigación fue de tipo descriptiva apoyada en un diseño de campo. A lo largo de la ejecución del proyecto la propuesta se estructuró en base a la descripción del sistema actual, lo cual permitió conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma realizar las acciones que conllevan al diseño de las estrategias, y por último elaborar los planes de acción, que contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos planteados, determinando además los costos y beneficios que conlleva implementar la propuesta. Como resultado de la auditoría externa e interna se observó que la empresa se encuentra en condiciones muy bajas en comparación con el estándar, situación que se infiere no le ha permitido alcanzar los objetivos que tiene planteados. Se definieron un total de doce (12) estrategias, y se calculó además que poner en marcha esta propuesta requiere una inversión inicial de Bs. 198.309. Los beneficios que se esperan obtener demostraron la factibilidad del proyecto.

Esta investigación fue utilizada como guía para llevar a cabo la auditoría externa e interna a la empresa objeto de estudio con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, respectivamente, para posteriormente generar estrategias con base en los resultados de la auditoría.

Salas (2014) “Diseño de un plan estratégico para la comisión de trabajos de grado de Ingeniería de Sistemas de la Universidad de Oriente, núcleo de Anzoátegui, Extensión Región Centro-Sur Anaco”. El desarrollo de la propuesta se inició con realización de un estudio de la situación actual de la Comisión, en la cual se

detectaron sus principales focos críticos. Este primer diagnóstico sirvió de base para la elaboración de las auditorías interna y externa, con lo cual se identificaron y evaluaron las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas presentes en el sistema estudiado, de acuerdo con la metodología del autor Fred David y empleando para ello las matrices EFI y EFE. Estos mismos principios sirvieron de base para la formulación de la misión y visión. Seguidamente, se establecieron cinco (5) objetivos estratégicos, para los cuales resultaron un total de siete (7) estrategias factibles, generadas tras la aplicación de la Matriz FODA. Finalmente, considerando las pautas del autor George Morrissey se diseñaron los planes de acción para las estrategias, detallando las actividades específicas para la consecución adecuada de cada una de ellas.

La contribución de este estudio estará en el análisis e interpretación de la situación de aspectos internos y externos de la organización, específicamente la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera tal que la toma de decisiones en cuanto a los planes de acción sean efectivos.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que contribuyen el punto de partida o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. A continuación se presenta algunos fundamentos que permitirán orientar el desarrollo del presente estudio:

2.2.1 Planificación Estratégica

Según David (2008) Este término refiere:

Las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. Es considerada la parte que opera la ejecución directa de los planes, que serán realizados y vigilados de acuerdo al planteamiento

señalado durante el proceso de planeación. (pág.66).

Puede definirse como la encargada de ejecutar los planes desde su concepción, y si es el caso se encarga de las operaciones en los diferentes niveles de amplitud de la planeación.

2.2.2 Importancia de la Planificación Estratégica

David (op. cit.) indica que:

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al 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. (pág.93).

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver toda la incertidumbre, pero que permitirá trazar una línea de propósito para actuar en consecuencia. El diseño de una planificación estratégica está referido principalmente a la cantidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambios son dinámica, este proceso es también dinámico.

2.2.3 Componentes de la Planificación Estratégica

Según Serna (2001), la planeación estratégica tiene seis componentes que son:

- Los estrategas
- El direccionamiento estratégico
- El diagnóstico estratégico
- Opciones estratégicas

- Formulación estratégica
- Índices de gestión. (p. 48)

A continuación, se describen cada uno de los componentes de la planeación estratégica:

- Los estrategas: son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, encargados de definir los objetivos y políticas de la organización.
- El direccionamiento estratégico: está conformado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
- Los Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización.
- Visión: es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Esta debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Además, debe servir de guía para la formulación de estrategias y a la vez proporcionar un propósito a la organización.
- Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de éstos propósitos. La misión de la empresa responde a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización?, ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus clientes?, ¿Cuáles sus prioridades?, ¿Cuáles su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores? y ¿Cuál es su responsabilidad social?.
- El diagnóstico estratégico: sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Responde a las preguntas: ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy? Para ello, es imprescindible obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis DOFA, permite a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.
- Opciones estratégicas: son las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades. Partiendo del FODA la compañía deberá explorar las

opciones que tiene para anticipar tanto sus oportunidades como sus fortalezas y debilidades.

- **Formulación estratégica:** las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.
- **Índices de Gestión:** para monitorear y auditar el desempeño de la organización se deben definir algunos índices que permitirán medir el desempeño. La medición debe ser periódica de manera que se puedan hacer los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

2.2.4 Etapas de la Planificación Estratégica

David (op. cit.) señala que: “El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia” (pág.198). Se definen a continuación:

La primera etapa llamada, La formulación de la estrategia, David señala:

La etapa incluye desarrollar la visión, y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. (pág.199).

Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

La segunda etapa llamada, La implementación de la estrategia requiere, David señala que: “La empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los

empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias” (pág.200).

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

La tercera y última etapa llamada, La evaluación de la estrategia, David menciona que: “Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información”. (pág.201).

Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1) Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2) Medir el desempeño y 3) Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

La figura 2.1 representa el modelo completo de la administración estratégica presentada por David (op. cit.).

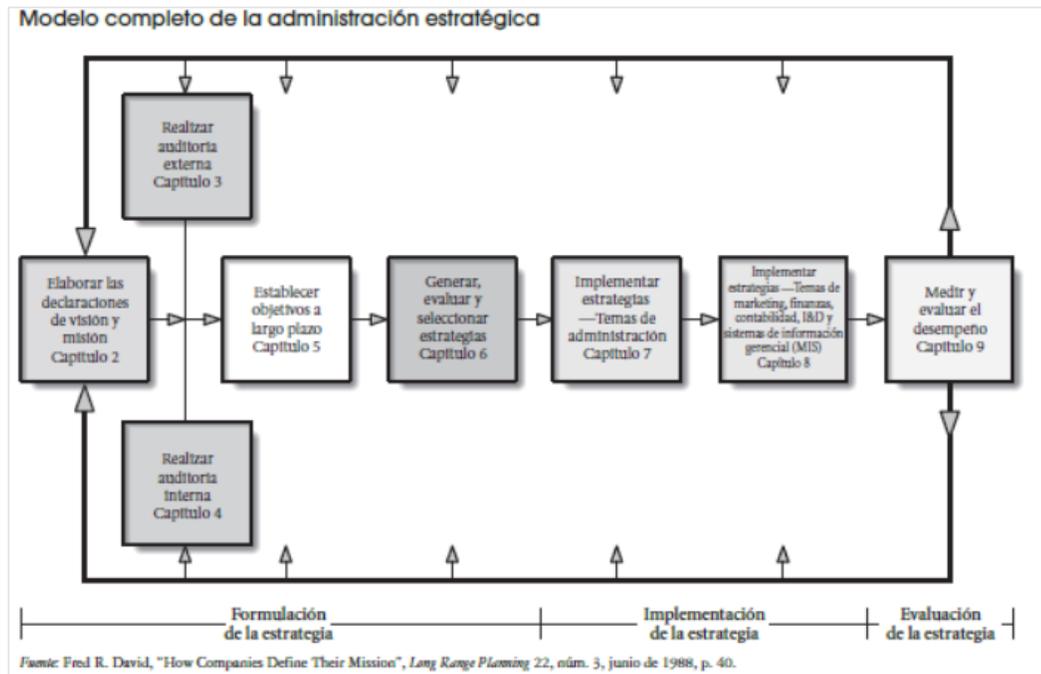


Figura 2.1 Modelo Completo de la Administración Estratégica
Fuente: David (2008)

2.2.5 Etapa de Insumos

El marco de la formulación está compuesto por la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (EFI). En la etapa 1, llamada también con la tapa de insumos, resumen de información básica que se deben tener para formular estrategias. De información obtenida de esas dos materias proporcionan los insumos básicos para la realización de las matrices de adecuación y la decisión.

Esta se inicia con la recolección de datos necesaria a través del análisis interno y externo; el primero se lleva a cabo con el fin de identificar debilidades en fortalezas claves de la organización a través de las herramientas como la entrevista estructurada y no estructurada, que permite examinar los factores internos. En cuanto al análisis externo requiere de investigación con la finalidad de explotar aquellos factores

externos que puedan afectar a la organización y que ésta no puede controlar (amenazas y oportunidades). Una de las herramientas utilizadas en la fase de la investigación son las llamadas matrices devolución de factores internos (EFI) y evaluación de los factores externos (EFE).

Relacionado al análisis interno, David (op. cit.) señala que: “El análisis interno es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la organización y que ésta encaminada a la revisión de las operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección”. (pág.75).

Este análisis requiere recopilar información acerca de las funciones de administración, mercadeo, finanzas, producción, operaciones, investigación, desarrollo, así como también de los sistemas de información gerencial de las empresas. Para la realización de este análisis necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

El proceso de realizar un análisis interno brinda mayores oportunidades a los participantes para entender como sus puestos de trabajos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización; esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden como su trabajo afecta a otras áreas de actividad de la empresa.

Un paso que constituye un resumen en la conducción de un análisis interno de la dirección estratégica en elaboración de una matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que lo valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil

competitivo, una matriz EFI se elabora en 5 pasos:

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Incluyendo fortalezas y debilidades.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0,0 (irrelevante) hasta 1,0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1,0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4).
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1,0 bajo hasta un 4,0 alto, con un puntaje promedio de 2,5.

Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte.

La finalidad de esta matriz es responder a preguntas fundamentales relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa tales como:

1. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas básicas de la organización?
2. ¿Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad en relación con el desempeño global de la empresa?
3. ¿Representa cada factor una debilidad importante o menor o una fortaleza importante o menor?
4. ¿Cuál es el resultado total ponderado para la empresa que surge del análisis de la matriz de evaluación de factores internos?
5. ¿Qué significa este resultado?

La tabla 2.1, muestra una forma de colocar las variables externas en la matriz EFI.

Tabla 2.1 Matriz de los Factores Internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
F.1			
F.2			
Debilidades			
D.1			
D.2			
Total			

Fuente: David (2008)

Los resultados del análisis interno de una empresa combinado con el análisis de los factores externos clave y con una clara formulación de su visión estratégica, dan la base para la fijación de estrategia factible y exitosa, lo que constituye el objetivo final del proceso de análisis estratégico.

Esta herramienta facilitó el proceso de formulación de estrategias, porque resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del sistema y además, ofreció una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas.

Con referencia al análisis externo señala David (op. cit.) que:

Este es un examen crítico y sistemático, el cual se encuentra rápidamente detallado y se orienta a Identificar y evaluar las tendencias y acontecimiento que se escapan al control de una sola empresa. El objetivo de este es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrá beneficiar a una empresa y de amenazas que estás debería evitar. Su propósito Es identificar las variables claves que prometen respuestas procesales. (pág.112).

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

- Elabore una lista de factores externos clave y determinantes para el éxito identificándolos en el proceso del análisis externo.
- Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa.
- Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 la respuesta es superior, 3 la respuesta es mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.
- Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
- Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización. Sin importar

el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE; la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4,0 y la más baja de 1,0. La puntuación ponderada total promedio es de 2,5. (p.113).

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado Más alto que puede obtener la organizaciones 4,0 y el total ponderado más bajo posible es de 1,0 siendo el valor más promedio ponderado 2,5. La tabla 2.2, muestra una forma de colocar las variables externas en la matriz EFE.

Tabla 2.2 Matriz de los Factores Externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
O.1			
O.2			
Amenazas			
A.1			
A.2			
Total			

Fuente: David (2008)

Esta herramienta permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva del entorno del sistema.

2.2.6 Etapa de Adecuación

La adecuación es la segunda actividad que se requiere en la formulación de una estrategia. La técnica analítica utilizada para este estudio es la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y la Matriz Interna - Externa (IE),

las cuales resultaron de gran utilidad para la creación y evaluación de las estrategias.

Referente a la matriz FODA es definida por David (op. cit.) como:

Un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro (4) tipos de estrategias (FO, DO, FA y DA), cuyo propósito es generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar que estrategias son las mejores” (p.121).

Las estrategias que se pueden desarrollar con este instrumento son:

- Estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes quieren que sus organizaciones estén en una posición donde puedan utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las empresas siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchara por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una empresa enfrenta amenazas importantes, tratara de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Estrategias DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Algunas veces una organización disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que les impiden explotar sus oportunidades.
- Estrategias FA: se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas. Su objetivo es aprovechar las fortalezas de la organización, reduciendo a un mínimo las amenazas externas.
- Estrategias DA: presentan como objetivo derrotar las debilidades internas y reducir el efecto de las amenazas externas, se deben intentar reducir al máximo, en el sentido de evitar llegar a una posición inestable (p.122).

De lo expuesto anteriormente se presenta la tabla 2.3, la cual es una presentación de la Matriz FODA.

Tabla 2.3 Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FODA	Fortalezas F.1 F.2	Debilidades D.1 D.2
Oportunidades O1. O2.	Estrategias FO FO.1 FO.2	Estrategias DO DO.1 DO.2
Amenazas A1. A2.	Estrategias FA FA.1 FA.2	Estrategias DA DA.1 DA.2

Fuente: David (2008)

2.2.7 Etapa de Decisión

El análisis y la intuición brindan una base para tomar decisiones referentes a la formulación de estrategias. Las técnicas de conciliación que se acaban de analizar revelan estrategias alternativas viables. Es probable que los gerentes y empleados que participan en el análisis y la elección de las estrategias hayan sugerido muchas de estas estrategias. Cualquier estrategia adicional que resulte de los análisis de conciliación se podría analizar y agregar a la lista de opciones alternativas viables.

2.2.8 Planeación Táctica

Para Morrissey (1996) señala que:

Los planes de acción son medio específicos mediante se logran los objetivos que se plantean para la organización. Así mismo, también representa el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implementar y quien va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación. (pag.76).

Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco (05) factores:

- Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción.
- El programa para realizar los pasos o acciones.
- Los recursos que se necesitaran destinar para llevarlas a cabo.
- Los mecanismos de retroalimentación que se emplearan para controlar el proceso dentro de cada paso de las acciones.

2.2.9 Elaboración de un Plan de Acción

Morrissey (1996). Reseña que:

Por lo general se define un plan de acción mediante uno de los siguientes tres enfoque o una combinación de ellos:

- Una serie de actividades o sucesos específicos, no necesariamente interrelacionados, que llevaran al logro de los objetivos.
- Un enfoque analítico o para la solución de problemas, que incluyen una serie de sucesos interrelacionados. Mediante este proceso, es necesario que primero se identifique con claridad los problemas a solucionarse o las circunstancias a cambiarse. Después, se analizaran estos para establecer los cursos adecuados de acción que se implantan de manera secuencial para finalmente lograr el objetivo.
- Una serie de objetivos más pequeños o a menor plazo que desglosen el objetivo en segmentos de resultado total. También se pueden desglosar los objetivos por región, por línea de productos, por mercado específico o por una variedad de otros indicadores que podría ser conveniente rastrear. (pag.112).

2.2.10 Formato de un Plan de Acción

Morrissey (op. cit.) Establece que: “los factores claves que se necesitan incluir dentro de un plan debe ser lo suficientemente flexibles para que se modifiquen de acuerdo con las necesidades de información de las personas que lo están aplicando” (pag.123).

A continuación se presenta una descripción de los parámetros que se deben incluir dentro de un plan de acción:

- **Objetivos:** el objetivos específico para el que se está preparando el plan de acción.
- **Pasos de la acción:** entre cinco (05) y diez (10) acciones o sucesos importantes requeridos para lograr este objetivo.
- **Responsabilidad:** las personas (o unidades) específicas que serán las encargadas de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo.
- **Calendario:** el marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción.
- **Recursos:** los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción.
- **Mecanismo de realimentación:** los métodos específicos disponibles para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser sencillos como una reunión de información o tan complicadas como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca información específica.

2.2.11 Auditoría Interna

La auditoría interna consiste en identificar y evaluar las debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la entidad. En ella, también se analizan las consecuencias o efectos estratégicos de importantes conceptos en las áreas funcionales de la organización. Según David (op. cit.) “todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas” (p.122).

Es por ello, que según David (op.cit.), recomienda analizar y evaluar por medio de la auditoría interna las áreas que se mencionan a continuación:

- Auditoría Gerencial.
- Auditoría de mercadeo.
- Auditoría de finanzas.
- Auditoría de producción.
- Auditoría de investigación y desarrollo.
- Auditoría de Sistemas de información computarizados. (p.122).

La auditoría interna ofrece mayor posibilidad de que los participantes entiendan la forma como se trabaja, y la forma en que las funciones que realizan encajan en la organización entera. En cada una de las auditorías antes mencionadas se analizan las consecuencias o efectos estratégicos de importantes conceptos en estas áreas funcionales, y las relaciones internas entre estas.

2.2.12 Auditoría Externa

Para David (Op. Cit.), la auditoría externa:

Pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, a fin de revelar las

oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias (pp.16-17).

