

**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
MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS, ORINOQUIA, C.A., UBICADA EN
ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Pantaleón M., María A.

**Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito
para optar al Título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, diciembre 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
MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS, ORINOQUIA, C.A., UBICADA EN
ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

**M.Sc. Contreras, Waddy
Asesor Académico**

Anaco, diciembre 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
MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS, ORINOQUIA, C.A., UBICADA EN
ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado Calificador:

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

APROBADO

**M.Sc. Contreras, Waddy
Asesor Académico**

**M.Sc Bousquet, Juan
Jurado Principal**

**M.Sc. Soto, Alberto
Jurado Principal**

Anaco, diciembre 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 Consejo Universitario, para su autorización”.

DEDICATORIA

A Dios, porque me cubriste con tu manto y me diste la energía y la constancia necesaria para cumplir esta meta, confié en que me acompañaras a alcanzar todas las demás.

A mi Papa, Iván Pantaleón, porque su amor, su constancia y su ejemplo se han grabado con letras de fuego en mi corazón, para ti padre este logro

A mi Madre, Nieves Maestre, tus sacrificios, tu entrega, tu valentía, gracias por ser tú, siempre has cuidado de tus hijos y sé que siempre lo seguirás haciendo, para ti este logro.

A mi Tía Carmen Inés Torrealba lecciones de vida, amistad, disciplina, a ti este logro, gracias por todo tu apoyo.

A mis hermanos, Iván Pantaleón, Luis Pantaleon y a mis amistades que estuvieron pendiente de mí durante todo este trayecto tan lindo, gracias por su inmenso apoyo, a ustedes este logro.

A mis abuelas Luisa Maestre y Luisa de Pantaleón y a mis tíos, gracias por su apoyo.

A mi tutor Waddy Contreras, sin su apoyo y asesoría esto tampoco habría sido posible.

A mis jurados Juan Carlos Bousquet y Alberto Soto a ustedes por supuesto por su apoyo incondicional y su sincera amistad.

A todas esas personas especiales que entraron y se quedaron en mi vida, gracias porque de ustedes también aprendí mucho.

María Pantaleón

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía y mi fortaleza.

A mi familia por su apoyo incondicional, ustedes son todo para mí.

A Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A gracias por brindarme su apoyo y por los conocimientos adquiridos.

A la Universidad de Oriente, por el tiempo dedicado en mi formación, me han brindado demasiado, mis sinceras gracias.

A todos los seres especiales en mi vida, por las lecciones enseñadas, muchas gracias.

Fue un largo y bonito viaje el cual disfrute demasiado, pero ya es oportuno comenzar uno nuevo, Gracias Papa y Mama los amo.

María Pantaleón

**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
MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS, ORINOQUIA, C.A., UBICADA EN
ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Pantaleón M., María A
Tutor: M.Sc. Contreras, Waddy
Fecha: Diciembre - 2018

RESUMEN

La presente investigación permitió elaborar una propuesta de un plan estratégico para la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A. el desarrollo de la propuesta inicio con la descripción de la matriz de control actual, seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz EFE, así mismo se analizó el ambiente interno, y se generó la matriz EFI, para ambos análisis se utilizó la metodología propuesta por el autor Fred David. Seguidamente, se formularon la Misión, Visión de la organización, creándose igualmente objetivos estratégicos para la misma bajo la metodología propuesta por el autor George Morrissey. Posteriormente, aplicando la matriz FODA se desarrollaron (9) estrategias y nueve (9) planes de acción, en los cuales se establece como y con qué recursos se implantaran las estrategias, de tal manera que se puedan aprovechar las variables positivas y contrarrestar aquellas que impacten negativamente a la gerencia.

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

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
CAPÍTULO I.....	15
EL PROBLEMA	15
1.1.-Planteamiento del Problema	15
1.2.-Objetivos de la Investigación.....	18
1.2.1.-Objetivo General.....	18
1.2.2.-Objetivos Específicos	19
1.3.-Justificación de la Investigación	19
1.4.- Delimitación y Alcance	21
1.5.-Reseña de la Empresa	21
1.6.-Portafolio de Servicios.....	22
1.7.-Visión.....	23
1.8.-Misión	23
1.9.-Organización	23
1.10.-Localización.....	24
CAPÍTULO II	25
MARCO TEÓRICO.....	25
2.1.-Antecedentes de la Investigación.....	25
2.2.-Bases Teóricas	29
2.2.1.-Planificación Estratégica	30
2.2.3.-Matriz; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)	32
2.2.4.-Enfoque de la Administración Estratégica	33
2.2.5.- Formulación de Objetivos Estratégicos	37
2.2.5.1.-Etapa de los Insumos	38
2.2.5.2.-Etapa de Adecuación	43
2.2.5.3.-Etapa de Decisión	47
2.2.5.4.-Evaluación de las Estrategias.....	48
2.2.5.5.- La implantación de Estrategias	49
2.2.5.6.-Las Cinco Tareas de la Dirección Estratégica	49
2.2.5.7.- Ejecución de Estrategias	50
2.2.6. –Misión	50

2.2.6.1.-Formulación de la Misión	51
2.2.7.- Visión.....	52
2.2.7.1 -Formulación de la Visión.....	52
2.2.8. -Objetivo Organizacional	53
2.2.9.-Plan de Acción	54
CAPÍTULO III.....	55
MARCO METODOLÓGICO	55
3.1 -Tipo de Investigación.....	55
3.2-Diseño de la Investigación	56
3.3 -Población y Muestra	57
3.4.-Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos	58
3.4.1.-La Observación Directa	58
3.4.2.-Entrevista no Estructurada	59
3.4.3.- Sistema de Variables.....	60
3.5.-Técnicas de Análisis de Datos	63
3.5.1.-Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	63
3.5.2.-Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	64
3.5.3.-Matriz FODA	64
3.5.4.-Análisis Estructural.....	64
3.5.1.-Identificación de Fortalezas, Debilidades y Amenazas de la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.	65
3.5.2.-Formulación de la Misión, Visión y Objetivos para la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.	65
3.5.3.-Definición de las Estrategias para el Logro de los Objetivos de la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.	66
3.5.4.-Diseño del Plan de Acción Basado en las Estrategias Propuestas la Optimización de las Actividades de la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.....	66
CAPÍTULO IV.....	67
ANÁLISIS DE RESULTADOS	67
4.1. Diagnóstico de la Situación Actual en la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.	67
4.1.1. Generalidades.....	67
4.1.1.1. Misión y Visión.....	67
4.1.1.2. Estructura Organizativa de la Empresa	68
4.1.1.3.-Funciones y Responsabilidades de los Puestos de: Dirección Gerencial y Supervisión.	69
4.1.1.4.- Descripción de Productos y Servicios	74
4.1.2 Auditoría Interna Aplicada a la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.....	74
4.1.2.1.-Análisis de los Factores Claves	77
4.1.2.2.-Factores Encontrados en el Análisis Interno.....	88
4.1.2.3-Análisis Estructural.....	89

4.1.2.4. Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz EFI	94
4.1.2.5.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	97
4.1.3.- Auditoría Externa Aplicada a la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.....	100
4.1.3.1.- Análisis de las Fuerzas Claves	101
4.1.3.2- Presentación de Factores Encontrados en el Análisis Externo	126
4.1.3.3.-Análisis Estructural para el Análisis Externo	127
4.1.3.4.- Valores de Motricidad y Dependencia de Factores Claves en el Análisis Externo	129
4.1.3.5.- Determinación de Valores Ponderados de la Matriz EFE	131
4.1.3.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	133
4.2.- Definición de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa	136
4.2.1.-Mision de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.....	136
4.2.2.-Vision de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.....	138
4.2.3.- Formulación de Objetivos Estratégicos de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.	140
4.3.- Formulación de Acciones para el Logro de los Objetivos Estratégicos de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.....	142
4.4.- Etapa de Decisión	147
4.5.-Propuesta de Planes de Acción Asociados a Cada Estrategia Seleccionada.....	151
CAPÍTULO V	158
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
5.1.-Conclusiones	158
5.2.-Recomendaciones	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	161
ANEXOS	165
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO	170