Por medio de esta auditoría, se busca divisar los factores del entorno incidente de las actividades llevadas a cabo por una organización, y así mediante su evaluación desarrollar estrategias permitiendo a la organización tomar ventaja de las oportunidades y neutralizar las amenazas.

2.2.13 Indicadores de Gestión

Según Malagón y Galán (2006) “constituyen el producto más valioso que posee la empresa, permiten evaluar, hacer seguimiento, replantear y pronosticar los resultados del plan estratégico; por medio de ellos se puede evaluar el desempeño de la organización y simular su comportamiento” (p.507). Para el investigador y para efectos de la presente investigación los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial, que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información frente sus objetivos.

2.3 Bases Legales

2.3.1 Organización Internacional de Trabajo (OIT)

La organización Internacional del trabajo (OIT), Fue fundada en 1.919, es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo. Es la única agencia de las de las Naciones Unidas de carácter “tripartito” integrado por los representantes de los gobiernos, de los sindicatos y de los empleadores, ya que participan en conjunto en la elaboración de sus políticas y programas así como tú promoción del trabajo decente para todos. Esta

forma singular de alcanzar acuerdo da una ventaja a la OIT, al incorporar el conocimiento “del mundo real” sobre empleo y trabajo.

2.3.2 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

Artículo 20: Son obligaciones de los trabajadores:

- Ejercer las funciones específicas derivadas de su contrato de trabajo en relación a los riesgos vinculados con el mismo, no sólo en defensa de su propiedad de salud y seguridad sino también con respecto a los demás trabajadores.
- Dar cuenta inmediata a su superior jerárquico o a uno de los miembros del comité de higiene y seguridad, de cualquier situación que construye una situación insegura que amenace la integridad física de la salud de los trabajadores.
- Usar obligatoriamente, reclamar, aceptar y mantener un en buenas condiciones los implementos de seguridad personal dando cuenta inmediata al responsable de suministro, de la pérdida, deterioro vencimiento de los mismos. el trabajador deberá informar al comité de higiene y seguridad industrial, cuando, fundadas razones, los implementos a qué se refieren esta disposición no corresponde cena los ríos que se pretenden evitar.
- Hacer buen uso y cuidar las instalaciones de saneamientos básicos industrial y agropecuaria así como también las instalaciones y comodidades de descanso, esparcimiento, recreación, actividades culturales, deportivas, consumo de alimentos, y en general, todas las instalaciones de servicio social.
- Acatar las instrucciones advertencias y enseñanzas que se impartieron en materia de higiene y seguridad industrial. (P.36).

Este artículo se interpreta qué es el deber del patrón intuir y adiestrar a sus trabajadores en todo lo consiente a la seguridad y prevención de accidentes y además de la forma adecuada de la utilización de los equipos de protección personal y todos aquellos factores que puedan atentar con la salud y bienestar tanto físico como mental de los trabajadores. También hace referencia a qué se debe garantizar las condiciones óptimas de trabajadores y el bienestar físico y mental de los trabajadores.

Artículo 55: los empleadores y empleadoras tienen derecho a:

- Exigir de sus trabajadores y trabajadoras el cumplimiento de las normas de higiene, seguridad y ergonomía, y de las políticas de prevención y participar en los programas para que para la recreación, utilización del tiempo libre descanso y turismo social que mejoren su calidad de vida salud y productividad.
- Participar activamente en los comités de seguridad y salud laboral.
- Participar en la discusión y adopción de las políticas nacionales, regionales, locales por rama de actividad empresa y establecimiento en el área de seguridad y salud del trabajo.
- Solicitar y recibir asesoría del comité de seguridad y salud laboral de su centro de trabajo, del Instituto Nacional de prevención, salud y seguridad laboral y demás órganos competentes.
- Participar de manera individual o colectiva en las actividades tendientes a mejorar la calidad de la prestación de los servicios del régimen de seguridad y salud en el trabajo. (p.47)

Los empleados y empleadores tienen derecho a: exigir a los trabajadores en el cumplimiento de las normativas de higiene y seguridad e invertirlos comité de seguridad y salud laboral para solicitar asesorías del centro de trabajo. Los trabajadores deben tener en buenas condiciones los equipos de protección personal, cuidar las instalaciones, tener respeto por los avisos, carteles y advertencias en distintos sitios y que se tengan de incluir en actos que pueden ser perjudiciales para el funcionamiento del régimen de prestaciones de seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 56: Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en la disposición legal y reglamentaria que se establecieron, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas. a tales efectos deberán:

- Organizar el trabajo de conformidad con los avances tecnológicos que permiten su ejecución en condiciones adecuadas la capacidad de física y

mental de los trabajadores y trabajadoras, a sus hábitos y creencias culturales y a su dignidad como personas humanas.

- Informar por escrito los trabajadores y trabajadoras de los principios de la prevención de las condiciones inseguras insalubre, tanto al ingresar al trabajo como al producirse un cambio en el proceso laboral o una modificación del puesto de trabajo instruirlos y capacitarlo respecto a la promoción de la salud y la seguridad, la prevención de accidentes y enfermedades profesionales así como también en lo que se refiere a uso de dispositivos personales de seguridad y protección... (p.48).

El artículo plantea las obligaciones que tienen los trabajadores y empleadores de brindar a los empleados condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar para el trabajo, así como programas de recreación, tiempo libre, descanso y turismo social.

2.3.3 Reglamento de la Ley Organización de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

Artículo 10: Medio ambiente de trabajo. Se entiende por medio ambiente de trabajo:

- Los lugares, locales o sitios, cerrado o al aire libre, donde personas presentan servicios a empresas, centros de trabajo, explotaciones y establecimientos, cualquiera sea el sector de actividad económica; así como otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo de servicio; o de cualquier otra naturaleza, sean públicas o privadas, con las excepciones de establecer la ley.
- Las situaciones de orden social-cultural, de organización del trabajo y de infraestructura física De qué forma inmediata rodean la relación hombre y mujer-trabajo, condicionando la calidad de vida de los trabajadores y las trabajadoras y la de sus familiares.
- Los espacios aéreos, acuáticos y terrestres situados alrededor de la empresa, centro de trabajo, explotación, establecimiento; así como de otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio y que formen parte de las mismas. (p.12).

Este artículo quiere decir que el patrono deberá acondicionar los lugares de

trabajo a los trabajadores, para que ellos se sientan cómodos a la hora de realizar su jornada diaria.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Tamayo (2011); la metodología constituye la medula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y técnicas de análisis” (pág. 91).

El objetivo del marco metodológico es el de definir la estrategia metodológica que se va a utilizar para obtener el conocimiento producto del proceso investigativo a desarrollarse, entendiéndose por estrategia metodológica el conjunto de procesos y técnicas necesarias para la realización de una investigación.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación define la forma precisa del estudio que va a realizar, estableciendo por qué se clasifico de esta manera y los beneficios que se obtendrán. Según los objetivos la investigación se clasifica en: descriptiva, comparativa, explicativa, predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa.

Arias (2012) señala que la investigación descriptiva “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (pag.24).

Esta investigación fue considerada descriptiva, porque refleja de manera detallada la problemática que presenta la empresa SERMARB, C.A., evidenciándose de forma clara como son realizadas las actividades de producción, administración y gerencia por parte del personal al cual le compete.

3.2 Diseño de la Investigación

Según Arias (op. cit), “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”. (p.26).

Arias (op. cit), dice que:

La investigación 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. (p. 31).

Tomando en cuenta lo expuesto, el diseño de investigación al cual se adoptó este trabajo, fue de campo, debido a que los datos de mayor relevancia se obtuvieron de su contexto natural de trabajo, siendo extraídos de fuentes primarias, constituidas por todos aquellos actores que han tenido contacto directo con la situación problema objeto de estudio, es decir, los trabajadores de la empresa SERMARB, C.A.

3.3 Población y Muestra

Según Tamayo (op. cit.) señala que: “La población es la totalidad del fenómeno a estudiar las unidades de la población posee una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (pág. 114).

La población estuvo constituida por las Doce (12) personas que conforman la organización. En la tabla 4.1, se muestra la población que constituyó esta investigación:

Tabla 3.1 Población y Muestra

Cargo del empleado	Cantidad
Gerente General	1
Jefe Administrativo	1
Supervisor de Área	1
Inspector de Seguridad	1
Ingeniero	1
Soldador	2
Herrero	1
Pintor	1
Ayudante de Soldador	2
Ayudante de Herrero	1
Total	12

Fuente: El autor (2018)

Según Hernández. (2010) “Cuando una población es menor de 50 individuos la población es igual a la muestra” (pag.7), por lo cual a efectos de esta investigación debido a que la población se encuentra comprendida por doce (12) individuos, se considerará a la muestra igual a la población, con base en la premisa expuesta previamente según lo establecido por el autor citado.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para dar se a conocer el significado de recolección de datos Sabino (2000): “son procedimientos que se emplean para enfrentarse a la compleja y cambiante realidad que conforme el objeto de estudio en procura de la información necesitada” (p. 130). En la utilización de las técnicas de recolección de datos en el desarrollo de la investigación se tiene:

3.4.1 Observación Directa

Arias (2012) se refiere a la observación directa como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, situación o fenómeno que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69). Para fines de esta investigación la observación directa fue utilizada con el fin de captar todos aquellos aspectos que permitirán concebir una idea clara y precisa de la situación actual de la empresa SERMARB, C.A., en cuanto a comportamiento de sus trabajadores, cumplimiento de procedimientos administrativos y operativos establecidos y las condiciones del medio ambiente de trabajo. Se utilizó como instrumento de recolección de datos para esta técnica un block de notas donde se registrará todos los aspectos que sean observados por el investigador.

3.4.2 Encuesta

Arias (op. cit.) define la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). A través de la encuesta se obtuvo información de primera mano en relación a las variables a estudiar, las cuales en este caso serán: planificación, organización, dirección, y el control, para obtener respuestas veraces y confiables, mediante la utilización de un formulario con preguntas debidamente orientadas.

3.5 Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (op. cit.) expresa que: “un instrumento de recolección de datos, es cualquier recurso, dispositivo, o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (pag.68), para llevar a cabo todas las

técnicas mencionadas anteriormente, se utilizaron los siguientes instrumentos que permitirán la adecuada utilización de las mismas:

3.5.1 Cuestionario

Arias (op. cit.) señala que “el cuestionario un instrumento contentivo de una serie de preguntas, se le denomina además, auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. (p.74). Para esta investigación se utilizó el cuestionario diseñado por Fred David en el 2008, el cual será adaptado por el autor a las condiciones específicas de la empresa objeto de estudio, dicho cuestionario consta de preguntas cerradas diseñadas para ser respondidas utilizando opciones dicotómicas (Si o no).

3.5.2 Validación del Instrumento

En cuanto a la validación del instrumento, esta investigación se apoyó en la validación externa según el juicio de tres (3) expertos en el área metodológica, como lo establece Arias (op. cit) cuando define la validez del instrumento como “la correspondencia directa que existe entre las preguntas o ítems y los objetivos de la investigación, es decir, las preguntas consultarán solo aquello que se desea saber o medir” (p.79), por su parte, dichos expertos fueron los encargados de determinar la validez del instrumento a través de su análisis, lo cual debe quedar asentado en la certificación de la encuesta que debe emitir cada uno y quedar consignado en el informe final de esta investigación. En este sentido, los soportes de dichas validaciones pueden ser verificados en el anexo “A” de esta investigación.

3.5.3 Confiabilidad del Instrumento

En el mismo orden de ideas, la confiabilidad, la cual según Arias (*op. cit*) es “la exactitud con la que un instrumento mide lo que se pretende medir” (p.81), fue determinada a través del cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, este método se representa de la siguiente manera:

$$\alpha: \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

α : Coeficiente alfa de Cronbach

K : Número de ítems que contiene el instrumento

Si^2 : Sumatoria de la varianza de los ítems

St^2 : Varianza de la suma de los ítems.

El coeficiente de Cronbach es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comparar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto conllevaría a conclusiones equivocadas, además de permitir determinar si el instrumento es confiable y realiza mediciones estables y consistentes. De igual forma, como en el caso de la validación los cálculos de confiabilidad podrán ser validados en el anexo “B” de esta investigación.

A continuación en la tabla 3.2, se muestra el modelo del cuestionario que fue aplicado:

Tabla 3.2 Modelo Preliminar del Cuestionario

Cuestionario			
Ítem	Pregunta	Si	No
1	¿Conoce la misión, visión y el código de ética de la empresa donde trabaja?		
2	¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa donde trabaja?		
3	¿Considera usted que la empresa emplea estrategias para el logro de sus objetivos?		
4	Si su respuesta anterior es si, ¿Conoce cuáles son esas estrategias?		
5	¿Considera usted que sea necesario actualizar la planificación estratégica que posee la organización?		
6	¿Conoce usted como está estructurado el organigrama formal de la empresa?		
7	¿Considera que la estructura organizacional de la empresa Taxi Trujillo Express, C.A., está adecuada a la cantidad de actividades y procesos que se desarrollan en la misma?		
8	¿Tiene usted conocimiento de la planificación estratégica de la organización?		
9	¿Ha aportado alguna sugerencia a la organización que haya sido implementada?		
10	¿La organización usa herramientas tecnológicas actuales?		
11	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión?		

Fuente: El autor (2018)

El objetivo del cuestionario fue recabar información precisa y actualizada acerca de la gestión de la empresa objeto de estudio, tomando en cuenta los elementos del proceso de la administración estratégica: la planificación, la organización, la dirección y el control, el mismo fue aplicado a las doce (12) personas que conforman la muestra de este estudio.

3.6 Operacionalización de Variables

El cuestionario, el cual proporcionó la información principal para el desarrollo de esta investigación tiene como variable dependiente situación actual de la empresa SERMARB, C.A., en cuanto a su planificación estratégica, no obstante, esta variable no puede ser medida de forma cuantitativa, por lo que, se subdivide en las siguientes dimensiones: planificación, organización, dirección, y control.

Esta Operacionalización se presenta a continuación en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Operacionalización de Variables

Objetivo	Variable	Definición	Indicadores	Instrumento	Ítems
Describir la situación actual de la empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.	Planificación	Método sistemático para decidir en forma anticipada que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo hace, además de prever también qué será necesario utilizar para hacerlo.	Filosofía (misión, visión, objetivos y metas). Establecimiento de políticas internas. Establecimiento de planes estratégicos.	Cuestionario	1 2 3 4 5
	Organización	Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos	Establecimiento de funciones y responsabilidades Distribución de la carga de trabajo. Estructura organizacional definida. Delegación de autoridad.		6 7
	Dirección	Relación en la cual una persona o líder influye a otras a trabajar unidas espontáneamente en labores relacionadas para llevar a cabo lo que el líder desea.	Comunicación Liderazgo. Motivación.		8 9 10
	Control	Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.			11

Fuente: El autor (2018)

3.7 Técnicas de Análisis de Datos

3.7.1 Diagrama de Sectores

Berenson y Leving (2005) lo definen como:

Un diagrama que se puede utilizar para todo tipo de variables, pero que frecuentemente se utiliza para variables cualitativas. Los datos son representados en un círculo, de modo tal que el ángulo de cada sector es proporcional a la frecuencia absoluta correspondiente. (p.10).

Este diagrama se aplicó con el fin de representar de forma gráfica y posteriormente analizar los resultados que serán obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario elaborado para describir la situación actual de la empresa SERMARB, C.A.

3.7.2 Diagrama Causa - Efecto

Besterfield (1994) menciona que los diagramas causa efecto o también llamados Ishikawa “son dibujados que constan de líneas y símbolos que presentan determinada relación entre un efecto y sus causas”. (p.37), esta técnica fue utilizada en el diagnóstico inicial de la empresa SERMARB, C.A., con el fin de determinar las causas y sub causas que afectan la gestión de la misma.

3.7.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta herramienta permitió resumir y evaluar las fortalezas y las debilidades que serán identificadas a través de la auditoría interna en las áreas funcionales de la empresa, para posteriormente identificar y evaluar aquellas que son factores claves para el desarrollo de las actividades de la organización, siendo esta junto con la

matriz EFE la base para la generación de estrategias.

3.7.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permitió resumir y evaluar todos los factores externos que afectan a la empresa como lo son: información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica y tecnológica., para determinar cuales representan factores claves que pueden ser aprovechados de ser positivos (oportunidades) o para los cuales se deben tomar previsiones (amenazas).

3.7.5 Análisis Estructural

Para David (op. cit.), el “análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos” (p.110). Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realizará a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, se establecerá un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) vs Nula (0). Asignando un valor igual uno (1) o cero (0) a las relaciones entre cada factor. La razón de hacer dicha asignación es para poder establecer un valor numérico y lograr una sumatoria tanto de filas como de columnas.

La sumatoria de los valores por columnas (índice de dependencia) indicará las veces que cada variable es influida por las restantes, es decir indica el porcentaje de subordinación. Por otro lado, la sumatoria de los valores por filas (conocida como

índice de motricidad), representará el peso o la fuerza con la influencia de cada una de las variables con respecto a las demás.