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1 Análisis FODA.....	31
Tabla 2.2 Matriz FODA	32
Tabla 2.3. Matriz de los factores internos	41
Tabla 2.4. Matriz de los factores externos	43
Tabla 2.5. Matriz FODA	45
Tabla 3.1. Distribución del personal fijo que labora en la Empresa Suministro Mantenimiento Orinoquia C.A.....	57
Tabla 3.2 Operacionalización de Variables	62
Tabla 4.1 Funciones del área administrativa.....	78
Tabla 4.2. Funciones del Marketing.....	84
Tabla 4.3. Fortalezas y Debilidades encontradas en el análisis interno	88
Tabla 4.4 Matriz de Análisis Estructural del análisis interno	90
Tabla 4.5 Porcentaje de Motricidad y Dependencia de cada Variable (Factores Internos)	92
Tabla 4.6 Variables por zonas del análisis estructural (Auditoría Interna).....	94
Tabla 4.7 Valores ponderados para la Matriz EFI	96
Tabla 4.8 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).	
Tabla 4.9 Inflación acumulada en Venezuela (2007-2016)	108
Tabla 4.10. Oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo.....	127
Tabla 4.11. Matriz del análisis estructural. (Análisis Externo).....	128
Tabla 4.12. Porcentajes de Motricidad y Dependencia de cada Variable (Factores Externos)	129
Tabla 4.13. Pesos de los factores externos encontradas para la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.....	132
Tabla 4.14. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).	134
Tabla 4.15 Estrategias FO	144
Tabla 4.16 Estrategias DO	145
Tabla 4.17 Estrategias FA.....	146
Tabla 4.18 Estrategias DA	147
Tabla 4.19 Comparación entre Objetivos y Estrategias	149
Tabla 4.20 Matriz MEOPE objetivo 1	150
Tabla 4.21 Plan de acción estratégica para objetivo 1.	151
Tabla 4.22 Plan de acción estratégica para objetivo 1.	152
Tabla 4.23 Plan de acción estratégica para objetivo 1.	152
Tabla 4.24 Plan de acción estratégica para objetivo 1.	153
Tabla 4.25 Plan de acción estratégica para objetivo 1.	154
Tabla 4.26 Plan de acción estratégica para objetivo 2.	155
Tabla 4.27 Plan de acción estratégica para objetivo 3.	155

Tabla 4.28 Plan de acción estratégica para objetivo 4.	156
Tabla 4.29 Plan de acción estratégica para para objetivo 5	157

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1. Modelo de dirección estratégica	37
Figura 2.2 Matriz interna – externa (IE)	47
Figura 2.3 Las cinco tareas de la dirección estratégica	50
Figura 4.1 Organigrama Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.	68
Figura 4.2. Metodología aplicada para análisis interno	76
Figura 4.2. Trayectoria del Crecimiento Económico Venezolano.....	104
Figura 4.3. Variaciones inter-trimestrales del INPC (Años 2014-2015)	113
Figura4.4. Variaciones anualizadas INPC	114
Figura 4.5. Variación del INPC por Agrupaciones	115
Figura 4.6. Relación de Motricidad y Dependencia de los factores externos.	130
Figura 4.7 Análisis FODA Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.).....	143

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.-Planteamiento del Problema

En la década de los años cincuenta la planificación estratégica fue considerada como la respuesta a todos los problemas de planificación en las empresas. En ese momento, parte de las empresas estaban “obsesionadas” con la planificación estratégica; sin embargo, después de ese desarrollo, esta fue desestimada debido a que varios modelos de planificación no produjeron los rendimientos esperados. No obstante, en tiempos recientes se dio un reimpulso de la planificación estratégica y este proceso tiene actualmente amplio uso en el área empresarial. En este sentido, la Planificación estratégica es considerada según David (2003) “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos “(p.5). Dicho de otro modo, la planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

Dentro de este contexto, muchas veces, el desconocimiento de las mejores técnicas de gestión, la inexperiencia en la elaboración de planes, a la falta de controles, así como también, la desvalorización de la imagen empresarial, sumado a cuantiosas pérdidas económicas o simplemente la resistencia al cambio conducen al fracaso en las organizaciones, como consecuencia directa del incumplimiento en las metas de un proyecto. A su vez razones suficientes para plantear la puesta en marcha de un plan estratégico que permita atacar estas debilidades y aprovechar las oportunidades a través de estrategias adecuadas a la organización, recurriendo y contando con el apoyo y la experiencia del talento humano cualificado, aplicación de controles en el seguimiento de resultados, actitud positiva al cambio entre otros. De

igual forma, dando respuesta a interrogantes como: ¿dónde estamos? ¿A dónde queremos ir? ¿Cómo llegar allá?, las cuales son esencia para la formulación de la Misión y Visión de las organizaciones. De lo anterior, es importante señalar que se ha establecido como buena práctica organizacional que las empresas cuenten con un plan estratégico con el fin de lograr un equipo capaz de hacer realidad y alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, es conveniente que la planificación estratégica de las empresas sea parte integral de la gestión. Ya que, de igual manera, este plan estratégico se puede aplicar en distintos entornos sin afectar las políticas, visión y misión de una empresa o entidad, pública o privada.

En este contexto La Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia, C.A., creada en 2014, tiene como objetivo la prestación de servicios en el área de suministro de comidas empacadas, comidas servidas, refrigerios, grabación de video, sonido, iluminación, entre otras actividades de apoyo logístico. De igual manera, presta servicios de mantenimiento en áreas verdes. Servicios Orinoquia, C.A. en la actualidad cuenta con una nómina de 7 empleados, distribuidos en dos (2) gerencias. Gerencia de Operaciones (Logística, Mantenimiento) y Gerencia de Administración. La empresa se encuentra ubicada en la carretera vía Lechozal, Anaco, Edo. Anzoátegui, siendo su denominación fiscal: Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A. Para efectos de este proyecto la denominación será Servicios Orinoquia, C. A.

Actualmente en la Empresa Servicios Orinoquia C.A se presentan algunos problemas de índole organizativa y administrativa tales como: inexistencia de manuales de normas y procedimientos, falta de políticas establecidas para el funcionamiento de la empresa, inexistencia de la visión y misión de manera formal. Así como también, carencia de insumos necesarios para la ejecución del servicio, falta de formación y capacitación de los empleados, lo que trae como consecuencia la duplicidad de funciones, el uso incorrecto de recursos, propiciando algunas

dificultades en la ejecución de los servicios ofrecidos. Además, la presencia de poco o ningún sentido de pertenencia de los empleados para con la organización. Igualmente, la empresa no cuenta con una sinergia para poder aprovechar y maximizar cada una de sus actividades. El panorama descrito anteriormente, puede traer consecuencias negativas a corto plazo como son: Pérdidas económicas, mala imagen empresarial, ineficacia en la prestación del servicio, lo que potencialmente genera desconfianza de los clientes y su consecuente pérdida.

En fin, implementar un plan estratégico como guía para el desarrollo de las actividades de la empresa, traerá grandes beneficios, entre los cuales se pudieran mencionar: mejoras en el proceso de toma de decisiones, factor fundamental para el desarrollo integral de la empresa. También, proporcionar mecanismos idóneos que indiquen dirección, transmitan seguridad y estabilidad a la gerencia, igualmente a los trabajadores, así como a la organización en general, a fin de vencer los retos que se puedan presentar en el diario quehacer de la empresa.

La importancia de este proyecto, está fundamentada en la aplicación de la planificación estratégica como herramienta basada en el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones acertadas, con el fin de reorientar las actividades de la empresa, proponiendo acciones que coordinen y controlen las funciones, así como la alineación de la tecnología en uso, para el apoyo de las actividades, y el enfoque de sus recursos materiales y humanos hacia el desempeño eficiente.

Para la realización de este trabajo se contará con el basamento teórico de Administración Estratégica presentada por el autor Fred David y para la formulación de la Visión y Misión se tomará en consideración la metodología propuesta por los autores Kaplan y Norton.

Tomando en cuenta la problemática descrita, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A?

- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas vinculadas a la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A mediante la evaluación de su contexto interno y externo?
- ¿Cuál será la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A?
- ¿Cuáles son los planes de acción que pueden proponerse a la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A?
- ¿Cuáles son las estrategias factibles que permiten el alcance de los objetivos planteados de la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A?
- ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades vinculadas a la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A mediante la evaluación de su contexto interno y externo?

1.2.-Objetivos de la Investigación

1.2.1.-Objetivo General

Diseñar Un Plan Estratégico Para La Empresa, Servicios Mantenimiento Y Suministros, Orinoquia, C.A, Ubicada En Anaco Estado Anzoátegui.

1.2.2.-Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa de Servicios Mantenimiento Y Suministros, Orinoquia, C.A, Ubicada En La Zona Norte Del Estado Anzoátegui.
- Definir la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.
- Formular estrategias, dirigidas a alcanzar los objetivos fijados.
- Seleccionar las estrategias factibles para la Empresa Servicios Y Suministros, Orinoquia, C.A, Ubicada En La Zona Norte Del Estado Anzoátegui.
- Definir las estrategias para el logro de los objetivos de la organización.
- Proponer Planes de Acción asociados a cada estrategia seleccionada.