Mediante la utilización de esta herramienta se realizó la conciliación entre los factores claves externos y los factores claves internos que será identificados a través de las matrices EFE y EFI respectivamente a fin de determinar la relación de dependencia entre ellas y si influencia individual para la empresa.

3.7.6 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA)

Esta herramienta fue utilizada con el fin de generar estrategias alternativas factibles que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos que serán propuestos para la empresa SERMARB, C.A.

3.8 Procedimiento Metodológico Para el Desarrollo de las Etapas del Proyecto

La metodología que fue empleada para la realización del ciclo estratégico estuvo estructurada por el modelo de gerencia estratégica descrito por David (2008), a continuación se explica la estructura seguida para la consecución de los objetivos planteados en este trabajo de grado:

3.8.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.

Durante esta etapa se describieron los aspectos administrativos de la empresa como son lo son su filosofía (misión, visión y objetivos), la estructura organizacional que posee actualmente y de los cargos que la conforman, posteriormente se procedió a la aplicación de la encuesta cuyos resultados fueron procesados a través de la estadística descriptiva y presentados mediante la utilización de diagramas de sectores,

cada uno acompañado de su respectivo análisis, los cuales funcionaron como piezas de rompecabezas que al unirse permitieron tener una idea clara de la situación actual que presenta la empresa objeto de estudio y que sirvió como base para el diagnóstico inicial que fue finalizado con la construcción de un Diagrama Causa-Efecto para identificar las causas y subcausas que dan lugar al problema objeto de estudio.

3.8.2 Formulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos para la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.

En esta etapa se revisó y evaluó la misión y visión actuales de la empresa a través de la metodología establecida para ello por David (op. cit.), la cual establece que:

La misión es la parte más pública y visible del proceso estratégico administrativo y es importante que incluya aspectos esenciales como: clientes, productos y servicios, mercados, tecnologías, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto de sí misma, preocupación de la empresa por su imagen pública y por sus empleados. (p.11).

La revisión de las mismas fue efectuada por un equipo natural de trabajo (ENT), que estuvo conformado por cuatro (4) personas (el Gerente General, el Jefe Administrativo, Supervisor de Área y el autor). Una vez evaluadas la misión y la visión actuales, al cumplir con los parámetros establecidos por David, las mismas fueron reformuladas en aras de dar cumplimiento a los mismos, la nueva misión-visión fueron revisadas y aprobadas por la gerencia general, quedando asentado esto en minuta de reunión con el ENT.

Posteriormente, se establecieron objetivos estratégicos con base en la nueva misión-visión y en colaboración con el ENT, de igual manera los mismos fueron revisados y aprobados por la Gerencia General para su implantación.

3.8.3 Realización una Auditoría Externa e Interna, Identificando Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades, Respectivamente

En primer lugar se realizó una auditoria interna para identificar las fortalezas que se deben aprovechar y las debilidades que deben ser superadas por la empresa SERMARB, C.A., para lo cual se ejecutó un análisis de las áreas funcionales de la organización, con el fin de dejar en evidencia dichos aspectos, posterior a ello se realizó un análisis estructural a los resultados obtenidos para determinar los valores de motricidad y dependencia de los factores críticos identificados, una vez hecho el análisis se determinaron también los valores ponderados de los factores internos para construir la matriz EFI con los resultados obtenidos.

Una vez realizada la auditoría interna se procedió a la realización de la auditoría externa para identificar las amenazas y oportunidades a las que se ve expuesta la empresa objeto de estudio. Esta auditoría comprendió el análisis de las fuerzas externas tales como: fuerzas económicas, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas sociales, demográficas y ambientales. Posterior a ello, se realizó igual en el caso de la auditoría interna un análisis estructural para determinar los valores de dependencia y motricidad, además de los valores ponderados de los factores externos para proceder a la construcción de la matriz EFE.

3.8.4 Generación de Estrategias para el Logro de los Objetivos Propuestos para la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.

Con base en los resultados obtenidos de la auditoría externa e interna realizadas en la cuarta etapa de esta investigación se llevó a cabo el análisis estratégico de la matriz FODA, en el cual se realizó la conciliación entre los focos críticos internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), para dar paso a la generación de estrategias alternativas viables que permitan el logro de los objetivos

estratégicos propuestos.

Una vez hecho el análisis FODA, se procedió a hacer la evaluación y selección de las estrategias que deben ser implementadas en la empresa, lo cual se realizará en colaboración con el ENT, de manera tal que sea la directiva de la organización quien con base en la relación estrategia-objetivo tomen las decisiones pertinentes.

3.8.5 Desarrollo de los Indicadores de Gestión de los Objetivos Estratégicos Propuestos la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y las estrategias a utilizar para su consecución se procedió a la elaboración de los indicadores de gestión para cada objetivo, lo cual se realizó en reuniones con el ENT, teniendo como objetivo principal el contar con mecanismos de control que permitan medir los resultados obtenidos con las estrategias empleadas y poder llevar a cabo acciones para corregir cualquier desviación que se pueda presentar.

3.8.6 Propuesta de los Planes de Acción que Mejoren el Desempeño de las Actividades en la Compañía SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.

Una vez finalizadas las etapas anteriores se procedió a formular los planes de acción que integran la decisión estratégica sobre los cambios que deben incorporarse a las distintas actividades en la empresa, las tareas que deben desarrollarse para la mejora de la misma, para esta sección se determinaran los planes de acción inmediata así como los planes de contingencia que puede aplicar la empresa en caso de que el plan principal falle.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Servicios y Mantenimiento R-B, C.A.

La empresa Servicios y Mantenimiento R-B, C.A., actualmente ha venido desenvolviéndose en un entorno cada día más volátil e inestable, tratando de adaptarse a los cambios que surgen en el mercado, este proceso de cambio la ha hecho crecer como una división de negocios exitosa en la zona, sin embargo, dicho crecimiento se ha llevado a cabo de manera aislada al crecimiento y desarrollo como una organización, dejando de lado la evolución de todos aquellos aspectos organizacionales que la hacen ser una empresa única que la identifican y resaltan ante las demás.

En este mismo sentido, a través de las visitas hechas por el autor a la empresa en las cuales observó y tomó nota de todos aquellos aspectos resaltantes en cuanto al comportamiento de los trabajadores, aunado a entrevistas no estructuradas sostenidas con los mismos, se pudo determinar que existen tres factores claves (focos problemas), los cuales serán expuestos a continuación:

Filosofía de la empresa: a pesar de que la empresa SERMARB posee Misión y Visión, las mismas están desde su creación y desde entonces estas no han sido actualizadas, trayendo como consecuencia que exista debilidad en la estrategia organizacional al no contar con una filosofía de trabajo acorde y cónsona con la situación actual y la realidad operacional de la empresa, en cuanto a los Objetivos Estratégicos, actualmente, SERMARB no posee objetivos definidos, los trabajos se hacen únicamente con el fin de obtener los ingresos que sean posibles a través de la

utilización de los recursos que se poseen.

A continuación, se presenta la Misión de la empresa SERMARB:

“Somos una compañía la cual presta servicios de soldaduras petroleras e industriales, diseño, fabricación, remodelación, instalación de trailers, montaje de estructuras metálicas como tanques, construcción de los mismos, servicio de inspección de tuberías, distribución de materiales para la industria petrolera e industrial, además de todo lo relacionado con la seguridad industrial. Todo esto, estando comprometidos a crear valor de manera continua para nuestros clientes, empleados y accionistas.”

En este mismo sentido, a continuación se presenta la Visión de la empresa SERMARB:

“Nuestra visión es ser la empresa proveedora de servicios preferida de nuestros clientes, así como también, ser los empleadores de preferencia de nuestros trabajadores, unido con un crecimiento a largo plazo y ganancias para nuestra empresa.”

Medición de resultados: actualmente SERMARB no posee mecanismos de medición eficaces que permita estimar los resultados de su gestión, ya que adolece de indicadores de gestión que le permitan conocer la realidad en la que se encuentran, únicamente maneja un reducido número de indicadores económicos relacionados a la rentabilidad de la empresa y al rendimiento de sus trabajadores.

Responsabilidades: las funciones de los trabajadores de la organización no se encuentran claramente definidas por lo que el trabajo se realiza de forma mecánica según el conocimiento y experiencia del personal con respecto a que se debe hacer en

puestos de trabajo de ese tipo, sin embargo, no existen descripciones de cargo establecidas y aprobadas por la gerencia ni nada similar.

Aunado a la falta de descripciones de cargo, cabe destacar que la estructura organizacional que presenta la empresa objeto de estudio no es la más ideal tampoco, esto debido a que la misma no contempla cargos que han sido incluidos en los últimos dos años, además de mostrar debilidades en cuanto a una representación gráfica ideal de los cargos según el nivel jerárquico de los mismos, a continuación en la figura 4.1 se muestra el organigrama actual de la empresa:

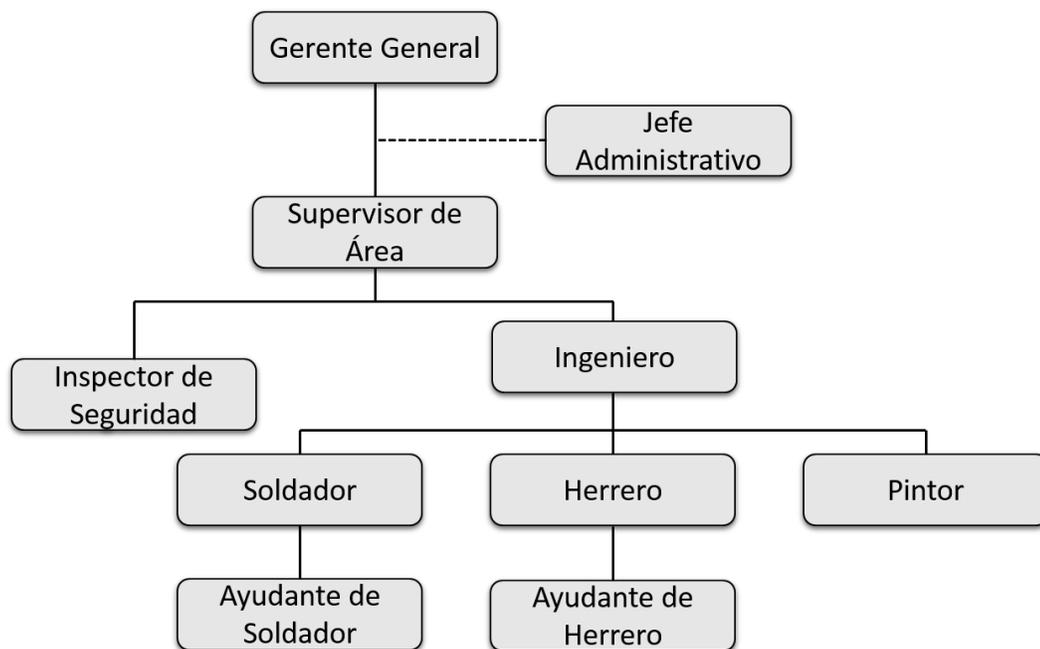


Figura 4.1 Organigrama de la Empresa SERMARB
Fuente: SERMARB (2018)

Como se puede observar, el organigrama muestra un número reducido de cargos, ya que el mismo no ha sido actualizado desde la concepción de la empresa, además de tener defectos en cuanto a los niveles jerárquicos debido a que por ejemplo, según el tipo de trabajo y las condiciones contractuales del mismo, el

soldador y el herrero se encuentra en un nivel superior al pintor, mostrándose en el organigrama a los tres en un mismo nivel de mando.

Por otra parte, además de la descripción cualitativa en la cual se determinaron tres factores claves que están ocasionando problemas en la empresa objeto de estudio, en aras de obtener un diagnóstico cuantitativo de la situación actual con valores matemáticos que soporten y den base a las conjeturas hechas, se realizó la aplicación de un cuestionario el cual tomó en cuenta los siguientes aspectos: planificación, dirección, organización, integración del personal y control, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

4.1.1 Resultados de la Entrevista Estructurada

Una vez aplicada la entrevista estructurada a las personas que conforman la muestra de la investigación, se procedió a graficar los resultados de los datos numéricos obtenidos, de lo cual se desprende el siguiente análisis:

¿Conoce la Misión, Visión y el Código de Ética de la empresa donde trabaja?

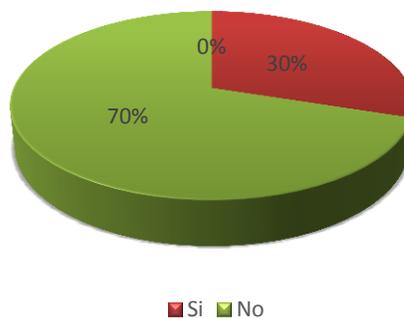


Figura 4.2 Resultados de la Pregunta N°1
Fuente: El autor (2018)

En la figura 4, se muestra que el 30% de los encuestados respondieron que conocen el concepto estratégico de la organización, admitiendo que solo se cuenta con la Misión y Visión establecida, descuidando otros elementos de gran importancia, como la Declaración de Valores, Políticas y Objetivos. Por lo tanto, esta situación representa un punto desfavorable para el sistema, dado que no se tiene definidos los aspectos elementales que permiten que sus miembros se encaminen conjuntamente hacia el logro de los propósitos planteados.

¿Conoce los Objetivos Estrategicos de la empresa donde trabaja?

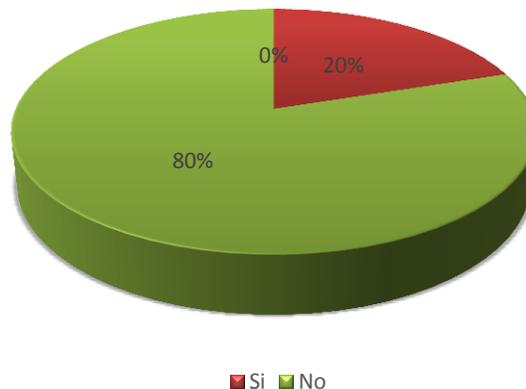


Figura 4.3 Resultados Pregunta N°2
Fuente: El autor (2018)

De acuerdo a los resultados contenidos en la figura 4.3, un 20% de los consultados opinaron que conocen los Objetivos Estratégicos dentro de la empresa, lo que implica que en la organización no los divulgan al personal, lo que no le permiten a la organización encaminarse hacia el logro de sus objetivos.

¿Conoce como está estructurado el Organigrama formal de la empresa?

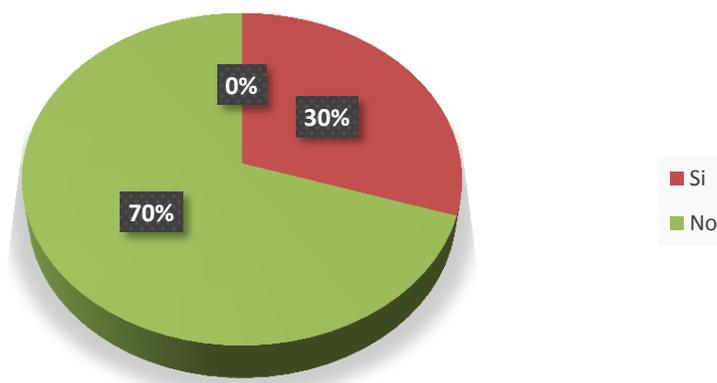


Figura 4.4 Resultados Pregunta N°3

Fuente: El autor (2018)

En la figura 4.4, se muestra que el 30% reconoció que si conoce como está estructurado el Organigrama formal de la empresa, lo que implica que esto representa circunstancias a un factor problemático.

¿Considera usted que la empresa posee Estrategias para el logro de sus objetivos?

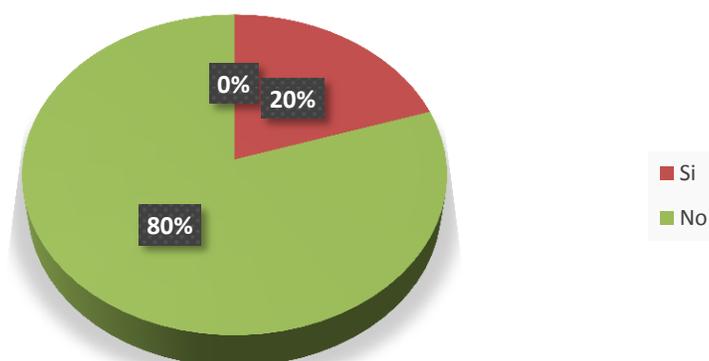


Figura 4.5 Resultados Pregunta N° 4

Fuente: El autor (2018)

Según los resultados mostrados en la figura 4.5, se puede decir que un 20% respondió que si considera que la empresa posee Estrategias para el logro de sus objetivos, ratificando de esta manera la situación detectada en torno a esta carencia, la cual representa un aspecto negativo para dicha entidad, dado que esto influye a que el personal no se encamine hacia el logro de los objetivos propuestos.

Si su respuesta anterior fue si, ¿conoce usted cuales son esas Estrategias?

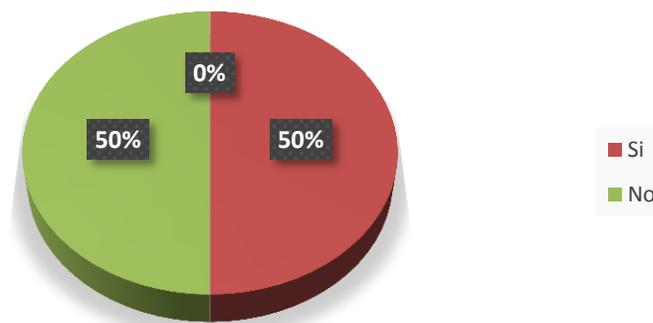


Figura 4.6 Resultados Pregunta N°5
Fuente: El autor (2018)

Como se puede observar en la figura 4.6, solo la mitad (50%) de las personas que señalaron que la empresa cuenta con Estrategias orientadas a alcanzar los objetivos conocen cuales son estas estrategias. Lo que implica que las mismas no son divulgadas al personal. Lo que hace que la organización no se encamine hacia el logro de los objetivos.

¿Considera usted que la Estructura Organizacional de la empresa está acorde con la cantidad de procesos que realiza?

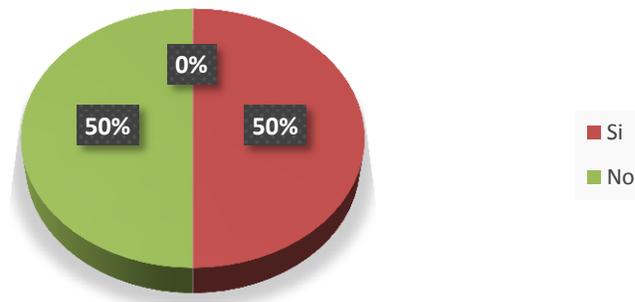


Figura 4.7 Resultados de Pregunta N°6

Fuente: El autor (2018)

En la figura 4.7, se muestra que un 50% de los consultados mostraron una actitud favorable al consultarse acerca de la Estructura Organizativa de SERMARB, C.A., en cuanto al restante no está de acuerdo con respecto a la cantidad de actividades y procesos que se desarrollan en la misma, lo que implica que la mitad del personal dice que hay poco personal para dichas actividades, dando esto sobrecarga a los trabajadores.

¿La organización utiliza herramientas tecnológicas actuales?

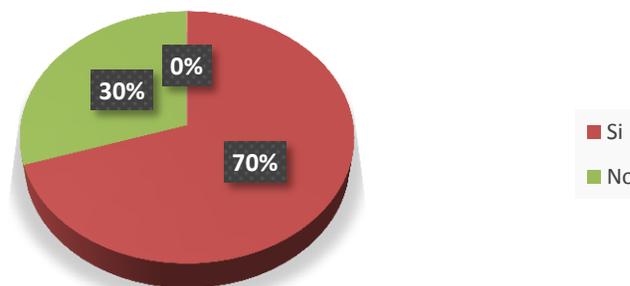


Figura 4.8 Resultados Pregunta N°7

Fuente: El autor (2018)

De acuerdo a lo observado en la figura 4.8, el 70% de los encuestados manifestó que si se utilizan herramientas tecnológicas actuales. Lo que implica que la organización invierte y facilita el uso de equipos y tecnología de primera para el desarrollo de sus actividades diarias, situación que puede utilizarse para la motivación del personal, ya que se nota el interés de la organización en aliviar las cargas de trabajo de los empleados.

**¿Tiene usted conocimiento de la actual
planificación estratégica de la
organización?**

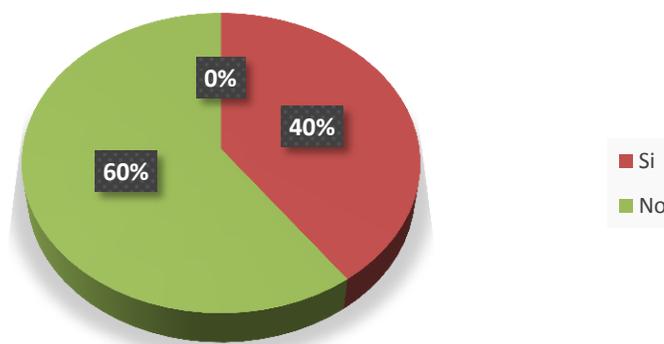


Figura 4.9 Resultados Pregunta N°8
Fuente: El autor (2018)

De acuerdo al resultado mostrado en la figura 4.9, el 40% de los consultados señalan poseer conocimientos en cuanto a la Planificación Estratégica de la organización, lo que implica que la mayoría del personal que labora en la empresa no tiene conocimiento de las estrategias que ayuden al alcance de los objetivos de la misma.

**¿Ha aportado sugerencias a la organización
y las mismas han sido tomadas en cuenta?**

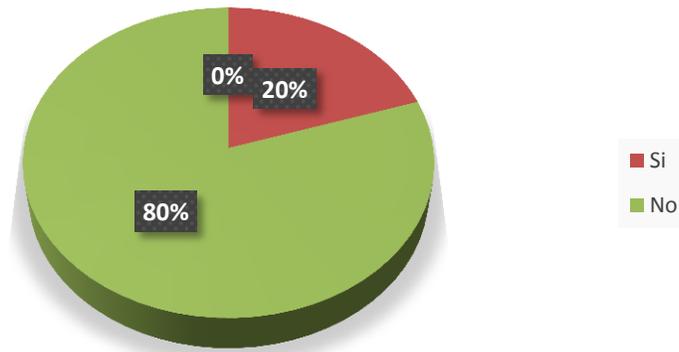


Figura 4.10 Resultados Pregunta N°9

Fuente: El autor (2018)

Con respecto a este apartado, puede decirse que el 20% del personal perteneciente a la empresa SERMARB, C.A, sienten que sus opiniones son consideradas por la máxima autoridad de la misma, al momento de plantear soluciones, o realizar sugerencias para mejorar el servicio ofrecido. Indudablemente este factor se convierte en un inconveniente para la organización, por cuanto, al no tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados en la definición de las políticas, procesos y directrices que lo afectan, no se está propiciando la adquisición del suficiente compromiso por parte de ellos en la consecución de los objetivos establecidos por la organización.

¿La empresa cuenta con Indicadores de Gestión?

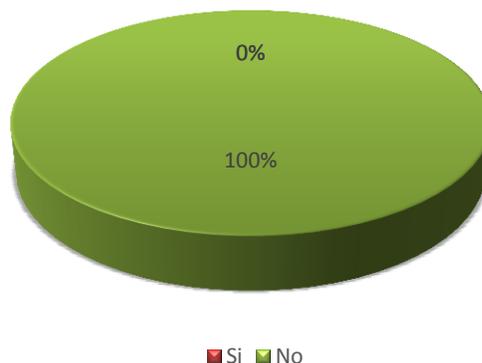


Figura 4.11 Resultados Pregunta N°10
Fuente: El autor (2018)

El 100% de los encuestados respondió que no existen Indicadores de Gestión lo que ocasiona que la organización no puede llevar un buen control de las actividades que se realizan, ocasionando imprevistos en la toma de decisiones.

¿Considera usted que sea necesario actualizar la Planificación Estratégica que posee la organización?

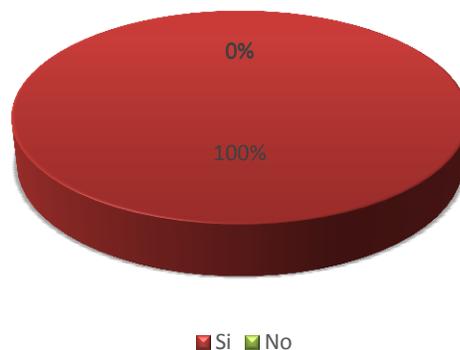


Figura 4.12 Resultados de pregunta N°11
Fuente: El autor (2018)

El 100% de los encuestados está de acuerdo en que es necesario establecer relaciones de Causa-Efecto entre los indicadores de las distintas unidades de la organización para tratar de explicar mejor su comportamiento y predecir los resultados que se pueden lograr en cada área.

A continuación, en la figura 4.13 se muestra el diagrama de Ishikawa elaborado:

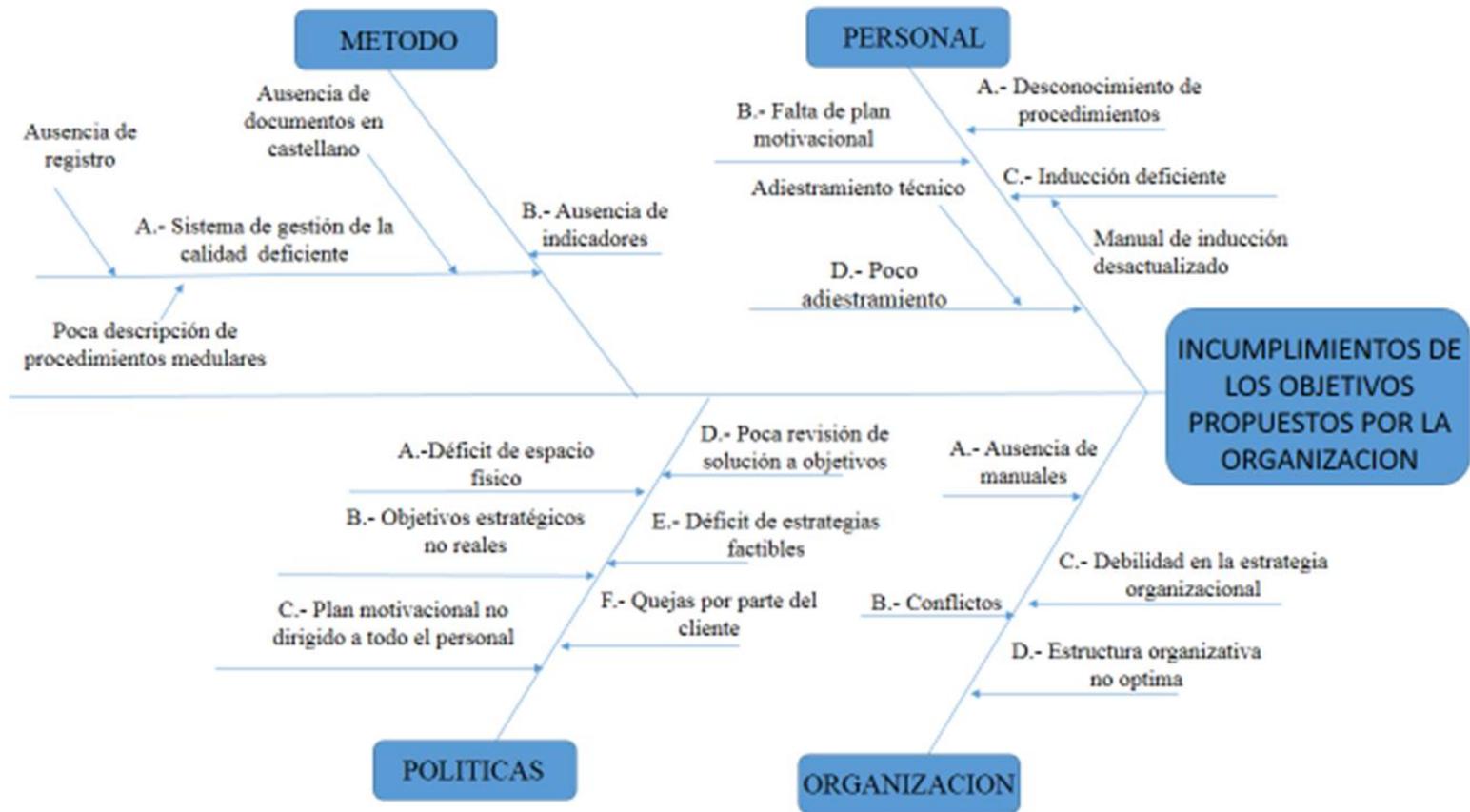


Figura 4.13 Diagrama Causa - Efecto
Fuente: El autor (2018)

4.1.2 Análisis del Diagrama Causa-Efecto

4.1.2.1 Personal

La empresa establece la adecuación de procedimientos que avalen la realización de las operaciones que ejecuta la organización, las desviaciones se presentan al no tener normalizados y documentados todas sus operaciones medulares.

La motivación es un estado que permite en toda organización que el personal que la conforma se encuentre en disposición y preste una alta colaboración en la ejecución de sus labores. A nivel general los planes motivacionales en las empresas van dirigidos al personal de campo, cuyo objetivo es que sus trabajadores eviten situaciones de riesgo y a través de incentivos (reconocimientos, reuniones, premios) mantenga el sentido de pertenencia y colaboración hacia la empresa, pero se requiere que este tipo de motivación sea orientada a todo el personal en general para promover el potencial de todos sus trabajadores.

4.1.2.2 Método

La gerencia mantiene circunscritas sus actividades bajo un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9001 e ISO 14000. Cabe destacar, que por ser una empresa trasnacional se adoptan procedimientos establecidos de forma global, por lo que algunos de estos se encuentran en el idioma inglés, dificultándose el entendimiento de los mismos para algunas personas de la empresa, esto denota una falla en el sistema de gestión de la calidad que afecta la eficiencia operativa de la organización.

La empresa no cuenta con indicadores como ejemplo de liquidez y de desempeño del personal, que permita conocer los resultados mensuales y anuales de

la organización.

4.1.2.3 Políticas

Para trabajar de manera eficiente, es necesario que los empleados se encuentren trabajando en condiciones óptimas y agradables. Este es uno de los problemas que se presenta en la organización, debido a que no existe suficiente espacio físico para ubicar a todos los empleados de la misma, generando que no haya supervisión adecuada de las actividades. Esta situación también desencadena desmotivación en el personal para ejercer sus actividades por que las oficinas que disponen para ello son de espacio reducido para la cantidad de personas que en ella trabajan. Los espacios físicos son compartidos por todo el personal de la organización, repercute en la disposición que cada empleado necesite para hacer la entrega de sus trabajos.

Los planes motivacionales de la empresa solo van dirigidos al personal de campo para que los mismos se sientan motivados al trabajo y a si disminuir los accidentes, esto lo cual implica que el resto del personal como administrativo y gerencial son descuidado por la organización provocando desmotivación en los mismos.

4.1.2.4 Organización

Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y en la adopción de los recursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de esas metas, lo que implica que la organización no contaba con una Misión - Visión no bien estructurada.

El diseño de una estructura organizacional debe estar alineado con la estrategia de la empresa, con el nivel de transacciones diarias, número de empleados, unidades

de negocio, distribución geográfica y tamaño internacional de la organización, si es el caso.

4.2 Formulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Para la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.

4.2.1 Evaluación y Actualización de la Misión de la Empresa SERMARB, C.A.

La Misión de una organización según David (2009), “es la razón de ser de una empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas” (p. 11). Se puede decir entonces, que una Misión bien formulada permite guiar las acciones que garantizan el cumplimiento de la misma y que sirven de guía para el desarrollo de la organización.

En el mismo orden de ideas, David establece nueve criterios con los cuales debe cumplir la misión de una organización para ser considerada idónea, dichos criterios son: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, crecimiento y rentabilidad, filosofía, concepto propio, imagen pública y empleados. Para realizar la evaluación de la Misión de la empresa SERMARB, C.A., se contrastó la Misión actual de la misma con cada uno de los criterios planteados por el autor a través de una matriz de evaluación de Misión, la cual se utilizó a fin de determinar si dicha Misión cumplía o no con los requerimientos necesarios.

La gerencia de la empresa SERMARB, C.A., proporcionó su Misión como compromiso de las actividades desarrolladas por ellos, el compromiso por la satisfacción de sus clientes, el sostenimiento de su imagen pública, así como la motivación de su talento humano, todo ello en búsqueda de la mejora continua de sus procesos. A continuación se detalla la Misión actual de la empresa SERMARB, C.A.:

“Somos una compañía la cual presta servicios de soldaduras petroleras e industriales, diseño, fabricación, remodelación, instalación de trailers, montaje de estructuras metálicas como tanques, construcción de los mismos, servicio de inspección de tuberías, distribución de materiales para la industria petrolera e industrial, además de todo lo relacionado con la seguridad industrial. Todo esto, estando comprometidos a crear valor de manera continua para nuestros clientes, empleados y accionistas.”

Asimismo, en la tabla 4.1, se muestran los resultados obtenidos de la evaluación realizada a la Misión de la empresa:

Tabla 4.1 Matriz de Evaluación de la Misión

N°	Criterio de evaluación de la misión	Resultado
1	Clientes, ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Si Cumple
2	Productos y Servicios, ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Si Cumple
3	Mercados, ¿En dónde compete la empresa geográficamente?	No Cumple
4	Tecnología, ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	No Cumple
5	Crecimiento y Rentabilidad, ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y solidez financiera?	Si Cumple
6	Filosofía, ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	No Cumple
7	Concepto Propio, ¿Cuál es su cualidad distintiva o mayor ventaja competitiva?	No Cumple
8	Imagen Pública, ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	No Cumple
9	Empleados, ¿Los empleados son valiosos para la empresa?	Si Cumple

Fuente: El autor (2018)

De acuerdo a la evaluación realizada se comprueba que la Misión enunciada por la empresa objeto de estudio no es idónea ya que no da respuesta a los nueve (9) criterios de evaluación propuestos por David, pues al momento de describir el

propósito fundamental de la organización se descuidaron aspectos de vital importancia para dar dirección a la empresa e igualmente importante para el reconocimiento de la imagen pública de la misma.