1.3.-Justificación de la Investigación

Es de suma importancia establecer el rumbo que seguirá la Empresa Servicios y Suministros, Orinoquia, C.A. previo análisis interno y externo que permitirá efectuar una planificación estratégica apropiada. El proceso de planificación es un modelo en el mecanismo de toma de decisiones y solución de problemas ya que esto permite puntualizar prioridades en el desarrollo de las actividades, estableciendo mecanismos de control para la medición de los resultados contribuyendo directamente a la eficiencia administrativa.

Hasta el presente los periodos de administración ejecutada por los directores de la empresa Servicios y Suministros Orinoquia, C.A. no se ha efectuado un estudio al respecto, que permita determinar cómo está afectando la ausencia de un plan estratégico el desarrollo adecuado de las actividades de la empresa.

Para ello se tomará en cuenta aspectos teóricos de los diferentes autores tales como el enfoque participativo (Goldefer G. Aguilar) fundamentado en el

compromiso, apoyo y aporte de cada uno de los colaboradores del directorio de la empresa fomentando el trabajo en equipo necesario para poder involucrar a los mismos en un sentido de pertenencia y responsabilidad en el establecimiento del Plan Estratégico.

El diseño de la presente investigación se desarrolla tomando en consideración el método cualitativo, pues se emplearán registros que permitan identificar características relacionadas a la organización.

La modalidad del trabajo será de Proyecto Factible o de Intervención, pues está orientado a la elaboración de un plan estratégico que servirá de guía para la empresa, además se considerará diversas teorías que servirán de apoyo para poder ampliar los conocimientos adquiridos en la documentación bibliográfica relacionada. Se considera importante la investigación de campo, la misma que permite recabar información verídica, las mismas que se encuentran direccionadas bajo técnicas de recolección de datos como: observación, encuestas y entrevistas con la ayuda de la utilización de instrumentos como: la entrevista y mesas de trabajo.

Todos los elementos que van hacer objeto de estudio para tener conocimiento de las características que se han venido dando dentro de la empresa, sin dejar a un lado la observación, que nos permitirá identificar el entorno donde se desenvuelve la empresa, la misma que servirá igualmente de guía para la elaboración del plan estratégico.

Una vez obtenidos los datos se procederá al ingreso respectivo para obtener el soporte de como ha venido afectando a la empresa la falta de un plan estratégico.

La finalidad de diseñar un Plan Estratégico para la empresa Suministros y Mantenimiento Orinoquia C.A., será definir y establecer la, misión, visión, objetivos,

estrategias y planes de acción, que permitan lograr las metas trazadas por la organización, y que nos señale los pasos para alcanzarlos.

Por consiguiente, el plan estratégico beneficiara directamente a la empresa, facilitando la gestión de la organización al hacer que cada una de sus acciones sea más transparente y coherente.

1.4.- Delimitación y Alcance

La investigación pretende llegar hasta proponer el modelo de planeación estratégica más apropiado para la organización; donde se hace necesario conocer sobre temas de planeación y direccionamiento estratégico, así mismo la utilización de una herramienta de Diagnostico Empresarial que permita identificar variables que lleven a conocer el estado actual de la empresa

Para determinar el modelo gerencial se proyecta ser realizado en 2 meses; Tiempo pertinente para analizar todas las variables y enfocarlas sistemáticamente para el logro de los objetivos

La investigación se lleva a cabo en la empresa Suministros y Mantenimiento Orinoquia C.A. ubicada en la ciudad de Anaco Estado Anzoátegui, dado el tamaño de la organización se permite realizar de manera adecuada la investigación sin mayores complicaciones; ya que se cuenta con el acceso y la información a todas las áreas de la empresa.

1.5.-Reseña de la Empresa

La empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, pequeña empresa que inicio actividades en el año 2010 prestando servicios logísticos en el

área de preparación y suministro de comidas empacadas, comidas servidas, suministro de refrigerios, facilidades de sonido, grabación de sonido y video, iluminación de eventos, entre otras actividades de apoyo logístico a empresas de la zona, de igual manera, presta servicios de mantenimiento en áreas verdes. La empresa se encuentra ubicada en la carretera vía El Lechozal, Ciudad de Anaco, Municipio Anaco, Edo. Anzoátegui.

Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia, C.A., en la actualidad cuenta con una nómina de 7 empleados, distribuidos en dos (2) gerencias. Gerencia de Administración y Gerencia de Operaciones que reportan a un Gerente General, ejerciendo la dirección de la misma sus propietarios y socios a través de su Junta Directiva, siendo su denominación fiscal: Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A. Actualmente la empresa se focaliza en la prestación de servicios.

La empresa tiene entre sus planes futuros de expansión hacia el suministro del servicio de transporte, escalando en etapas; transporte ligero, transporte mediano y posiblemente transporte pesado.

1.6.-Portafolio de Servicios

La empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A suministra Servicios logísticos en el área de preparación y suministro de; comidas empacadas, comidas servidas con apoyo de mesoneros, suministro de refrigerios para eventos especiales de empresas, facilidades de sonido con amplificación y micrófonos inalámbricos, grabación de sonido y video con posterior suministro de CD preparado y editado, iluminación de eventos, mensajería comercial y diligencias comerciales.

Dando como ventajas a empresas pequeñas, medianas y cooperativas que no cuentan con facilidades propias de esta índole no incurrir en costos de trabajadores

adicionales, equipos, en forma permanente, permitiendo su contratación solo en los casos que lo requieran.

1.7.-Visión

Ser una empresa líder en suministrar apoyo logístico integral de cualquier índole en el área de eventos empresariales, transporte de personal, transporte de carga, mantenimiento de áreas internas y externas, suministro de materiales y equipos a empresas e instituciones de la zona, con una relación laboral de respeto y colaboración, en armonía con la Sociedad y el Ambiente

1.8.-Misión

La empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A. al momento que se efectúa este trabajo de grado no había efectuado la declaración de su misión.

1.9.-Organización

La organización actual de la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A. está conformada por la Junta Directiva conformada por socios propietarios, a esta JD. Le reporta directamente un Gerente General, la segunda línea gerencial y que reporta al gerente general está conformada por dos gerentes; Gerente de Administración y Gerente de Operaciones a estos gerentes les reportan respectivamente dos coordinaciones a cada uno; Coordinación de Compras y Ventas, y Coordinación de Atención al Cliente reportando al Gerente de Administración y la Coordinación de Servicios y Coordinación de Apoyo Operacional reportándole al Gerente de Operaciones.

1.10.-Localización

La empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A. se encuentra ubicada en la carretera vía El Lechozal, Ciudad de Anaco, Municipio Anaco, Edo. Anzoátegui.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.-Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes están basados en trabajos realizados con anterioridad y que están relacionados con el objeto de estudio del presente trabajo. En tal sentido, se citan algunas investigaciones que sirvieron de guía

Leal (2015) *“Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión del departamento de mantenimiento de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A.”*. El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico para el departamento de mantenimiento de la empresa TUCKER ENERGY SERVICES DE VENEZUELA. S.A. La investigación fue de nivel descriptivo y diseño de campo. Comenzó con el estudio de la situación actual de la empresa, permitiendo evaluar el sistema de mantenimiento actual que posee la organización, la recopilación de información se realizó a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y cuestionarios, con el propósito de detectar los principales problemas que afectan el funcionamiento de la misma. Seguidamente, se ejecutó la auditoría externa, que evidenció las oportunidades y amenazas existentes en el departamento. Posteriormente, se realizó la auditoría interna, a objeto de detectar las fortalezas y debilidades. Basándose en la información anterior, se formuló la misión y visión estratégica, así como los objetivos. Luego de esto se realizó la formulación de las estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos. Se elaboraron los planes de acción para el logro de los referidos objetivos. Para finalizar, se plantearon un conjunto de 12 indicadores para controlar la gestión de mantenimiento en torno al logro de sus objetivos.

El aporte que dejó este trabajo, sirvió de guía para diagnosticar la situación actual y definir los planes de acción y las estrategias de mejoras para la Empresa Servicios Y Suministros, Orinoquia, C.A. Así mismo, contribuyo para estructurar las etapas a seguir en el establecimiento de las herramientas de recolección de datos utilizadas en el presente trabajo.