Una vez realizada la evaluación se procedió a realizar la reformulación o actualización de la Misión de la empresa objeto de estudio, tomando en cuenta los aspectos positivos de la anteriormente mostrada Misión y afianzándose en la construcción de nuevos principios para la sustentabilidad y rentabilidad de la organización, sin dejar de lado el recurso más valioso para ella que son los clientes y los servicios que presta.

En la tabla 4.2, se muestran los elementos que dan respuesta a cada uno de los criterios de evaluación establecidos por David y conformaran la nueva Misión propuesta para la organización como base de lo que se desea ser en un futuro como empresa.

Tabla 4.2 Elementos Para Reformular la Misión

N°	Criterio	Respuesta
1	Clientes	La industria petrolera e industrial
2	Productos y Servicios	Servicios de soldaduras petroleras e industriales, diseño, fabricación, remodelación, instalación de trailers, montaje de estructuras metálicas como tanques, construcción de los mismos, servicio de inspección de tuberías y distribución de materiales.
3	Mercados	Es una empresa nacional.
4	Tecnología	Utilización de tecnología innovadora.
5	Crecimiento y Rentabilidad	Rendimiento económico eficiente para los accionistas.
6	Filosofía	Anteponer a nuestros trabajadores antes que a las ganancias.
7	Concepto Propio	Compromiso a superar a la competencia dando rienda suelta a las energías, capacidades constructivas y creativas de todos en la organización
8	Imagen Pública	Mostrar un alto desempeño como buenos ciudadanos corporativos a nivel local, estatal y nacional.

9	Empleados	Compensación de los empleados envueltos en la ejecución de los procesos, procedimientos y objetivos con remuneraciones económicas y bonos que sean competitivos para aumentar su motivación y fomentar su desarrollo.
---	-----------	---

Fuente: El autor (2018)

Tomando en cuenta los elementos mencionados anteriormente en la tabla 4.2 como respuesta a los interrogantes asociados a los criterios de evaluación de la Misión establecidos por David, se procedió a la construcción de la nueva Misión propuesta para la empresa SERMARB, C.A., quedando de la siguiente manera:

Servicios y Mantenimiento R-B, C.A., es una empresa nacional, dedicada a prestar servicios a la industria petrolera e industrial en Venezuela; entre nuestros servicios tenemos servicios de soldaduras petroleras e industriales, diseño, fabricación, remodelación, instalación de trailers, montaje de estructuras metálicas como tanques, construcción de los mismos, servicio de inspección de tuberías y distribución de materiales., por ello ofrecemos la mayor dedicación en búsqueda de garantizar la mayor satisfacción de nuestros clientes, implementando las normas más altas de excelencia en todos nuestros procesos empresariales, utilizando tecnología innovadora que permita generar una máxima atención, servicio y un rendimiento económico eficiente para nuestros accionistas, en un ambiente ideal para el trabajo en equipo, gracias a nuestro personal altamente calificado y a nuestra filosofía de anteponer a nuestros trabajadores antes que a las ganancias, estamos comprometidos a superar a la competencia dando rienda suelta a las energías, capacidades constructivas y creativas de todos en la organización, compensando a los empleados envueltos en la ejecución de los procesos, procedimientos y objetivos con remuneraciones económicas y bonos que sean competitivos para aumentar su motivación y fomentar su desarrollo, todo esto con el fin de contribuir a la fortaleza económica de la sociedad y desempeñarnos como buenos ciudadanos corporativos a nivel local, estatal y nacional.

4.2.2 Evaluación y Actualización de la Visión de la Empresa SERMARB, C.A.

Seguidamente, se realizó la evaluación y posterior actualización de la Visión de la empresa SERMARB, C.A., para posteriormente realizar la declaración de la Visión propuesta para el departamento de producción de la misma, para ello se tomó como referencia lo establecido en libro “Conceptos de administración estratégica” de Fred David (2009), ellos describen de forma sencilla la declaración de la Visión de una empresa, la cual debe poseer los siguientes tres componentes:

- Objetivo desafiante, el cual debe ser diferente a la actual posición de la compañía, es importante ser ambiciosos y crear sentido de urgencia y formular metas que representen un desafío para los trabajadores.
- Definición del nicho, es el segmento del mercado al cual se pretende satisfacer las necesidades.
- Horizonte de tiempo, es necesario establecer un tiempo específico para alcanzar las metas desafiantes de esta forma se garantiza el trabajo continuo en el logro de los objetivos.

En el mismo orden de ideas, se utilizó una matriz de evaluación de Visión tomando en cuenta los tres criterios descritos anteriormente como aspectos a evaluar de la actual Visión que posee la empresa, mostrándose los resultados obtenidos en la tabla 4.3, asimismo, se muestra a continuación la Visión actual que posee SERMARB,C.A.

“Nuestra visión es ser la empresa proveedora de servicios preferida de nuestros clientes, así como también, ser los empleadores de preferencia de nuestros trabajadores, unido con un crecimiento a largo plazo y ganancias para nuestra empresa.”

Tabla 4.3 Matriz de Evaluación de Visión

N°	Criterio de evaluación de la visión	Resultado
1	Objetivo desafiante	Si cumple

2	Definición del nicho	No cumple
3	Horizonte de tiempo	No cumple

Fuente: El autor (2018)

Estudiando la tabla 4.3, se verifica que dos (2) de los tres (3) componentes esenciales establecidos por Kaplan y Norton (2008), no están contenidos en la Visión de la empresa SERMARB, C.A., notando que la misma no es adecuada en su totalidad, es por ello, que se llevó a cabo una reestructuración de la Visión, haciéndola más desafiante en la consecución de sus objetivos y en la persecución del éxito. En la tabla 4.4, puede observarse de manera detallada los aspectos que se tomaran en cuenta para la construcción de la nueva Visión.

Tabla 4.4 Elementos Para Reformular la Visión

N°	Criterio	Respuesta
1	Objetivo desafiante	Ser el proveedor multi-servicios preferido de nuestros clientes, así como también, el empleador de preferencia de nuestros empleados.
2	Definición del nicho	Industria petrolera e industrial venezolana.
3	Horizonte de tiempo	Tiempo ilimitado.

Fuente: El autor (2018)

Tomando en cuenta los elementos para reformular la Visión propuestos por David (2009), se procedió a la construcción de la misma, adoptando para la nueva Visión los criterios positivos de la anterior, y a su vez interrelacionando con los nuevos para crear una Visión fortalecida, tanto para llamar la atención de los competidores como para que los empleados de la empresa se sientan identificados con los objetivos de la empresa, queda constituida de la siguiente forma:

“Ser el proveedor multi-servicios preferido de nuestros clientes y el empleador de preferencia de nuestros empleados, convirtiéndonos en la empresa líder a nivel nacional en cuanto a la prestación de servicios integrados a la industria petrolera e industrial venezolana, posicionándonos en el mercado y logrando la fidelización de

los clientes por tiempo indefinido, mediante el apoyo de una moderna tecnología, un excelente ambiente organizacional y un sólido respaldo financiero, siempre en búsqueda constante de la excelencia de los servicios y sobre todo del desarrollo profesional de nuestro talento humano contribuyendo de este modo al crecimiento económico del país”.

4.2.3 Formulación de Objetivos Estratégicos Para la Empresa SERMARB, C.A.

Con base en la nueva filosofía empresarial propuesta y tomando en cuenta lo establecido por Kaplan y Norton en su libro “Execution Premium, Estrategias Corporativas” (2008), se formularon objetivos estratégicos cónsonos con las cuatro perspectivas básicas de negocio establecidas por dichos autores, las cuales son:

- **Perspectiva financiera:** la cual se enfoca a los requerimientos de creación valor para los propietarios, como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo y rentabilidad de la organización.
- **Perspectiva cliente:** este enfoque toma en cuenta mejorar la tecnología y los servicios técnicos postventa, integrándolos en una propuesta de valor para así poder centrarse en los procesos que para ellos son importantes y que logran un mayor índice de satisfacción.
- **Perspectiva procesos internos:** esta perspectiva se enfoca en mejorar la productividad de la organización optimizando el uso de los recursos.
- **Perspectiva aprendizaje y desarrollo:** la cual se enfoca en los conocimientos y habilidades que la organización debe poseer para la adecuada realización del servicio.

En este mismo orden de ideas, se desarrollaron los siguientes Objetivos Estratégicos para la empresa SERMARB, C.A:

- Incrementar en un 30% los ingresos de la organización para el cuarto trimestre del año 2018. (Perspectiva financiera).
- Mejorar en un 40% la calidad de los servicios prestados para el tercer trimestre del año 2018. (Perspectiva clientes).
- Optimizar en un 25% los niveles de productividad de la organización para el tercer trimestre del año 2018. (Perspectiva de procesos internos).
- Capacitar en un 30% al personal de la organización para el segundo trimestre del año 2018. (Perspectiva de aprendizaje y desarrollo).

4.2.4 Aprobación y Divulgación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Presentados

Presentada, aclarada y justificada la propuesta emitida ante la directiva de la organización, estos dieron su visto bueno y de aprobación a la reformulación de la Misión y la Visión. En cuanto a la divulgación de la propuesta, será responsabilidad de los directivos, difundir y comunicar a todo el personal la Misión- visión- objetivos elaborados, de manera de crear una comunidad de intereses que impulsen a los trabajadores a dejar atrás la monotonía del trabajo diario y los coloque en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

4.3 Realización de una Auditoría Externa e Interna, Identificando Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades, Respectivamente

4.3.1 Auditoría Externa

Hoy en día, la auditoría externa se ha convertido en una herramienta fundamental de la administración estratégica. Las empresas que no preparen a su personal para que puedan identificar y evaluar las fuerzas externas claves, podrían no anticipar las oportunidades y amenazas nacientes, y en consecuencia, seguir estrategias ineficaces.

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o perjudicar a la organización. Como lo sugiere la palabra “finita” la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que pueden llegar a influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas que pueden incidir sobre una empresa se dividen en las categorías principales:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.

Para la identificación de las amenazas y oportunidades se tomaron en cuenta todas aquellas fuerzas externas a la empresa SERMARB, C.A., Las que puedan facilitar o beneficiar el desarrollo de sus actividades si se aprovechan en forma oportuna y adecuada, así como también aquellas que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo de las mismas.

4.3.1.1 Fuerzas Económicas

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. La historia revela que, desde los albores de la humanidad todo se ha querido medir con la escala de los valores económicos, la economía como principio fundamental que guía la vida de los pueblos, debe construir base y fundamento de todo el mejoramiento colectivo.

Los desafíos principales que enfrenta la economía actualmente en Venezuela giran en torno a la inflación. A principios del 2010 el gobierno nacional de Venezuela anunció la devaluación del bolívar y estableció dos tipos de cambio en el marco del control cambiario vigente desde 2003, asimismo, en el año 2014 el gobierno de Venezuela creó un tercer mecanismo de cambio basado en la oferta y la demanda que arrojó en su primera jornada un precio cercano a los 55 Bs./US\$, en un intento por inyectar más divisas en la nación afectada por una severa escasez de productos básicos. “El SICAD II” es considerado por algunos analistas como la mayor devaluación de la historia.

Actualmente, Venezuela sigue con tres (03) sistemas de cambio oficiales, (dos de ellos variables) más el dólar que se transa en el mercado negro (4 tipos de cambios), al cual siguen accediendo las personas que no reúnen los requisitos exigidos por los tres (03) sistemas oficiales. Cuando el país afronta una recesión económica tiene como consecuencia altos niveles de desempleo, disminuyendo

considerablemente el poder adquisitivo de la población. Aumento de los precios de adquisición de los materiales como consecuencia del incremento de la inflación y por ende el aumento en los precios de venta de productos y servicios.

El dólar paralelo ha mantenido su tendencia en alza a través del tiempo, en la tabla 4.5 se muestra la cotización histórica oficial del dólar paralelo desde el año 2000 hasta el mes de noviembre del año 2017.

Tabla 4.5 Cotización Histórica Oficial del Dólar Paralelo

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2000	573,9	573,9	583,5	591	599,8	606	611,5	620,4	627,8	631,8	638,3	649,3
2001	654,7	660,3	669,5	674,7	681,5	682	687,8	689,7	691	694,3	697	700,3
2002	701	704,4	707,3	712,3	715,3	719	727	738,3	743	743,7	747	773
2003	1.924	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
2004	1.600	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920	1.920
2005	2.720	2.740	2.720	2.600	2.580	2.540	2.580	2.580	2.660	2.770	2.650	2.700
2006	2.660	2.615	2.565	2.590	2.610	2.620	2.660	2.725	2.900	2.980	3.375	3.400
2007	4.350	4.100	3.650	3.800	4.100	4.100	4.425	4.900	5.010	6.750	6.100	5.700
2008	5,35	4,6	3,95	3,5	3,4	3,45	3,4	4,18	4,5	5,2	5,15	5,7
2009	5,85	5,72	6,35	6,9	6,63	6,6	6,93	6,49	5,55	5,35	5,61	5,97
2010	6,3	6,7	7	7,65	7,89	8,1	8,28	8,25	8,11	7,89	8,6	9,14
2011	8,69	8,89	8,42	8,05	8,42	8,22	8,36	8,59	8,92	8,6	9,24	9,45
2012	8,69	8,92	9,48	9,29	9,56	9,38	9,42	11,54	12	14,08	16,51	17,32
2013	18	22	22	25	27	30	32	36	42	56	62	64
2014	79	86	70	69	75	72	77	87	100	102	153	173
2015	182	190	222	280	402	484	682	677	823	865	890	910
2016	984	1.089	1.172	1.115	1.113	1.040	10.574	1.028	1070	1567	3986	3164
2017	3.789	4.329	3.790	4.283	6.108	8.975	11.185	18.470	29.146	41.194	97.192	

Fuente: Banco Central de Venezuela (2017)

Del análisis sobre las fuerzas económicas que presenta actualmente el país y por las cuales atraviesa SERMARB, C.A., se pueden precisar las siguientes variables:

- Amenazas:

Elevada tasa de inflación.

Devaluación constante de la moneda nacional.

Control cambiario deficiente.

4.3.1.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

SERMARB C.A., se encuentra en una zona de fácil acceso en la ciudad de Anaco, específicamente en la Avenida José Antonio Anzoátegui de la mencionada localidad. La localización óptima para la comercialización y distribución de los servicios a toda la zona sur del Estado Anzoátegui; pero no obstante a su buena ubicación, la zona no escapa a la crisis de inseguridad social producto del desbordamiento de la delincuencia esto se debe a la falta de planes de seguridad por parte de los entes encargados del Estado, lo cual afecta a los usuarios y a la empresa como tal, constituyendo una gran amenaza.

En cuanto a los factores sociales y culturales es necesario resaltar que la situación de la fuerza de trabajo en el país es crítica. Por un lado el sector formal de la economía disminuye, mientras por el otro se incrementa el sector informal, aunado a esto, el poder adquisitivo de la población se hace cada vez más débil debido al desempleo y a la manera informal de obtener los ingresos (carencia de beneficios como: vacaciones, prestaciones sociales, seguros, entre otros.).

En cuanto a las variables demográficas, se puede decir que esta posee una influencia positiva, puesto que la población ha aumentado considerablemente en los sectores a los cuales tiene acceso, lo cual repercute de manera significativa en el

desenvolvimiento de las actividades de la empresa, ya que se contará con un mayor número de clientes, buscando satisfacer sus necesidades, y por ende, sus expectativas en el ramo de la construcción.

- Oportunidades:

Buena ubicación geográfica.

Crecimiento poblacional.

- Amenazas:

Elevada tasa de inseguridad.

Desempleo.

4.3.1.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa para las compañías que dependen de contratos y subsidios del gobierno. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.

Un aspecto legal que influye directamente en SERMARB C.A., jurídica y económicamente son los sucesivos aumentos salariales y de la Unidad Tributaria (U.T) motivados a ser incrementados a futuro, ya que todos los trámites legales, como el pago de impuestos fiscales que deben aportarse a la Nación se realizan mediante esta modalidad.

Asimismo, se han transformado las leyes que se ocupan de regular la actividad laboral en el país. En el año 2012 se promulgó la nueva Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), la cual ha logrado despertar un clima de disputa en la mayoría de las empresas, que debieron adaptarse a los preceptos establecidos en la mencionada Ley. En esta, se contempla una serie de beneficios que van desde mayor remuneración, bonos extras, inamovilidad laboral y otra serie de ventajas a los empleados pero afectando a las organizaciones, ya que en muchas oportunidades no se alcanza a cubrir todas las exigencias, obligando de forma indirecta a reducir los gastos para lograr mantenerse en el mercado y cumplir en lo posible con el marco jurídico establecido en el país. En este sentido, del estudio de las fuerzas gubernamentales, políticas y legales se pueden precisar las siguientes variables:

- Amenazas:

Inestabilidad política del país.

Fluctuaciones constantes en los impuestos y modificaciones de las leyes tributarias.

4.3.1.4 Fuerzas Tecnológicas

Para el caso de SERMARB C.A., existen muchas oportunidades por las grandes innovaciones en equipos y sistemas automatizados que agilizan y facilitan enormemente el desarrollo de las actividades de la empresa. Sin embargo, es preciso mencionar que hasta el momento la empresa no se ha abocado a la implementación de ninguna herramienta tecnológica que le permita crecer, agilizar y mejorar su desempeño. En este contexto, de este análisis es posible resumir las siguientes variables:

- Oportunidad:

Evolución en avances tecnológicos.

4.3.1.5 Análisis Estructural para la Auditoría Externa

Con el objeto de mejorar la situación externa y proponer estrategias eficientes que permitan disminuir o afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades, fue necesario recurrir a una metodología que permitiera resumir esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen. El punto más importante de este análisis fue el de detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes. A continuación, se puede detallar en la tabla 4.6 la Matriz de Análisis Estructural para la auditoría externa:

Tabla 4.6 Matriz de Análisis Estructural para la Auditoría Externa

Variables Externas	Influencia										Motricidad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Oportunidades												
1. Buena ubicación geográfica		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2. Crecimiento poblacional	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
3. Evolución en avances tecnológicos	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	1
Amenazas												0
4. Elevada tasa de inflación	0	0	0		1	1	0	0	1	1	1	4
5. Devaluación constante de la moneda nacional	0	0	0	1		1	0	0	1	1	1	4
6. Control cambiario deficiente	0	0	0	1	0		0	0	0	1	1	2
7. Elevada tasa de inseguridad	1	0	0	0	0	0		0	1	0	0	2
8. Desempleo	0	0	0	1	1	0	0		1	0	0	3
9. Inestabilidad política del país	0	0	0	1	0	1	0	0		0	0	2
10. Fluctuaciones constantes en los impuestos y modificaciones de las leyes tributarias	0	0	0	0	0	0	1	0	0		0	1
Dependencia Total	1	0	0	5	2	3	2	0	5	4	4	22

Fuente: El autor (2018)

4.3.1.5.1 Cálculo de los Valores de Motricidad y Dependencia

Para los cálculos de los porcentajes de motricidad y dependencia fue necesario aplicar las siguientes formulas:

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{\text{Valor de Motricidad de la Variable} \times 100}{\text{Total de Motricidad}}$$

$$\text{Ejemplo: \%Mot} = \frac{1}{22} \times 100 = 4,55$$

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{\text{Valor de Dependencia de la Variable} \times 100}{\text{Total de Dependencia}}$$

$$\text{Ejemplo: \%Dep} = \frac{1}{22} \times 100 = 4,55$$

A continuación en la tabla 4.7 se muestran los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis externo.

Tabla 4.7 Índices de Motricidad y Dependencia para la Auditoría Externa

Nº	Variables	Motric.	% Motric.	Depend.	% Depend.
1	1. Buena ubicación geográfica	1	4,55	1	4,55
2	2. Crecimiento poblacional	2	9,09	0	0
3	3. Evolución en avances tecnológicos	1	4,55	0	0
4	4. Elevada tasa de inflación	4	18,18	5	22,73
5	5. Devaluación constante de la moneda nacional	4	18,18	2	9,09
6	6. Control cambiario deficiente	2	9,09	3	13,64
7	7. Elevada tasa de inseguridad	2	9,09	2	9,09
8	8. Desempleo	3	13,64	0	0
9	9. Inestabilidad política del país	2	9,09	5	22,73
10	10. Fluctuaciones constantes en los impuestos y modificaciones de las leyes tributarias	1	4,55	4	18,18
TOTAL		22	100	22	100

Fuente: El autor (2018)

La adición de los valores por filas revelan las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (índice de motricidad), es decir, indica la fuerza de cada una sobre las demás, en donde “Elevada tasa de inflación” y “Devaluación constante de la moneda nacional” son las variables que resultaron con mayor influencia sobre el sistema, pues su motricidad es de cuatro (04) con 18,18%. Por otro lado, la sumatoria de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), lo cual indica el grado de subordinación de cada variable con las demás.

De esta manera, las variables “Elevada tasa de inflación” e “Inestabilidad política del país” son las variables con mayor dependencia, con índices de cinco (05), representando un 22,73% del total.

4.3.1.5.2 Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz EFE

Para los cálculos de los valores ponderados de la matriz EFE se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Se tomaron las variables externas.

Se aplica la ecuación de Valor Ponderado Externo (VPE), la cual toma en consideración los porcentajes de motricidad (%M) y dependencia (%D) de las variables señaladas en el paso 1 y cuya relación procede a través de la siguiente expresión matemática:

$$VPE = \%M + \frac{1}{\%D} ; \text{Siempre que } \%D \text{ sea } > 0$$

$$\text{Ejemplo: } VPE = 4,55 + \frac{1}{4,55} = 4,76$$

Se totaliza la sumatoria de todos los valores ponderados externos para calcular el Factor Ponderado Externos (FPE) por medio de la fórmula:

$$FPE = \frac{VPE \times 100}{\text{Total } VPE}$$

$$\text{Ejemplo: } FPE = \frac{4,76}{4,76} \times 100 = 100$$

Se obtiene la ponderación de cada variable Externos (PE), dividiendo entre cien (100) cada valor obtenido del Factor Ponderado Externos (FPE):

$$PE = \frac{FPE}{100}$$

$$\text{Ejemplo: } PE = \frac{100}{100} = 1$$

A continuación, en la tabla 4.8, se muestran los cálculos correspondientes a la Matriz de Evaluación de Factores Externos para la empresa SERMARB C.A.

Tabla 4.8 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFE

Nº	Variables	% Motric.	% Depend.	VPE	FPE	PE
1	1. Buena ubicación geográfica	4,55	4,55	4,76	6,48	0,06
2	2. Crecimiento poblacional	9,09	0	0	0	0
3	3. Evolución en avances tecnológicos	4,55	0	0	0	0
4	4. Elevada tasa de inflación	18,18	22,73	18,22	24,83	0,24
5	5. Devaluación constante de la moneda nacional	18,18	9,09	18,29	24,93	0,24
6	6. Control cambiario deficiente	9,09	13,64	9,16	12,48	0,12
7	7. Elevada tasa de inseguridad	9,09	9,09	9,2	12,54	0,12
8	8. Desempleo	13,64	0	0	0	0
9	9. Inestabilidad política del país	9,09	22,73	9,13	12,44	0,12
10	10. Fluctuaciones constantes en los impuestos y modificaciones de las leyes tributarias	4,55	18,18	4,6	6,2	0,06
TOTAL		100	100	73,36	100	1

Fuente: El autor (2018)

4.3.1.5.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Una vez encontrado los factores externos se construye la matriz EFE, en la cual se multiplica la ponderación por la calificación de cada variable, dando como resultado un total ponderado.

$$TP = PE * \text{Calificación}$$

$$\text{Ejemplo: } 0.05 * 3 = 0.14$$

A continuación, en la tabla 4.9 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor) además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó cómo es la situación actual de la empresa

en lo que respecta a sus factores externos.

Tabla 4.9 Matriz de Evaluación de Factores Externo

N°	Variables	Peso	Calif.	Peso Ponderado
1	Buena ubicación geográfica	0,06	4	0,24
2	Crecimiento poblacional	0	4	0
3	Evolución en avances tecnológicos	0	3	0
TOTAL OPORTUNIDADES				0,24
4	Elevada tasa de inflación	0,24	1	0,24
5	Devaluación constante de la moneda nacional	0,24	1	0,24
6	Control cambiario deficiente	0,12	1	0,11
7	Elevada tasa de inseguridad	0,12	1	0,11
8	Desempleo	0	1	0
9	Inestabilidad política del país	0,12	2	0,24
10	Fluctuaciones constantes en los impuestos y modificaciones de las leyes tributarias	0,06	1	0,06
TOTAL AMENAZAS				0,76
TOTAL FACTORES EXTERNOS				1

Fuente: El autor (2018)

Con la construcción de la Matriz EFE se pudo observar que el resultado total ponderado para la empresa SERMARB C.A., es también desfavorable, siendo igual a 1 muy por debajo de la media estándar que es 2,5. Queda evidenciado en términos matemáticos cuando al realizar la sumatoria total de las ponderaciones que representan oportunidades, que el valor obtenido es de 0,24, siendo éste un valor bajo nada atractivo. Los factores de más alta ponderación representan amenazas para la empresa. SERMARB C.A., debe estar consciente que es mayor el efecto amenazador de los factores externos que está presente en el sistema, que las oportunidades para aprovechar que tienen vida en él.

4.3.2 Auditoria Interna

El análisis del ambiente interno ofrece la oportunidad de involucrar a los empleados y miembros de la organización con la misma, haciéndolos partícipes del estudio, en forma tal que se promueva un mejoramiento funcional, lo que pudiera traducirse en corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo, disponibilidad de equipos de alta tecnología y hasta incremento de los beneficios económicos que poseen. Todo esto a fin de determinar las fortalezas y debilidades más importantes de la organización.

Para la realización de la auditoría interna se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”. Tomando como factores claves a evaluar:

- Administración.
- Finanzas y Contabilidad.
- Producción y Operaciones

Para la obtención de la información necesaria en esta, se contó con la participación y la colaboración de la mayoría de los empleados que allí laboran, haciéndolos partícipes del estudio, lo que se traduce, a corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo. Por otro lado, tanto el gerente como empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la organización; los encargados de diferentes departamentos y divisiones de cualquier empresa, gracias a su participación en la ejecución de una auditoría interna de la administración estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de ciertas decisiones tomadas en otras áreas funcionales de la empresa.

4.3.2.1 Administración

Las funciones de administración constan generalmente de cuatro (04) actividades básicas: planeación, organización, integración de personal) y control. A continuación, se desglosan cada una de estas áreas en SERMARB, C.A.:

Planeación: Como se ha mencionado a lo largo de esta investigación la empresa SERMARB, C.A., muestra debilidad en la estrategia organizacional, ya que, no posee un filosofía definida como organización y no se aplican estrategias a fin de dar cumplimiento a los objetivos que se plantea, además de que dichos objetivos no son medibles ni desafiantes, siendo esto una gran desventaja al momento de querer medir los resultados de la gestión. En este sentido se pueden puntualizar las siguientes variables:

- Debilidades:

Estrategia organizacional deficiente.

Organización: El estudio de este aspecto estuvo constituido por tres factores: estructura organizacional, delegación de autoridades y comunicación de funciones:

Estructura organizativa: SERMARB, C.A., cuenta con una estructura del tipo vertical como se mostró en la figura 4.1) el mismo presenta fallas en cuanto a los niveles jerárquicos de los puestos de trabajo que lo conforman, como se mencionó anteriormente, por lo cual requiere ser actualizado.

Delegación de autoridades: pese a la falta de organización, el clima organizacional en la empresa SERMARB, C.A, es bastante participativo, se observó

que la mayoría de los trabajadores actúan por cuenta propia sin necesidad de ser mandados a cumplir con sus labores, denotando esto una actitud proactiva, quizás se atribuya al hecho de que es una empresa familiar y en ende la delegación de autoridades fluye naturalmente.

Comunicación de las funciones. Bien es sabido que la comunicación es la base en los procesos empresariales exitosos, en la empresa caso de estudio se observó que la misma implementa las actividades necesarias para la comunicación efectiva de la información a través de la realización de reuniones donde pautan cada uno de los objetivos y metas que pretender alcanzar. En este sentido, se pueden reseñar las siguientes variables:

- Fortalezas:

Delegación de autoridades fluida.

Comunicación de funciones definida.

- Debilidad:

Estructura organizacional desactualizada

Integración del personal: Con respecto a la integración de personal en SERMARB C.A., se conoció que no lleva a cabo reclutamiento de personal, ya que la empresa está constituida en su mayoría por miembros de la familia. Asimismo, no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos legalmente constituido y definido que realice los procesos inherentes a selección de personal, esto se debe a lo reducido del número de empleados y a que todas estas actividades son realizadas directamente

por la Administradora o el Gerente General.

Otro aspecto importante observado es que la organización no realiza ningún programa de capacitación para mejorar la calidad y productividad de las personas que allí laboran. Por otro lado, se observó que la organización no aplica charlas sobre las normas y responsabilidades propias de cada cargo, es decir se asume que el empleado conoce sus funciones y se espera que las desarrolle sin ningún tipo de supervisión. El estudio del área integración de personal ha permitido definir las siguientes variables:

- Debilidades:

Ausencia de un Departamento de Recursos Humanos (RRHH)

Inexistencia de programas de capacitación y adiestramiento del personal.

Control: En esta área se observó que la empresa no cuenta con procedimientos de trabajo documentados y definidos, así como tampoco lleva a cabo controles de registros sobre productos o servicios no conforme, por lo tanto no aplica medidas correctivas ni preventivas cuando se presentan estos casos. Se detalló además, que la empresa no planifica de manera total los procesos necesarios para la ejecución de cada actividad, asimismo se conoció que no existe claramente establecido un procedimiento de compras, razón por la cual tampoco se realiza evaluación a los proveedores. En este contexto, se pueden puntualizar las siguientes variables:

- Debilidades:

Ausencia de documentación para los procedimientos de trabajo.

Inexistencia de un control de registro para productos no conformes.

Falta de control en las compras.

4.3.2.2 Finanzas y Contabilidad

A través de entrevistas con el Gerente General de SERMARB C.A., se determinó que el comportamiento económico de la empresa es bastante estable, ya que actualmente disfruta de solidez financiera, apoyada en un alto índice de liquidez, no posee deudas con entes comerciales, y además dispone de una capital importante para la ejecución de sus actividades, existencia de importantes vínculos con entidades bancarias para la obtención de créditos y niveles de endeudamiento poco riesgosos.

Como dato adicional, el Gerente agregó que para el año 2017 el margen de utilidad subió a 6,94%, además que la participación en el mercado se incrementó en 24% para ese mismo año. Sin embargo puntualizó, que debido a la situación económica del país la capacidad de la planta ha disminuido en 74%. Es posible establecer las variables para esta área de la siguiente manera:

- Fortalezas:

El margen de utilidad subió en un 6,94%

La participación en el mercado se incrementó en un 24%.

- Debilidades:

La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%.

4.3.2.3 Producción y Operaciones

Para el desarrollo del área producción y operaciones, se analizaron tres (03) funciones: procesos, inventarios y fuerza laboral. A continuación, se detallan los

resultados obtenidos:

Procesos: SERMARB C.A., al estar comprometida con su clientela, se encuentra siempre en la búsqueda del fortalecimiento continuo de sus sistemas y tecnología adecuada para cumplir con sus requerimientos; por esta razón cuenta con los equipos, maquinarias y herramientas necesarias para el desarrollo continuo de sus actividades. Por otro lado, la planta presenta déficit de espacio físico, lo que genera cuellos de botella en áreas secuenciales del proceso. En este sentido se puede detallar la siguiente variable:

- Debilidad:

Déficit de espacio físico

Inventarios: El inventario se refiere al nivel de materia prima, trabajos en procesos y productos terminados. Las especificaciones de esta área funcional incluyen qué, cómo y cuándo comprar. En SERMARB C.A., no existe un sistema de control de inventarios, y según consideraciones de la Gerencia General; se manejan inventarios reducidos porque les permite mantener el control sobre los mismos.

- Debilidad:

Ausencia de un sistema de control de inventario.

Fuerza laboral: Los empleados de la empresa representan el fundamento de la misma, ya que estos son los responsables en gran parte de subsistencia de la organización a la cual pertenecen. Mediante la observación directa y considerando las opiniones de la Gerencia General se constató que se cuenta con empleados

competentes, dispuestos a realizar sus tareas de forma eficiente y llevar adecuadamente las distintas actividades dentro de la organización. No obstante, se pudo observar que la empresa no aplica técnicas de motivación o incentivos laborales que impulsen a sus trabajadores al desarrollo de sus funciones dentro de la organización.

- Debilidad:

Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los empleados.

4.3.2.4 Análisis Estructural Para la Auditoría Interna

Para la determinar la influencia de las variables fue precisa la participación de la Gerencia SERMARB, C.A. Luego de determinar los factores internos (fortalezas y debilidades) que afectan al sistema en estudio se procedió a buscar las relaciones entre las variables críticas, para ello se realizó la matriz de análisis estructural (ver tabla 4.10).