García (2015). *“Propuestas de estrategias de mejora al sistema de gestión aplicando la filosofía de calidad total a la empresa Newsca, Ubicada en el Municipio Anaco del edo. Anzoátegui “*. El siguiente trabajo de grado tiene por objeto proponer estrategias de mejora al sistema de gestión aplicando la filosofía de calidad total en la empresa NEWSCA, para lo cual se aplicó una investigación de tipo descriptiva, de campo y aplicada, ya que los datos se recolectaron del escenario donde ocurren los hechos y se caracterizó y se propuso solución a una problemática presente en la organización. Para el desarrollo del trabajo, inicialmente se realizó el diagnóstico de la situación actual en relación al sistema de gestión empresarial, aplicando los 14 principios de Deming. Para ello fue aplicada la técnica de observación directa y aplicación de la encuesta de Fisher, con el fin de indicar como está la organización en relación a la filosofía en la empresa, seguido de la elaboración de un plan de acción a implementar para ejecutar las estrategias de mejoras y finalizando con la estimación de los costos asociados a la propuesta. Esta investigación arrojó como resultado el diseño de un plan estratégico para mejorar aquellos aspectos deficientes encontrados en el diagnóstico realizado, donde se evaluó la eficacia y se detectaron oportunidades de mejora que garanticen la satisfacción del cliente. Las recomendaciones hechas contribuirán al desarrollo e implementación de las estrategias propuestas basadas en la teoría de los catorce principios descritos en el marco teórico y su implementación mediante un plan de acciones estratégicos.

El aporte dado por este antecedente fue de suma importancia, puesto que el mismo se utilizó en buena parte como modelo en la etapa de recolección de

información y como guía para la implementación de la metodología, bases teóricas y desglose de los objetivos.

Domínguez (2015) “Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de la empresa Sermarb C.A., Ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui. El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico para la empresa de Servicios y Mantenimiento RB, EMPRESA SERMARB C.A”. Esta organización presentaba diversas deficiencias para el cumplimiento de sus actividades debido a la inexistencia de planes de acción estratégica. El proyecto se fundamentó en una investigación de tipo descriptiva y diseño de campo, utilizando medios como la observación directa, la entrevista no estructurada y cuestionarios, con el propósito de detectar los focos críticos que afectan el funcionamiento de la misma. Se realizó la revisión de la misión, visión y objetivos de la organización, además de los lineamientos para la realización de la Auditoria Interna y Externa, las cuales se utilizaron técnicas como las matrices EFE y EFI para evaluar de forma cuantitativa y objetiva esta unidad. También se construyó la matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos problemas planteados, se elaboraron planes de acción para el logro de los objetivos y finalmente se elaboró el Cuadro de Mando Integral basándose en los indicadores de gestión, de acuerdo a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos de clientes y financiera.

Mendoza (2015) “Diseño de un plan estratégico para para la optimización de las matrices de control de proyectos, basándose en la técnica del valor ganado, en la gerencia de proyecto Pirital I, PDVSA GAS”. Trabajo de grado realizado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente, la razón que dio origen a esta investigación fue la necesidad por parte de la gerencia del proyecto Pirital I de PDVSA Gas de contar con un plan estratégico la cual permitiera mejorar los procedimientos de control en sus matrices de control de proyectos basados en la

Técnica del Valor Ganado. El desarrollo de la propuesta se inició con la descripción de la Matriz de control actual, seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz EFE, así mismo se analizó la metodología propuesta por el autor Fred David. Seguidamente, formularon la Misión y Visión de la organización, creándose igualmente objetivos estratégicos para la misma bajo la metodología propuesta por el autor George Morrissey. Posteriormente, aplicando la matriz FODA se desarrollaron siete estrategias y siete planes de acción, en los cuales se establece como y con qué recursos se implementaran las estrategias, de tal manera que se puedan aprovechar las variables positivas y caracterizar aquellas que impacten negativamente a la gerencia.

Esta investigación sirvió como referencia para la construcción de las matrices: Evaluación de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI) de la investigación en la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A. Dichas matrices tienen relación directa con la matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Dentro de estas investigaciones es importante señalar a nivel internacional, el trabajo de grado titulado un “diseño de un plan estratégico para la empresa cemsí s.a.s, basado en la metodología de balanced scorecard.”, realizado por Saida Elieth Bustos Martínez y Geraldí Vargas Ramírez el año 2016, para optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad Universidad de Cartagena, facultad de ciencias económicas, programa de administración de empresas, Colombia.

El cual trata sobre el desarrollo e incremento de la participación de la empresa en el mercado a través de la formulación de estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente, y que por lo tanto brindará apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Robert G. Loreto F.(2015) *Diseño de un plan estratégico para la empresa Técnica Petrolera Gómez (TPG), C.A., Anaco, Estado Anzoátegui*. La empresa Técnica Petrolera Gómez (TPG), C.A., ofrece los servicios de operación y alquiler de herramientas para la pesca en pozos petroleros. Pero la empresa no ha podido escapar a problemas de índole organizacional, destacando: falta de personal, desorganización, carencia de herramientas y el desinterés por la publicidad y mercadeo. La situación ha llevado a diseñar un plan estratégico, que sea sólido y confiable para la toma de decisiones a nivel directivo. Primeramente se describió la situación actual del sistema, se formularon la misión-visión de la empresa y establecieron cinco objetivos estratégicos. Se aplicaron auditorías externa e interna, resultando un total de quince (15) variables externas y diecinueve (19) variables internas, las cuales fueron estudiadas bajo un análisis estructural para su posterior uso en las matrices EFE y EFI. Se aplicó la matriz FODA, de la cual se obtuvieron nueve (9) estrategias, se implementó la matriz de la prioridad de la estrategia (MPE) para escoger las más convenientes y plantear los respectivos planes de acción de acuerdo a cada estrategia seleccionada.

Los antecedentes consultados estuvieron enfocados hacia el diseño de planes estratégicos para organizaciones de diversas índoles. En líneas generales, utilizaron la misma metodología para el desarrollo de los objetivos propuestos, razón por la cual sirvieron como material de apoyo en cuanto a antecedentes y bases teóricas para la realización de esta investigación.

2.2.-Bases Teóricas

Esta sección corresponde a toda la información principal y complementaria relacionada al tema que se quiere abordar, en donde el investigador define los fundamentos teóricos utilizados en el desarrollo del estudio.

2.2.1.-Planificación Estratégica

El termino planificación estratégica ha sido enfocado por diversos autores como la manera científica y organizada y de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. Al respecto David (2008) define la Planificación Estratégica como:

El proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación sistemática organizada (p. 34)

Este concepto implica el desarrollo de una dirección estratégica, que no solo estudie, defina y formule estrategias, sino también los problemas de implementación de los planes, así como el control estratégico del mismo. Por consiguiente, un proceso de planeación, conlleva a un análisis interno de las organizaciones que permita detectar sus fortalezas y amenazas del entorno en el cual se desenvuelven. En este mismo orden de ideas, Steiner, G. (1993), se refiere a la planificación estratégica y al análisis situacional, de la siguiente manera: “El análisis de los datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica, tiene un alcance potencial amplio y cubre cualquier factor importante del medio ambiente, tanto interno como externo.” (p. 123)

Una forma de lograr el análisis situacional es mediante la aplicación del denominado análisis FODA entendiéndose por este el conjunto inicial de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La tabla 2.1, se ilustra el análisis FODA, recomendado por Mc. Conkey y R. Vander, citados por Steiner (op. cit), para realizar el análisis de la situación.

Tabla 2.1 Análisis FODA

EL PRESENTE	EL FUTURO
Ambiente Interno Fortalezas	Ambiente Externo Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Fuente: Steiner, J. (1993) Planificación Estratégica

En esta tabla 2.1, se señala el ambiente interno y externo de una empresa que le permite lograr su superación y a la vez los medios o recursos disponibles para su competitividad. El termino FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortaleza, debilidades, Oportunidades y Amenazar (en inglés SWOT: Streghts, Weaknesses, Oportunities, Tretas). De entre estas cuatro variables, tanto fortaleza como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- **FORTALEZAS:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **OPORTUNIDADES:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **DEBILIDADES:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **AMENAZAS:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

2.2.3.-Matriz; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

La Matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro (4) tipos de estrategias (FO, DO, FA y DA). David (2008) enseña que el propósito de ésta es “generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar que estrategias son las mejores” (p.121). Cabe destacar que no todas las estrategias desarrolladas en una Matriz FODA serán seleccionadas para su aplicación (ver tabla 2.2).

Tabla 2.2 Matriz FODA

	FORTALEZAS F F1.. F2.. F3.. F4. . F5.	DEBILIDADES D1.. D2.. D3.. D4.. D5..
OPORTUNIDADES O O1.. O2.. O3.. O4.	ESTRATEGIAS FO EFO1.(F1,O4,F5,.....) EFO2.(F7,F8,O3,.....)	ESTRATEGIAS DO EDO1 (D1,D3,D4,D5,.....) EDO2.- (O1,.....)
AMENAZAS A A1.- A2.- A3.- A4.-.	ESTRATEGIAS FA EFA1.-. (A1, A2, A5, A6,.....) EFA2.- (F6.....) EFA3.- (A7,.....)	ESTRATEGIAS DA EDA1.-. (D4, D5,.....) EDA2.- (A3,.....)

Fuente: David (2003)

Las estrategias que pueden desarrollarse 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.

2.2.4.-Enfoque de la Administración Estratégica

Thompson y Strickland (2004) (*op.cit*) señalan que:

La Administración Estratégica se refiere a la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes utilizan para alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva para sus organizaciones; en su aplicación se distinguen las estrategias genéricas, es decir, se aplican a todas las organizaciones, grandes, medianas y pequeñas, de manufactura y de servicios, lucrativas y no lucrativas (p.46).

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

En cuanto a las terminologías relacionadas a la administración estratégica; Thompson y Strickland (op.cit) relaciona los siguientes términos con la administración estratégica:

- *Declaración de la visión y la misión:* en la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión constan de un sólo enunciado.
- *Oportunidades y amenazas externas:* las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.
- *Fortalezas y debilidades internas:* las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el Mercadeo, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial.
- *Objetivos a largo plazo:* los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un período de más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.
- *Estrategias:* las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.
- *Estrategas:* los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como

director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.

- *Políticas*: las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, Mercadeo, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de los sistemas computarizados de información. (p. 35).

Refiriéndose a las etapas de la Administración Estratégica, David (*op.cit*), señala que: “el proceso de Administración Estratégica consta de tres etapas, las cuales son: Formulación, Implementación y Evaluación de las estrategias” (p.198). Las mismas se definen a continuación:

Relacionado con la Etapa 1, llamada Etapa de la Formulación de la Estrategia, David (*op.cit*), señala:

Está 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” (p. 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.

En referencia a la Etapa 2, llamada la Etapa de la Implementación de la Estrategia, David (*op.cit*), expresa: “requiere que la empresa establezca objetivos

anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias” (p.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.

Por último, la Etapa 3, llamada la Etapa de la Evaluación de la Estrategia, David (*op.cit*), cita: “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” (p.201).

Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos, como internos cambian de manera constante. Tres (03) 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 establecida por David (2003).

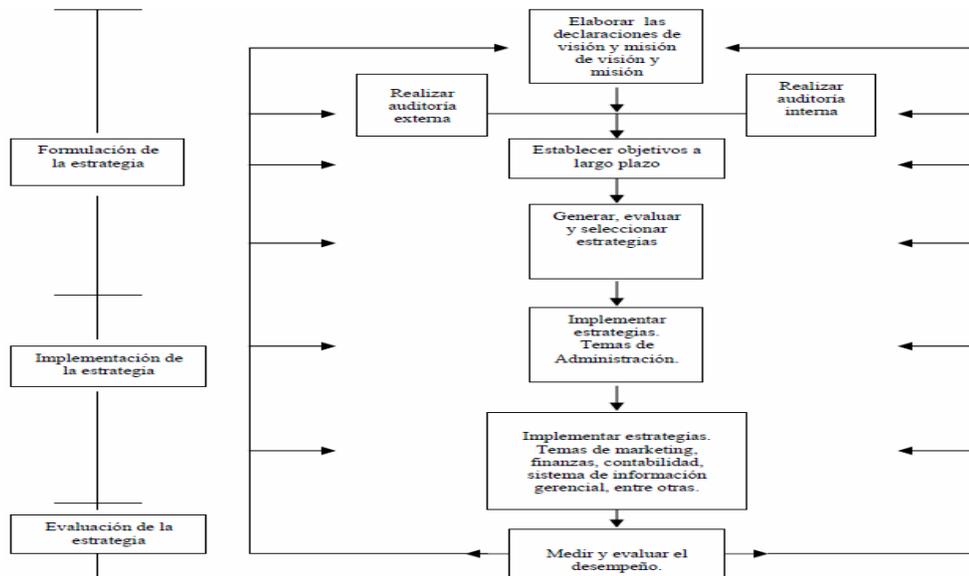


Figura 2.1. Modelo de dirección estratégica
Fuente: David (2003)

2.2.5.- Formulación de Objetivos Estratégicos

El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Se debe entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis. K. R. Andrew en 1980 definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que eso intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios

en que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva. Para la formulación de las estrategias se presentan las siguientes etapas:

2.2.5.1.-Etapa de los Insumos

El marco está compuesto por la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). La etapa uno, llamada también como la etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. Las informaciones obtenidas de estas dos matrices proporcionan los insumos básicos para la realización de las matrices de adecuación y la de decisión.

Esta se inicia con la recolección de datos necesarios a través del análisis interno y externo; el primero se lleva a cabo con el fin de identificar debilidades y fortalezas claves de la organización a través de las herramientas como las entrevistas estructuradas y no estructuradas, que permiten examinar los factores internos. En cuanto al análisis externo requiere de investigación con la finalidad de explotar aquellos factores externos que pueden afectar a la organización y que ésta no puede controlar (amenazas y oportunidades). Una de las herramientas utilizadas en la Fase de investigación son las llamadas matrices de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Relacionado al análisis interno, David (2008) señala que: “el análisis interno es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la organización y que está encaminada a la revisión de las operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección” (p.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 la empresa. Para la realización de este análisis es 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 cómo sus puestos de trabajo, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización; esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa. Un paso que constituye un resumen en la conducción de un análisis interno de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible.

Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los 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. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del análisis interno interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una puntuación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación= 1), una debilidad menor

(clasificación=2), una fortaleza menor (clasificación= 3) o una fortaleza importante (clasificación= 4).

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas. La finalidad de esta matriz es responder a preguntas fundamentales relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa, tales como:

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

La tabla 2.3, muestra una forma de colocar las variables internas.

Tabla 2.3. Matriz de los factores internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
F1.			
F2.			
Debilidades			
D1.			
D2			
Total			

Fuente: David (2003)

Los resultados del análisis interno de una empresa combinados con el análisis de los factores externos claves y con una clara formulación de su Visión Estratégica, dan las bases para la fijación de estrategias factibles y exitosas, lo que constituye el objetivo final del proceso de análisis estratégico. Esta herramienta facilita 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.

Comentando ahora sobre el Análisis Externo, señala David (*op.cit*):

Éste es un examen crítico y sistemático, el cual se encuentra debidamente detallado y se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa. El objetivo de éste es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesales (p.112).

El proceso para realizar un análisis externo debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como manejar tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica,

ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La construcción de una matriz EFE consta de 5 pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso del análisis externo.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE; el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0, siendo el valor promedio ponderado 2,5.

La tabla 2.4, muestra una forma de colocar las variables externas en la matriz EFE.

Tabla 2.4. Matriz de los factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
O1.			
O2.			
Amenazas			
A1.			
A2.			
Total			

Fuente: David (2003)

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

2.2.5.2.-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 estrategias

Referente a la matriz FODA es definida por Koontz y Weihrich (1998): como “una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización” (p 32). Esta matriz es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: debilidades-oportunidades, fuerzas-debilidades, fuerzas-amenazas y debilidades-amenazas. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico.

Las estrategias FO, se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones que pueden usar sus fortalezas para explotar sus oportunidades, generalmente son consideradas con éxito.

Las 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 le impiden explotar las oportunidades.

Las estrategias FA, se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. El objetivo de esta estrategia consiste en aprovechar las fortalezas de la organización, reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA, presentan como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas y debilidades internas, debe intentar reducirlas al máximo, en el sentido de evitar llegar a una posición inestable.

La matriz FODA está formada por nueve (9) casillas; cuatro (4) casillas de factores claves, cuatro (4) casillas de estrategias y una (1) que siempre se deja en blanco. Las casillas de estrategias se denominan DO, FA, FO, DA, y las cuatro (4) casillas de factores claves; se denominan F, A, O y D, representando fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, respectivamente. A continuación, se mencionan los pasos para construir la matriz FODA:

1. Realizar una lista de las fortalezas internas claves.
2. Realizar una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Realizar una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Realizar una lista de amenazas externas claves.

5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante.

De lo expuesto anteriormente se presenta la tabla 2.5, la cual es una representación de la Matriz FODA:

Tabla 2.5. Matriz FODA

FODA	Fortalezas F1. F2. F3.	Debilidades D1. D2. D3.
Oportunidades O1. O2. O3.	Estrategias FO FO1. FO2. FO3.	Estrategias DO DO1. DO2. DO3.
Amenazas A1. A.2. A.3.	Estrategias FA FA1. FA2. FA3.	Estrategias DA DA1. DA2. DA3.