Tabla 4.10 Análisis Estructural Para Auditoría Interna

Variables Internas	Influencia															Motricidad
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Fortalezas																
1. Delegación de autoridades fluida.	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
2. Comunicación de funciones definida.	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4
3. El margen de utilidad subió en un 6,94%	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
4. La participación en el mercado incremento un 24%	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Debilidades																
5. Estrategia organizacional deficiente.	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	7
6. Estructura organizacional desactualizada.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
7. Ausencia de un dpto de RRHH.	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
8. inexistencia de programas de capacitación y adiestramiento del personal	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2
9. Ausencia de documentación para los procedimientos de trabajo	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
10. Ausencia de un control de registro para productos no conformes	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1
11. Falta de control en las compras.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
12. La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	2
13. Deficit de espacio fisico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1
14. Ausencia de un sistema de control de inventario	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	2
15. Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los empleados	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2
Dependencia Total	2	4	7	0	2	2	3	3	4	1	3	0	1	2	1	35

Fuente: El autor (2018)

Cálculo de los Valores de Motricidad y Dependencia

Para los cálculos de los porcentajes de motricidad y dependencia fue necesario aplicar las siguientes formulas:

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{\text{Valor de Motricidad de la Variable} \times 100}{\text{Total de Motricidad}}$$

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{\text{Valor de Dependencia de la Variable} \times 100}{\text{Total de Dependencia}}$$

A continuación en la tabla 4.11 Se muestran los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis interno.

Tabla 4.11 Índices de Motricidad y Dependencia para la Auditoría Interna

Nº	Variables	Motric.	% Motric.	Depend.	% Depend.
1	Delegación de autoridades fluida.	3	8,57	2	5,71
2	Comunicación de funciones definida.	4	11,43	4	11,43
3	El margen de utilidad subió en un 6,94%	2	5,71	7	20
4	La participación en el mercado incremento un 24%	2	5,71	0	0
5	Estrategia organizacional deficiente.	7	20	2	5,71
6	Estructura organizacional desactualizada.	2	5,71	2	5,71
7	Ausencia de un dpto de RRHH.	2	5,71	3	8,57
8	Inexistencia de programas de capacitación adiestramiento del personal		5,71	3	8,57
9	Ausencia de documentación para los procedimientos de trabajo		5,71	4	11,43
10	Ausencia de un control de registro para productos no conformes	1	2,86	1	2,86
11	Falta de control en las compras.	1	2,86	3	8,57
12	La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%	2	5,71	0	0
13	Deficit de espacio fisico .	1	2,86	1	2,86
14	Ausencia de un sistema de control de inventario	2	5,71	2	5,71
15	Ausencia de un plan motivacional y/o incentivo para los empleados	2	5,71	1	2,86
		35	100	35	100

Fuente: El autor (2018)

Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz EFI.

Para los cálculos de los valores ponderados de la matriz EFI se llevaron a cabo las siguientes actividades:

Se tomaron las variables internas.

Se aplica la ecuación de Valor Ponderado Interno (VPI), la cual toma en consideración los porcentajes de motricidad (%M) y dependencia (%D) de las variables señaladas en el paso 1 y cuya relación procede a través de la siguiente expresión matemática:

$$VPI = \%M + \frac{1}{\%D} ; \text{Siempre que } \%D \text{ sea } > 0$$

Se totaliza la sumatoria de todos los valores ponderados internos para calcular el Factor Ponderado Interno (FPI) por medio de la fórmula:

$$FPI = \frac{VPI \times 100}{Total VPI}$$

Se obtiene la ponderación de cada variable interna (PI), dividiendo entre cien (100) cada valor obtenido del Factor Ponderado Interno (FPI):

$$PI = \frac{FPI}{100}$$

A continuación, en la tabla 4.12, se muestran los cálculos correspondientes a la Matriz de Evaluación de Factores Internos para la empresa SERMARB C.A.

Tabla 4.12 Valores Ponderados Para la Matriz EFI

Nº	Variabes	% Motric.	% Depend.	VPI	FPI	PI
1	Delegación de autoridades fluida.	8,57	5,71	8,74	9,62	0,09
2	Comunicación de funciones definida.	11,43	11,43	11,51	12,67	0,12
3	El margen de utilidad subió en un 6,94%	5,71	20	5,76	6,34	0,06
4	La participación en el mercado incremento un 24%	5,71	0	0	0	0
5	Estrategia organizacional deficiente.	20	5,71	20,17	22,21	0,22
6	Estructura organizacional desactualizada.	5,71	5,71	5,88	6,47	0,06
7	Ausencia de un dpto de RRHH.	5,71	8,57	5,82	6,41	0,06
8	Inexistencia de programas de capacitación y adiestramiento del personal	5,71	8,57	5,82	6,41	0,06
9	Ausencia de documentación para los procedimientos de trabajo	5,71	11,43	5,79	6,37	0,06
	Ausencia de un control de registro para productos no conformes	2,86	2,86	3,2	3,52	0,03
11	Falta de control en las compras.	2,86	8,57	2,97	3,27	0,03
12	La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%	5,71	0	0	0	0
13	Deficit de espacio fisico .	2,86	2,86	3,2	3,52	0,03
14	Ausencia de un sistema de control de inventario	5,71	5,71	5,88	6,47	0,06
15	Ausencia de un plan motivacional y/o incentivo para los empleados	5,71	2,86	6,05	6,66	0,06
	T	100	100	90,79	100	1

Fuente: El autor (2018)

4.3.2.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Una vez encontrado los factores internos se construye la matriz EFI, en la cual se multiplica la ponderación por la calificación de cada variable, dando como resultado un total ponderado.

$$TP= PI * Calificación$$

A continuación, en la tabla 4.13 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor) además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó cómo es la situación actual de la empresa en lo que respecta a sus factores internos.

Tabla 4.13 Matriz de Factores Internos SERMARB, C.A.

Nº	Variables	Peso	Calif.	Peso Ponderado
1	Delegación de autoridades fluida.	0,09	3	0,27
2	Comunicación de funciones definida.	0,12	3	0,36
3	El margen de utilidad subió en un 6,94%	0,06	3	0,18
4	La participación en el mercado incremento un 24%	0	4	0
TOTAL FORTALEZAS				0,81
5	Estrategia organizacional deficiente.	0,22	1	0,22
6	Estructura organizacional desactualizada.	0,06	1	0,06
7	Ausencia de un dpto de RRHH.	0,06	1	0,06
8	Inexistencia de programas de capacitación y adiestramiento del personal	0,06	2	0,12
9	Ausencia de documentación para los procedimientos de trabajo	0,06	1	0,06
	Ausencia de un control de registro para productos no conformes	0,03	1	0,03
11	Falta de control en las compras.	0,03	1	0,03
12	La capacidad de la planta ha disminuido en un 74%	0	2	0
13	Deficit de espacio físico	0,03	2	0,06
14	Ausencia de un sistema de control de inventario	0,06	2	0,12
15	Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los empleados	0,06	2	0,12
TOTAL DEBILIDADES				0,88
TOTAL FACTORES INTERNOS				1,69

Fuente: El autor (2018)

El resultado de la Matriz EFI fue de 1,64 puntos, valor que se encuentra muy por debajo del promedio 2,5 que establece la metodología de David (*op. cit.*), donde esa es una posición estratégica uniforme.

La situación deficiente que presenta SERMARB C.A., visualizada en el análisis interno es razonable, cuando se observa que más del 60% del valor de las ponderaciones corresponden a debilidades, mientras que sólo el 40% pertenece a las fortalezas.

Los valores ponderados más altos, pertenecen a factores de debilidad, y a su vez poseen calificaciones que describen una debilidad mayor, como es el caso de: “Estrategia organizacional deficiente”, con valor ponderado de 0,22 y calificado con uno (1), igualmente es el caso de la variable “Ausencia de un plan motivacional y/o de incentivos para los empleados” con un valor de 0,12 y calificación de dos (2). Lo que revela que además de ser factores que reflejan carencia en la empresa, también son factores de cuidado que están impactando con fuerza perjudicialmente en el buen funcionamiento del negocio, y, por ello es posible apuntar que aspectos como éstos son responsables del bajo resultado ponderado obtenido en la Matriz EFI, lo que significa que la empresa se encuentra internamente débil y que presenta notables deficiencias como puntos débiles en su posición en el mercado competitivo actual.

4.4 Generación de Estrategias Para el Logro de los Objetivos Propuestos para la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.

Una vez realizada la actualización de la Misión y Visión, así como de la formulación de los nuevos Objetivos Estratégicos para la empresa SERMARB, C.A., se procedió a generar un conjunto de estrategias que le permitirá la empresa lograr de una manera más sistemática los objetivos planteados.

El proceso para la generación de estas estrategias se agrupó en un marco conceptual de tres etapas para la toma de decisiones:

Etapa de insumos. En primer lugar para esta etapa se llevó a cabo en el apartado anterior de la presente investigación la elaboración de la matriz EFE (tabla 4.12 y la matriz EFI (tabla 4.13), las cuales sirvieron de base para la identificación y evaluación de las estrategias alternativas factibles, la información obtenida de estas matrices proporcionó al investigador insumos básicos para las matrices de adecuación y decisión.

Etapa de adecuación. Posteriormente, en esta etapa, se procedió a analizar los factores internos y externos claves de la empresa, con la finalidad de generar un conjunto de estrategias factibles a través del empleo de la matriz FODA. Es importante destacar que el desarrollo de esta etapa dependió de la información derivada de la etapa de insumos, ya que consiste en ajustar las oportunidades y amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

A continuación en la tabla 4.14, se muestra el conjunto de estrategias formuladas para el logro de los objetivos planteados para la empresa SERMARB, C.A., a través de la matriz FODA:

Tabla 4.14 Matriz FODA Para la Empresa SERMARB, C.A.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Matriz FODA	<p>F1. Delegación de autoridades fluida. F2. Comunicación de funciones definida. F3. El margen de utilidad subió 6,94%. F4. La participación en el mercado incrementó un 24%.</p>	<p>D1. Estrategia organizacional deficiente. D2. Estructura organizacional desactualizada. D3. Ausencia de un Dpto. de RR.HH. D4. Inexistencia de programas de capacitación y adiestramiento del personal. D5. Ausencia de documentación en los procedimientos de trabajo. D6. Inexistencia de un control de registros para productos no conformes. D7. Falta de control en las compras. D8. Disminución de la capacidad de la planta (74%) D9. Déficit de espacio físico. D10. Ausencia de un sistema de control de inventario. D11. Ausencia de un plan motivacional.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Buena ubicación geográfica. O2. Crecimiento poblacional. O3. Evolución en avances tecnológicos.</p>	<p>FO1. Ampliar las instalaciones de la empresa SERMARB, C.A. (F1, F3, F4, O1, O2). FO2. Aumentar los niveles de producción de la planta. (F3, F4, O1, O3).</p>	<p>DO1. Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos para la realización de las actividades logísticas y operacionales. (D4, D5, D7, D10, O3). DO2. Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas. (D4, D11, O3).</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. Elevada tasa de inflación. A2. Devaluación constante de la moneda nacional. A3. Control cambiario deficiente. A4. Elevada tasa de inseguridad. A5. Desempleo. A6. Inestabilidad política del país. A7. Fluctuaciones constantes en los impuestos y las leyes tributarias.</p>	<p>FA1. Promover la reducción de los costos en los que incurre la empresa. (F1, F2, A1, A2, A3, A7). FA2. Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes. (F3, F4, A1, A2, A3, A6, A7).</p>	<p>DA1. Promover la utilización de los medios tecnológicos disponibles, para el mejoramiento de las actividades en la empresa. (D1, D2, D5, A1, A4). DA2. Establecer estándares de control continuo y documentado para el proceso productivo de la empresa. (D5, D6, D7, D8, D10, A1, A5) DA3. Crear planes publicitarios y de promoción para dar a conocer la calidad de los servicios que brinda la empresa. (D7, D9, A1, A2, A5).</p>

Fuente: El autor (2018)

Con la elaboración de la Matriz FODA se formularon estrategias considerando las oportunidades y amenazas externas así como también las fortalezas y debilidades internas de la SERMRB, C.A.

Del proceso anterior se obtuvieron dos (2) estrategias tipo FO, dos (2) tipo DO, dos (2) tipo FA y tres (3) tipo DA, para un total de nueve (9) estrategias.

Estas estrategias ayudarán a cumplir los objetivos definidos y enumerados en el apartado 4.2, de esta investigación. Antes de tomar decisión con respecto a la estrategia a seleccionar se debe hacer un análisis de relación objetivos-estrategias, donde las estrategias deben estar guiadas hacia el cumplimiento de los objetivos y éstos a su vez para dar cumplimiento a la Misión-Visión de la organización, de no ser así hay un problema en algunas de las etapas para la formulación de las estrategias, en los objetivos o peor aún en la elaboración de la misión-visión.

A continuación una tabla comparativa de las estrategias formuladas de acuerdo a cada objetivo propuesto:

Tabla 4.15 Relación Objetivo - Estrategia

Objetivos	Estrategias
Incrementar en un 30% los ingresos de la organización para el cuarto trimestre del año 2018.	FA2. Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes. FO1. Ampliar las instalaciones de la empresa SERMARB, C.A.
Mejorar en un 40% la calidad de los servicios prestados para el tercer trimestre del año 2018.	DO2. Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas. FA1. Promover la reducción de los costos en los que incurre la empresa.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.15 Relación Objetivo – Estrategia (Continuación)

Objetivos	Estrategias
Optimizar en un 25% los niveles de productividad de la organización para el tercer trimestre del año 2018.	DA3. Crear planes publicitarios y de promoción para dar a conocer la calidad de los servicios que brinda la empresa. FO2. Aumentar los niveles de producción de la planta.
Capacitar en un 30% al personal de la organización para el segundo trimestre del año 2018.	DO1. Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos para la realización de las actividades logísticas y operacionales. DA1. Promover la utilización de los medios tecnológicos disponibles, para el mejoramiento de las actividades en la empresa. DA2. Establecer estándares de control continuo y documentado para el proceso productivo de la empresa.

Fuente: El autor (2018)

Etapa de decisión. Finalmente, en esta etapa se procedió a la selección de las más convenientes para la empresa SERMARB, C.A de acuerdo a los objetivos trazados y los planes de mejoras de los procesos administrativos.

Las estrategias factibles encontradas pueden ser aplicadas de manera simultánea, por tal motivo no fue necesario el empleo de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), ya que ésta se aplica a estrategias alternativas mutuamente excluyentes. Debido a que las estrategias no son excluyentes; se puede establecer un análisis de prioridad para seleccionar, cual estrategia aplicar primero, lo cual fue llevado a cabo a través de una reunión con la Gerencia General de la empresa, en la cual se decidió el orden de implementación de las estrategias generadas, siendo las estrategias seleccionadas como alternativas viables prioritarias las mostradas a continuación en la tabla 4.15, cabe destacar que las estrategias restantes serán tomadas como de contingencia y puntualizadas en la tabla 4.16.

Tabla 4.16 Objetivos y Estrategias Seleccionadas

Objetivos	Estrategias Seleccionadas
Incrementar en un 30% los ingresos de la organización para el cuarto trimestre del año 2018.	FA2. Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes.
Mejorar en un 40% la calidad de los servicios prestados para el tercer trimestre del año 2018.	DO2. Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.
Optimizar en un 25% los niveles de productividad de la organización para el tercer trimestre del año 2018.	FO2. Aumentar los niveles de producción de la planta.
Capacitar en un 30% al personal de la organización para el segundo trimestre del año 2018.	DA2. Establecer estándares de control continuo y documentado para el proceso productivo de la empresa.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.17 Objetivos y Estrategias de Contingencia

Objetivos	Estrategias de contingencia
Incrementar en un 30% los ingresos de la organización para el cuarto trimestre del año 2018.	FO1. Ampliar las instalaciones de la empresa SERMARB, C.A.
Mejorar en un 40% la calidad de los servicios prestados para el tercer trimestre del año 2018.	FA1. Promover la reducción de los costos en los que incurre la empresa.
Optimizar en un 25% los niveles de productividad de la organización para el tercer trimestre del año 2018.	DA3. Crear planes publicitarios y de promoción para dar a conocer la calidad de los servicios que brinda la empresa.
Capacitar en un 30% al personal de la organización para el segundo trimestre del año 2018.	DO1. Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos para la realización de las actividades logísticas y operacionales. DA1. Promover la utilización de los medios tecnológicos disponibles, para el mejoramiento de las actividades en la empresa.

Fuente: El autor (2018)

4.5 Desarrollo de Indicadores de Gestión de los Objetivos Estratégicos Propuestos la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.

4.5.1 Determinación de los Indicadores

Una vez que han sido definidos las perspectivas y los objetivos para cada una de ellas el paso siguiente consiste en determinar los indicadores de resultados de dichos objetivos. Los indicadores elegidos deben considerar los siguientes elementos:

- Ligados a la estrategia y al objetivos estratégico.
- Cuantitativos.
- Accesibles.
- De fácil entendimiento.
- Relevantes.
- Claramente definidos.

Considerando los criterios anteriores el equipo directivo de la empresa en compañía con el investigador, se definieron los indicadores de resultado para cada uno de los objetivos estratégicos.

En la tabla 4.18 se muestran los objetivos estratégicos con su respectivo indicador, meta y estrategia, para posteriormente en el 4.5.2 del presente capítulo, describirlos indicando nombre del indicador, perspectiva a la que pertenece, lo que mide y su fórmula y frecuencia de aplicación.