Fuente: David (2003)

Siguiendo con esta etapa, diseñada para la toma de decisiones estratégicas particulares de carteras de negocios, la Matriz Interna–Externa (IE), se tiene que la misma coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de

nueve (09) celdas. Esta matriz se basa en dos dimensiones claves, los totales ponderados del EFI en el eje X y los totales ponderados del EFE en el eje Y. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones, permiten construir una matriz IE, a nivel corporativo. En el eje X de la matriz IE un total ponderado de entre 1,00 y 1,99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2,00 y 2,99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3,00 y 4,00 es fuerte. De igual manera en el EFE un total ponderado de entre 1,00 y 1,99 se considera débil, una calificación de entre 2,00 y 2,99 se puede intermedia y una calificación de entre 3,00 y 4,00 es alta.

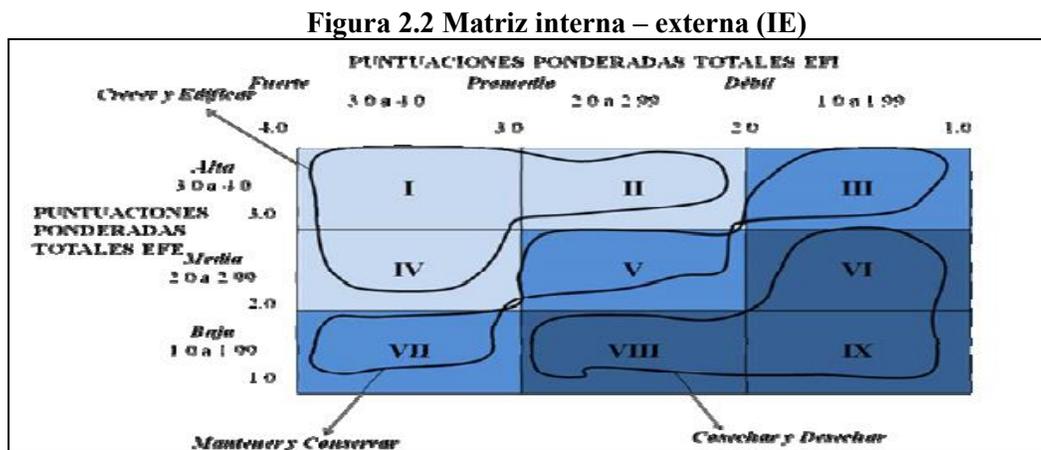
Según David (*op.cit*) señala:

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios, que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se tiene que para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “crecer y construir”. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “retener y mantener”. En tercer, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE (p. 343)

El análisis y la selección de estrategias, pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su Visión Estratégica y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la visión estratégica de la empresa, sumados a la información del análisis tanto interno como externo, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables. Cualquier empresa debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena estrategia ofensiva sin una buena estrategia defensiva o viceversa, conduce por lo general a la derrota.

Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían considerarse como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para

eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar como defensivas. Toda organización posee tanto oportunidades como amenazas, así como también fortalezas y debilidades que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles. La Figura 2.2, representa la manera en que debe ser presentada la Matriz Interna-Externa.



Fuente: David (2003)

2.2.5.3.-Etapa de Decisión

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco (05) años, y por eso, se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la entidad reconsidere los factores tanto internos como externos a los que se enfrenta.

Según David (Op. cit.) define que las estrategias

Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración

en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas (p299).

2.2.5.4.-Evaluación de las Estrategias

Es el medio para conocer cuando no está funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

Según David (2003), “las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e interno de una empresa; por lo tanto, es fundamental que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de modo sistemático” (p. 300). Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización:

Primero, una firma debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas claves en este análisis deben incluir: ¿Siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?; ¿Siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades? ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades? ¿Continúan las amenazas externas siendo amenazas?

Como segunda actividad en la evaluación de estrategias, una firma debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. Finalmente, se deberán tomar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma, tanto externa como internamente.

2.2.5.5.- La implantación de Estrategias

Se conoce como la etapa de acción de la dirección estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Implementar una estrategia se considera con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere, además, disciplina, compromiso, y sacrificio personal, para lo cual es necesario establecer objetivos, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos de manera que se ejecuten las estrategias formuladas.

2.2.5.6.-Las Cinco Tareas de la Dirección Estratégica

Thompson y Strickland (2004), establecen que “la función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco tareas relacionados entre sí”. (p.6).

- Desarrollar un concepto del negocio, formar una visión de hacia dónde se necesitan dirigir las organizaciones.
- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.
- Transformar la visión en objetivos específicos de resultado.
- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.

La siguiente figura .2.3 ilustra el modelo de las cinco tareas de dirección estratégica propuesta por Thompson y Strickland:



Figura 2.3 Las cinco tareas de la dirección estratégica.

Fuente: Thompson y A Strickland, (2004).

2.2.5.7.- Ejecución de Estrategias

Para David (op.cit)

Después de la formulación de las estrategias, la segunda etapa en el proceso de gerencia estratégica, es la ejecución de las mismas. Este paso puede denominarse etapa de acción. La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas, implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización (p.301).

2.2.6. –Misión

La misión en la planificación estratégica es un factor significativo en la creación del plan, ya que ella establece cuál es el propósito de la organización, es decir; ¿Para que exista la empresa u organización? Por otro lado, la misión es la base principal para la creación de las metas y objetivos de la empresa u organización. Al momento de crear la misión es necesario que se formulen cuatro preguntas básicas y claves: ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? Estas preguntas son de gran ayuda para que no se pierda la perspectiva de lo que se quiere lograr. David (2003) establece que:

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. (p.20).

La redacción de la misión obliga al autor de esta investigación a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades, y a la vez esta traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro. Por ello, normalmente la misión incluye los siguientes elementos: identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivos (para quién lo hacemos).

2.2.6.1.-Formulación de la Misión

La enunciación de la misión de una empresa o dependencia pública representa, sin duda, la etapa más compleja de la planeación estratégica. Aunque la misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación; especialmente cuando una empresa pública la formula por primera vez. Dada la interdependencia de todos los pasos de la planificación estratégica, no se puede decir que una etapa sea más importante que otra, pero a su vez, es obvio que la determinación de la misión representa el paso más importante de todo el modelo.

Según David (Op. cit.) “la misión es una declaración duradera que distingue a una empresa de otra similar. Es una declaración del propósito, de la filosofía, descreencias, de principios de negocios; revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir” (p.59).

2.2.7.- Visión

Cuando se habla de visión de una empresa u organización se refiere a lo que se quiere lograr en el futuro. La visión pretende describir la imagen idónea de la organización, esta recoge en cierta medida las aspiraciones y sueños que la empresa quiere lograr a largo plazo. Para ello Chiavenato (2007) determina que:

La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización, ya que cuanto más esté vinculada la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos (p.21).

2.2.7.1 -Formulación de la Visión

Morrissey G.(1996), expresa que la visión “es una representación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa, ante los ojos de sus clientes, empleados y propietarios” (p.30). Esta afirmación permite comprender que una visión es la descripción de lo que una organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible y deseable. Una vez establecido se requiere de comunicación continua para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.

Por su parte David (2003) señala que una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? (p.11). Este autor expone principios que deben ser considerados para la elaboración de una visión, los cuales se observan en el instante, en que él mismo, da la solución a los puntos de vista divergentes que surgen al momento de su elaboración.

A continuación, se enumeran los componentes encontrados los cuales deben estar inmersos en una visión:

1. Ser formulada por los estrategas o líderes.

2. Ser de mutuo acuerdo entre los gerentes, compartida y apoyada por los empleados.
3. Ser completa.
4. Ser inspiradora.

2.2.8. -Objetivo Organizacional

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Chiavenato (*op.cit*) señala que:

Dicha organización necesita tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin esta noción, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación (p.22)

Por ello, para alcanzar los objetivos, se crea la imagen y se convierte en real y actual a la situación estudiada, en este caso, la mejora de las actividades de la empresa. Por lo tanto, los objetivos se convierten en palpables y tangibles en torno a dicha necesidad reflejada por la organización objeto de estudio, lo que conlleva a la resolución de los problemas existentes.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen en curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables, claros y bien enfocados, debido a que ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre que quiere lograr y el statu quo en el resultado de la organización.

Los objetivos permiten que los trabajadores y los ciudadanos sepan que es importante. La gestión de inicio a la planificación para determinar la prioridad y la oportunidad de los objetivos. Además, la gestión debe resolver también los conflictos entre objetivos.

2.2.9.-Plan de Acción

Según Fernández A. (2004) el plan de acción “indica que hay que hacer, por quien, cuando, y con qué recursos” (p.9). La elaboración del plan de acción es un paso fundamental para el éxito de toda planificación, si este se encuentra claramente estructurado y las acciones son las adecuadas, se estará en camino hacia obtener el mínimo riesgo de fracaso en la obtención de las metas propuestas por la organización.

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

Objetivo: el objetivo específico para el que se está preparando el plan de acción.

Pasos de la Acción: entre cinco y diez 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 donde debe realizarse el paso de la acción.

Recursos: los costos totales estimados para terminar cada paso de la acción.

Mecanismos de Retroalimentación: 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 complicados como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca informes específicos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo hace referencia a la metodología empleada para desarrollar la investigación, la cual consiste en métodos, técnicas y procedimientos que conducen al camino para lograr una meta o fin. Para Arias (2012), quien considera que la investigación científica consiste en “un proceso metodológico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes” (p.22). Es decir, que es una actividad que debe estar presente en toda investigación siguiendo pautas establecidas para tal fin, con el propósito de solucionar un problema, mediante el empleo de procesos científicos.

3.1 -Tipo de Investigación

Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es conveniente tener un conocimiento de los diferentes tipos de investigación que se pueden seguir para así evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Los tipos de investigación que más frecuentemente se plantean los investigadores, desde el punto de vista de los objetivos, se pueden clasificar en; históricas, descriptivas y experimentales. En relación a este proyecto la investigación será de tipo descriptivo. Al respecto, Arias (2012), la define:

La investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es presentar una interpretación correcta (p.46).

De acuerdo al nivel de conocimiento, esta investigación fue de carácter descriptivo, ya que comprende la descripción, registro y análisis e interpretación del objeto bajo estudio, lo que permitió conocerlo en su naturaleza actual. Es decir, se describirá la situación en la que se encuentra la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A., apoyándose en variables tanto internas, como externas, que la afectan, con el objeto de adquirir una mayor y mejor comprensión de su funcionamiento.

3.2-Diseño de la Investigación

Arias (2012), considera que el diseño de la investigación “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema” (p.27). En este sentido, los datos de esta investigación se recopilaron directamente de la realidad de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia, C.A., sin modificar las condiciones, además se analizará la información proveniente del instrumento, en el cual se observan las variables. En base a la problemática detectada y en función de los objetivos previstos el diseño de investigación empleada en este estudio fue de campo. En virtud de lo cual, para Arias (op. cit.) la investigación de campo consiste en:

La recolección de datos directamente de la realidad 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. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

Es decir, que los resultados obtenidos deben reflejar la realidad de los sujetos en estudio, manteniendo las variables a investigar sin modificación alguna. En este caso, el diseño de la investigación se desarrolló tomando en cuenta la problemática y los objetivos planteados, de los cuales se derivarán las conclusiones recolectadas

directamente del fenómeno investigado. Así mismo, se registrará detalladamente la situación concreta a partir de la fuente primaria.

3.3 -Población y Muestra

La población según Arias (2012), se refiere al “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio” (p.81). En este sentido, la población objeto de estudio estará conformada por siete (07) sujetos quienes se encuentran distribuidos en las dos (03) gerencias que conforman la empresa, los cuales se reflejan en la tabla 3.1 siguiente.

Tabla 3.1. Distribución del personal fijo que labora en la Empresa Suministro Mantenimiento Orinoquia C.A

Área Funcional	Cantidad de individuos por Área Funcional
Gerencial	3
Administración	2
Operaciones	2
Trabajadores	4
TOTAL	11

Fuente: El autor (2018)

La población de esta investigación es considerada finita porque, según Arias (2012), la población finita es aquella “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades” (p.82). Es decir, que la población finita debe estar representada por un número de unidades accesible al estudio.

En relación con la muestra, el área objeto de estudio está representada por la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia, C.A., conformada por once (11) personas, quienes representan una muestra finita ya que, en palabras de

Arias (2012), la muestra es definida como: “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83).

Por consiguiente, se considera que la población es finita y accesible en su totalidad, por lo que no fue necesario aplicar procedimientos estadísticos para calcular el tamaño óptimo de la muestra, la cual, estuvo conformada por el 100% de la población objeto de estudio, para garantizar una muestra representativa.

3.4.-Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Para llevar a cabo la investigación y el estudio de la situación problema, es necesario adoptar ciertas técnicas de recolección de datos, así como también, los respectivos instrumentos, que son básicamente las formas de obtener información. Es decir, tanto de datos primarios (obtenidos directamente de la realidad objeto de estudio) como secundarios (aquellos recolectados a través de fuentes impresas). Dicho de otra forma, la técnica de investigación según Arias (2012), “es todo procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Para la ejecución de este trabajo las técnicas que se emplearán serán las siguientes:

3.4.1.-La Observación Directa

Parella y Martins (2010), conceptualizan la observación como “el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia” (p.115). En este sentido, se empleó la observación como complemento de la investigación con la finalidad de percibir y analizar el fenómeno en toda su dimensión, es decir, a través de la observación se podrá conocer el funcionamiento de las operaciones y procedimientos realizados por los integrantes de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia. C.A.

3.4.2.-Entrevista no Estructurada

En palabras de Arias (2012) quien define a la entrevista como “una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistado y el entrevistador acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida.” (p.73). De igual manera, el autor define la entrevista no estructurada como una modalidad en donde “no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista” (p.73).

En virtud de lo anterior, se aplicó esta técnica a todo el personal de la empresa, con la finalidad de obtener información detallada que permita visualizar el problema de la manera más objetiva posible. Por consiguiente, esta técnica permitió lograr un mejor conocimiento de la organización, en relación a diversos aspectos relevantes en relación al funcionamiento de la empresa, como son: la estructura de la empresa, sus procesos, procedimientos, y las relaciones existentes entre las diferentes áreas funcionales que conforman este sistema.

En relación a los instrumentos para la recogida de datos se pueden mencionar que según Arias (2012) los instrumentos “son los medios materiales que se emplean para almacenar información, ejemplo: fichas, cuestionario, entre otros” (p.52). En tal sentido, y para el eficaz desarrollo de esta investigación, se emplearon los siguientes instrumentos:

- Guía de observación: este instrumento fue utilizado para llevar un registro de la observación realizada en la empresa, así como también, anotar información necesaria para la guía en la ejecución del proyecto.

- Grabadora: este instrumento fue empleado para recabar información surgida durante las entrevistas no estructuradas, realizada a los miembros de la organización. También fue empleado el pendrive como instrumento de recolección de datos.

3.4.3.- Sistema de Variables

Sabino (2000) señala que:

Resulta indudable que un esquema de variables nos permitirá desarrollar mejor nuestro marco teórico, haciéndolo ganar en precisión y en claridad y facilitando enormemente el trabajo de verificación que es indispensable en la ciencia.” Aclarando que “se entiende como variable cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores (p. 54)

De lo expuesto por el autor, se entiende que una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios en un sistema. Consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medidas.

Al respecto, Hurtado J (2000), señala que: “la operacionalización de variables u objetivos es la presentación de un cuadro sinóptico o la fotografía de la sistematización de los componentes del trabajo especial de grado, que muestra una visión sistémica o interrelación entre cada una de sus partes” (p.105).

La operacionalización de las variables está estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleada para la recolección de datos. Estas son compatibles con los objetivos de la investigación, a la vez responden al enfoque empleado del tipo de investigación que se realiza. A continuación, en la tabla 3.2, se presenta un

esquema donde se detallan los elementos que hacen operativos los objetivos de la investigación.