Tabla 4.18 Objetivo, Indicador, Meta y Estrategia

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Estrategia
Incrementar en un 30% los ingresos de la organización para el cuarto trimestre del año 2018.	Rentabilidad sobre ventas	Incrementar al menos el 30% para el cuarto trimestre del 2018.	Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes.
Mejorar en un 40% la calidad de los servicios prestados para el tercer trimestre del año 2018.	Satisfacción del cliente	Mejorar al menos el 40% para el tercer trimestre del año 2018.	Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.
Optimizar en un 25% los niveles de productividad de la organización para el tercer trimestre del año 2018.	Eficacia de la producción	Optimizar al menos un 25% para el tercer trimestre del año 2018.	Aumentar los niveles de producción de la planta.
Capacitar en un 30% al personal de la organización para el segundo trimestre del año 2018.	Nivel de capacitación del personal	Incrementar al menos el 30% para el segundo trimestre del año 2018.	Establecer estándares de control continuo y documentado para el proceso productivo de la empresa.

Fuente: El autor (2018)

4.5.2 Perfil de Cada Indicador

A continuación, se describe el perfil de cada indicador mencionado anteriormente, la misma se muestra desde la tabla 4.19 hasta la 4.22.

Tabla 4.19 Perfil del Indicador Rentabilidad Sobre Ventas

Perspectiva:	Financiera
Indicador:	Rentabilidad sobre Ventas
Descripción:	Relaciona el beneficio antes de impuestos con las ventas totales.
Periodicidad:	Trimestral
Tendencia:	Aproximadamente 1
Forma de Cálculo:	$\text{Rentabilidad sobre Ventas} = \frac{\text{Beneficio neto antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$
Rango de Desempeño:	0,30 se considera un incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.20 Perfil del Indicador Satisfacción del Cliente

Perspectiva:	Cliente
Indicador:	Satisfacción del Cliente
Descripción:	Evalúa el nivel de satisfacción del cliente según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Periodicidad:	Mensual
Tendencia:	Aproximadamente 1
Forma de cálculo:	$\text{Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{Total quejas recibidas de clientes}}{\text{Total ventas realizadas}}$
Rango de Desempeño:	0,40 se considera un incremento óptimo De 0,25 a 0,40 se considera un incremento bueno De 0,10 a 0,25 se considera un incremento regular De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.21 Perfil del Indicador Eficacia de la Producción

Perspectiva:	Procesos internos
Indicador:	Eficacia de la Producción
Descripción:	Mide la productividad por producción por hora y por empleado.
Periodicidad:	Semanal
Tendencia:	Aproximadamente 1
Forma de cálculo:	
$\text{Eficacia de la Producción} = \frac{\text{Total unidades de productos terminados}}{\text{Total unid. productos terminados presupuestados}}$	
Rango de Desempeño:	<p>0,25 se considera un incremento óptimo</p> <p>De 0,15 a 0,25 se considera un incremento bueno</p> <p>De 0,10 a 0,15 se considera un incremento regular</p> <p>De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo</p>

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.22 Perfil del Indicador Nivel de Capacitación del Personal

Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Indicador:	Nivel de Capacitación del Personal
Descripción:	Mide el total de empleados capacitados y adiestrados mediante programas de desarrollo profesional, respecto al total de empleados.
Periodicidad:	Mensual
Tendencia:	Hacia 1
Forma de cálculo:	
$\text{Nivel de Capacitación Personal} = \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$	
Rango de Desempeño:	<p>De 0,75 a 1,00 se considera capacitación eficiente</p> <p>De 0,50 a 0,75 se considera una capacitación buena</p> <p>De 0,25 a 0,50 se considera una capacitación regular</p> <p>De 0,00 a 0,25 se considera una capacitación baja.</p>

Fuente: El autor (2018)

4.6 Propuesta de Planes de Acción que Mejore el Desempeño de las Actividades en la Empresa SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A.

Una vez realizada la selección de las estrategias se procedió a formular los planes de acción para la empresa SERMARB C.A., los cuales son el medio específico mediante el cual se pretende lograr los objetivos estratégicos que fueron propuestos. De igual manera, los planes de acción se caracterizan por representar el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado o no, en etapas previas de la planeación.

Con la ayuda del Gerente General de SERMARB C.A se desarrolló el grupo de acciones que permitirán lograr cada estrategia resultante, además se determinaron los cursos de acción necesarios, las responsabilidades y la duración o frecuencia de cada acción, Así como también las respuestas a esas acciones a seguir.

A continuación en las tablas 4.23 a la 4.26, se presentan los planes de acción, de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos y las estrategias seleccionadas.

Tabla 4.23 Plan de Acción Para Estrategia del Objetivo 1

Objetivo: Incrementar en un 30% los ingresos de la organización para el cuarto trimestre del año 2018.					
Estrategia: Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes.					
N°	Acciones a seguir	Responsabilidad	Recursos	Duración	Mecanismos de realimentación
1	Visualizar los planes de financiamiento (en caso de haberlos) que ofrece la competencia a sus clientes para analizarlos.	Gerente General	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	2 semanas	Observación directa.
2	Estudiar las condiciones económicas de la empresa.	Gerente General / Jefe administrativo.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana	Informe de situación económica de la empresa.
3	Establecer planes financieros tales como descuentos por volumen de servicios adquiridos.	Gerente General / Jefe administrativo	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana	Listado de planes a ofrecer.
4	Poner en ejecución los planes de financiamiento.	Gerente General.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana	Organización del proyecto.
5	Diseñar planes publicitarios acerca de las oportunidades de financiamiento que ofrece la empresa.	Gerente General.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	4 semanas.	Respuesta de los clientes.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.24 Plan de Acción Para Estrategia del Objetivo 2

Objetivo: Mejorar en un 40% la calidad de los servicios prestados para el tercer trimestre del año 2018.					
Estrategia: Establecer talleres motivacionales que permitan la unificación del personal y el compromiso con las metas establecidas.					
N°	Acciones a seguir	Responsabilidad	Recursos	Duración	Mecanismos de realimentación
1	Definir metas y objetivos a corto y largo plazo que permitan a los empleados cumplir con sus labores en la empresa.	Gerente General	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana.	Resultados obtenidos.
2	Asignar en forma precisa las responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo de cada uno de los empleados.	Gerente General	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	2 semanas.	Tareas programadas a realizar de los empleados dentro de la empresa.
3	Emplear indicadores de evaluación, de acuerdo a las condiciones de trabajo de los empleados, tales como puntualidad, comportamiento e integración con el resto de los empleados.	Gerente General	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	2 semanas.	Informe de evaluación del personal.
4	Realizar charlas que permitan llevar un rumbo de dirección laboral, que se propone la empresa, así como también la calidad del servicio que se va a prestar a los clientes.	Gerente General.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana.	Organización del proyecto.
5	Evaluar a los trabajadores de manera objetiva, en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades, así como también dar seguimiento a sus labores.	Gerente General	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	Quincenal.	Forma de investigación (entrevistas, encuestas, observación directa).

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.25 Plan de Acción Para Estrategia del Objetivo 3

Objetivo: Optimizar en un 25% los niveles de productividad de la organización para el tercer trimestre del año 2018.					
Estrategia: Aumentar los niveles de producción de la planta.					
N°	Acciones a seguir	Responsabilidad	Recursos	Duración	Mecanismos de realimentación
1	Analizar la demanda real de la empresa.	Gerente General / Empleados.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 mes.	Informe.
2	Estudiar el mercado actual.	Gerente General / Ente externo	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 mes.	Comportamiento del mercado
3	Verificar los índices de producción actuales.	Gerente General / Empleados.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana.	Observación directa.
4	Determinar las cantidades de materia prima requerida para llevar a cabo las actividades productivas de la empresa.	Gerente General.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana.	Materiales a requerir.
5	Actualizar lista de proveedores.	Gerente General.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana.	Lista de proveedores.
6	Contactar a los proveedores.	Gerente General.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana.	Respuesta de los proveedores.
7	Discutir acuerdos de pagos con los proveedores.	Gerente General / Jefe de administración.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	2 semanas	Información de convenios de pago acordados.
8	Realizar seguimiento a los acuerdos de pago.	Gerente General / Jefe de administración.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana.	Propuesta de los proveedores en cuanto a la solicitud.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.26 Plan de Acción Para Estrategia del Objetivo 4

Objetivo: Capacitar en un 30% al personal de la organización para el segundo trimestre del año 2018.					
Estrategia: Establecer estándares de control continuo y documentado para el proceso productivo de la empresa.					
N°	Acciones a seguir	Responsabilidad	Recursos	Duración	Mecanismos de realimentación
1	Evaluar los requerimientos en cuanto a materiales y equipos de la empresa.	Gerente General / Empleados.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana.	Informe de materiales en stock, estado de los equipos.
2	Establecer procedimientos operativos acordes a la realidad de la empresa.	Gerente General.	Humanos y Tecnológicos.	1 semana.	Procedimientos.
3	Elaborar un equipo de trabajo para establecer la responsabilidad de llevar a cabo evaluación y verificación del cumplimiento de los procedimientos operativos.	Gerente General.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana.	Investigación de cumplimiento.
4	Divulgar y capacitar al personal acerca de los nuevos procedimientos.	Gerente General.	Humanos, Económicos y Tecnológicos.	1 semana.	Reunión.
5	Dar seguimiento a cumplimiento de los procedimientos por parte de los empleados.	Gerente General.	Humanos y Tecnológicos.	1 semana.	Investigación de cumplimiento..

Fuente: El autor (2018)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de finalizar el estudio realizado en la empresa SERMARB, C.A., se puede concluir lo siguiente:

- Se realizó una descripción del sistema objeto de estudio para conocer los elementos más relevantes que participan e interactúan con el mismo y obtener una visión más amplia de la situación actual de la organización. Después del contacto con el sistema se determinaron una serie de focos problemáticos así como también la carencia de una misión, visión y objetivos que los encamine a llevar un enfoque sobre lo que se quiere lograr. Por lo que la ausencia de un plan gerencial está provocando el mal funcionamiento de la empresa.
- Una vez conocidos los fines de la empresa y con la ayuda del Gerente General, se formuló la Misión-Visión, así como también los objetivos estratégicos.
- Se realizó una Auditoría Externa donde se detectó las oportunidades y amenazas del sistema, necesarias para la construcción de la matriz EFE cuyo resultado fue de 1,56, lo que significa que la empresa se encuentra por debajo del valor promedio ponderado 2.5, de una posición estratégica normal; lo que quiere decir que la empresa no está aprovechando correctamente las oportunidades para contrarrestar el peso de las amenazas.

- Al realizar la Auditoría Interna se determinaron las fortalezas y debilidades que posee la microempresa, donde se identificaron cuatro (4) fortalezas y once (11) debilidades, las cuales fueron sometidas a un análisis estructural que permitió obtener la motricidad y dependencia de cada variable para luego poder establecer las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores internos. Después de hacer los cálculos correspondientes se determinó que el total ponderado para la matriz EFI es de 1,64, encontrándose este índice por debajo del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal.
- Se formularon nueve (9) estrategias mediante la aplicación de la matriz FODA, teniendo presente la misión formulada y los objetivos estratégicos y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas. Luego se llevó a cabo un proceso de selección basado en la prioridad de las estrategias donde se tomó en consideración los focos problemáticos que aquejan a la empresa y se escogieron aquellas estrategias que más ayudan a solventar la problemática de la organización y según los objetivos formulados.
- Se desarrollaron cuatro (4) indicadores de gestión, uno por cada objetivo estratégico para poder medir el cumplimiento del mismo y corregir las desviaciones a tiempo, se elaboró además una hoja metodológica para uno de los indicadores.
- Se elaboraron cuatro (4) planes de acción que servirán de guía para concretar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados, donde se especifican cada una de las actividades a realizar, los responsables de velar por su cumplimiento, el tiempo y recursos necesarios, y los mecanismos de retroalimentación que enriquecen el plan.

5.2 Recomendaciones

- Promover y evaluar la motivación del personal que labora dentro de la institución, así como reforzar sus conocimientos y habilidades por medio de capacitaciones, a fin de lograr un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa.
- Desarrollar y Fomentar dentro de la organización una cultura de planificación, con el fin de mejorar el conjunto de actividades que se realizan en la misma.
- Desarrollar manuales de procedimientos que indiquen como se deber llevar a cabo las actividades dentro de cada área de la empresa, a fin de mejorar el desempeño laboral y el nivel operativo de la misma.
- Evaluar constantemente el resultado de las estrategias implementadas, debido a que todas las acciones previas están sujetas a cambios de las condiciones del entorno tanto externo como interno.
- Realizar periódicamente reuniones para coordinar las actividades contempladas en futuros planes de acción, que garanticen la consecución de los objetivos estratégicos, y de esta manera garantizar su ejecución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alceste G. Vanesa C. (2009). “Plan Estratégico para el Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Diego Bautista Urbaneja”. Trabajo de grado no publicado, Ingeniería de Sistemas. Universidad de Oriente, Anzoátegui.

Arias, F (2012). El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. 5ta Edición. Editorial McGraw Hilo, Colombia.

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. Distrito Federal, México.

El Halabi S., Gazi O. y Febres L., Iván J. R. (2008). “Diseño de un plan estratégico para el área de seguridad de la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui”. Trabajo de grado no publicado, Ingeniería de Sistemas. Universidad de Oriente, Anzoátegui.

Guaregua, K. y Veracierto, F. (2008). “Propuesta de plan de gestión de la Comisión Municipal de la Misión Ribas en el estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado No publicado, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

Hernández, R. Fernández, C., Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. 5ta Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

Machado R. y Marcano L. (2008). “Diseño de un Plan Estratégico para la Unidad Educativa Colegio Juan Vicente Gonzales, Barcelona Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado No publicado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

Morles, V. (1994). Planeamiento y Análisis de Investigaciones. Ediciones El Dorado. Caracas, Venezuela.

Morrissey, G. (1996). Planeación Táctica. 1era Edición en español, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.

Sabino, C. (2000). Como hacer una tesis. Editorial Panapo, 2da. Edición, (Revisada y aumentada), Caracas, Venezuela.

Salazar L, María A. y Pastrana A. Reinaldo R. (2004). Diseño de un Plan Estratégico para Mejorar el Funcionamiento del Departamento de Ingeniería Civil de la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente, Anzoátegui.

Strickland y Thompson. (2008). Dirección y Administración Estratégica, Conceptos, Casos y Lecturas. 13va Edición, McGraw-Hill. México.

Tamayo, M. (2011). El Proceso de Investigación Científica. 5ta Edición, Editorial limusa: México.

ANEXOS

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Bastidas E., Leonardo R.	CVLAC: V- 25.344.173 E MAIL: mercedesbastidas94@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Plan Estratégico, Estrategias, Misión, Visión, Objetivos, Plan de Acción, Indicadores de Gestión.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

Esta investigación tuvo como propósito diseñar un plan estratégico para la empresa Servicios y Mantenimiento R-B, C.A., con el objetivo de promover la ejecución de acciones para corregir las deficiencias detectadas mediante un direccionamiento estratégico formalmente establecido, en función de encaminar con mayor éxito la ejecución de esta propuesta. Este estudio se ubicó dentro de un nivel descriptivo, con diseño de campo. El mismo se ejecutó siguiendo la metodología de Fred David (2003), para lo cual, inicialmente se llevó a cabo un análisis general del ente en cuestión. Inmediatamente, se realizó la auditoría interna para detectar las fortalezas y debilidades por medio de la utilización de la Matriz EFI. Después se llevó a cabo la evaluación externa, que evidenció las oportunidades y amenazas de la entidad estudiada, empleando como recurso la Matriz EFE. Estas auditorías, en conjunto con el estudio situacional inicial, fueron el punto de partida para la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos del departamento, así como para la generación de las estrategias. Finalmente, se diseñaron planes de acción para cada una de las estrategias y se plantearon los indicadores de gestión.

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

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
MSc. Medina L., Mercedes del V.			X		
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Contreras R., Waddy J.		CA	AS	TU	JU
					X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
MSc. Rojas A., Bigmar A.		CA	AS	TU	JU
					X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
		CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2018	10	11
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SERVICIOS Y MANTENIMIENTO R-B, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI.DOCX	Application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I
J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y
z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE:

ESPACIAL: (OPCIONAL)

TEMPORAL: (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Sistemas Industriales

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente / Extensión Región Centro Sur-Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR <i>Ragley</i>	
FECHA <i>5/8/09</i> HORA <i>5:30</i>	

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNPEL
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 Telesinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manuja

Apertado Correos 094 / Teléfono: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según CU-034-209:

Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

Bastidas E., Leonardo R.

AUTOR

AUTOR

AUTOR

MSc. Medina L., Mercedes del V. MSc. Contreras R., Waddy J. MSc. Rojas A., Bigmar A.

TUTOR

JURADO

JURADO

**Ing. Valderrama S., Rita A.
POR LA COMISIÓN DE TESIS**