Tabla 3.2 Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	instrumento
Diagnosticar la situación actual. De la empresa Servicios Y Mantenimiento Orinoquia C.A. Determinando los focos críticos que afectan su desempeño	Situación actual	Desempeño organizacional Talento humano	Proceso gestionable que integra componentes fundamentales como ambiente de negocio, resultado	Visión Misión Objetivos Estratégicos	Observación directa Guion de observación Matriz FODA Entrevista no estructurada
Identificar las fortalezas y debilidades, de la organización, evaluando su contexto interno	Estudio de los factores internos	Fortalezas Y Debilidades	se resume las Fortalezas y Debilidades Principales en las aéreas funcionales de una empresa.	Clientes Procesos Servicios Fortalezas Productos Debilidades	Entrevista no Estructurada Matriz EFI
Determinar las amenazas y oportunidades de la empresa evaluando su contexto externo	Estudio de los factores Externos	Amenazas y Oportunidades	Permitan evaluar toda la información referente a las fuerzas del entorno, en donde se identifican las oportunidades y amenazas	Entorno económico, social y político Amenazas Oportunidades	Entrevista no Estructurada Observación Guion de Observación Matriz EFE
Formular la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa	Visión Misión Objetivos Estrategias de La empresa	Gestión Organizacional	Se refiere la visión, misión y Objetivos Estratégicos, los cuales guiaran y proporcionan un sentido de lo que requiere la empresa	Políticas Valores Metas objetivos	Matriz FODA
Definir las estrategias para el logro de los objetivos de la organización	Estrategias para el logro de los objetivos de la organización	Estrategias	Variable asociadas a los objetivos	Representación de las estrategias para la gestión organizacional	Matriz FODA

Fuente: El autor (2018)

3.5.-Técnicas de Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de datos son herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación. El análisis de datos encierra dos procedimientos: La organización de los datos y la descripción y análisis de estos. A continuación, se presentan las herramientas que se emplearon para analizar la información de las diferentes etapas de la planificación estratégica:

Se presentarán las herramientas que se utilizaron para analizar la información recabada en las diferentes etapas del trabajo definición de un plan estratégico para la empresa Servicios, Manteamiento Y Suministros Orinoquia C.A. Las técnicas para analizar los datos obtenidos durante la etapa de recolección de la información serán.

3.5.1.-Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Esta matriz constituye la primera herramienta del marco analítico de formulación de estrategias, en donde se resumen las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporcionará una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que esta es una técnica infalible.

Este instrumento fue clave para la evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.

3.5.2.-Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Con esta herramienta se logrará obtener datos que permitieran una comprensión más amplia sobre el entorno de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, mediante el análisis de los distintos factores claves tomados en consideración. Para David (2003) “una matriz de evaluación del factor externo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p.110). Es decir, permitirá evaluar toda la información referente a las fuerzas del entorno; en donde se identifican las oportunidades y amenazas

3.5.3.-Matriz FODA

La aplicación de esta matriz arrojará como resultado las estrategias óptimas para el fortalecimiento del sistema estudiado. Su producto será cuatro (4) tipos de estrategias: estrategias de fuerzas-oportunidades (FO), estrategias de debilidades-oportunidades (DO), estrategias de fuerzas-amenazas (FA) y estrategias de debilidades-amenazas (DA).

3.5.4.-Análisis Estructural

Esta técnica permitirá la cuantificación de factores, con el fin de lograr la correcta aplicación de las matrices necesarias para sintetizar la data obtenida y proyectar la información necesaria para el logro de los objetivos propuestos, todo ello considerando la valiosa opinión de los actores del sistema objeto de estudio, que se convierte en factor preponderante para el alcance de los fines planteados.

3.5.1.-Identificación de Fortalezas, Debilidades y Amenazas de la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.

Para poder definir las estrategias necesarias para cumplir con lo establecido en la investigación siguiendo los lineamientos de autor Fred David en su libro "Concepto de Administración Estratégica" se identificaron mediante la auditoria interna factores intrínsecos asociados a la empresa en términos de fortalezas y debilidades, y por medio de la auditoria externa se detectaron los factores externos que la afectan, relativas a las oportunidades y amenazas que provienen de su entorno. Luego se elaboraron considerando la importancia que la misma juega en El desenvolvimiento de las actividades, en materia de control de proyectos, gracias al uso del análisis estructural. Toda la información proveniente de contexto interno, se concentró en la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la cual facilitó la evaluación de cada una de las variables detectadas y la determinación de la posición del sistema, en cuanto al aprovechamiento de sus fortalezas y la respuesta ante sus debilidades. Las variables provenientes del contexto externo se condensaron en la matriz de evaluación de factores externos (EFE), así se evaluó y determino el desempeño de la organización estudiada respecto al aprovechamiento de las oportunidades y de qué manera afronta las amenazas.

3.5.2.-Formulación de la Misión, Visión y Objetivos para la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.

durante esta etapa fueron analizados y reformuladas la misión y Visión de la empresa siguiendo la premisas estipuladas por el autor Fred David es un libro "Conceptos de Administración Estratégica" , de igual forma se formularon objetivos estratégicos de acuerdo a las recomendaciones del autor George Morrissey (1996) , así como los indicadores necesarios para evaluar los avances.

3.5.3.-Definición de las Estrategias para el Logro de los Objetivos de la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.

Haciendo uso de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se procedió en esta etapa al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategia de debilidades y oportunidades (DO) estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), las cuales fueron evaluadas e identificadas.

3.5.4.-Diseño del Plan de Acción Basado en las Estrategias Propuestas la Optimización de las Actividades de la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.

Luego de haber formulado de las estrategias necesarias para el logro del objetivo estratégicos propuestos para la empresa, Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A. se elaboraron los planes de acción respectivos, siguiendo las directrices de la planeación táctica establecidas por el autor George Morrissey (1996), indicando el conjunto de actividades a ejecutar, los responsables, los recursos (humanos, técnicos o financieros) y los mecanismos de retroalimentación para la correcta implementación a corto plazo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la Situación Actual en la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.

4.1.1. Generalidades

En esta sección, se estableció la situación actual de la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A, en el que muestra en detalle la forma que se la misma ha venido trabajando, incluyendo su situación interna y situación externa desde sus inicios como organización. La información que se presenta a continuación fue obtenida mediante el uso de técnicas de recopilación de información, tales como: documentación existente, entrevistas con el personal, todo esto con la finalidad de conocer aquellos aspectos que han caracterizado la actuación y desempeño de esta organización hasta la fecha.

4.1.1.1. Misión y Visión

Originalmente los fundadores de la empresa, actualmente los directores en la estructura, establecieron como visión y misión de su naciente empresa; Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A la siguiente:

Misión; ser una empresa suministradora de servicios de calidad a satisfacción de sus clientes, en un ambiente de trabajo de respeto mutuo entre todos sus trabajadores.

Así mismo establecieron como Visión de negocio para la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A la siguiente:

Visión; Ser una empresa líder en el área de servicios logísticos para proveer apoyo a las empresas del área del Municipio Anaco.

4.1.1.2. Estructura Organizativa de la Empresa

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se organiza ésta, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones entre otras funciones. De aquí que las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de atender su actividad o promover sus productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos. A continuación, se presenta la estructura organizativa actual de la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A., la cual está constituida por siete (07) cargos los cuales se detallan en la figura 4.1.

Posteriormente se entrará en detalle de cómo la empresa estableció los roles y responsabilidades de los niveles establecidos en la organización.



Figura 4.1 Organigrama Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.

Fuente: Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A. (2014)

4.1.1.3.-Funciones y Responsabilidades de los Puestos de: Dirección Gerencial y Supervisión.

Actualmente la empresa tiene estipulado que las funciones que desempeñan cada uno de los eslabones que componen la estructura organizacional son los siguientes.

Junta Directiva:

Conformado por los dueños socios fundadores de la empresa, quienes se encargan de todo lo relacionado a toma de decisiones importantes, además del seguimiento de las actividades referentes al desempeño de la empresa, permitiendo la delegación de decisiones funcionales al componente gerencial (gerente general y gerentes de segunda línea). Los mismos acordaron establecer como sus funciones las siguientes:

- Discutir los cambios principales en la estrategia y dirección de la empresa, revisión y aprobación de: plan de negocios, presupuesto anual, propuestas importantes y otros asuntos críticos.
- Requerir la elaboración de informe periódico con explicaciones y justificaciones, de parte del gerente general, de todo el desempeño y resultados de la empresa.
- Dar apoyo directo e incentivar activamente al gerente general, en el desempeño de sus funciones, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
- Efectuar seguimiento y evaluación periódica del cumplimiento de los planes operativos y administrativos de la empresa, así como de las funciones de los diferentes departamentos.

Gerente General

Encargado de la elaboración y presentación ante la Junta Directiva del plan de negocios (pdn) y ajuste del mismo hasta su aprobación, así mismo responsable de las funciones administrativas y operacionales como lo son: compras, ventas, cumplimiento de todo lo concerniente al marco legal, laboral, operacional y ambiental para el óptimo funcionamiento de la empresa dentro del marco del plan aprobado en JD, Deberá ser un profesional de ingeniería industrial con un mínimo de 7 años de experiencia en puestos similares.

Gerente de Administración

Encargado y responsable de las funciones de compras, ventas y atención al cliente. A esta gerencia le reportan directamente el coordinador de compras y ventas, así como, el coordinador de atención al cliente. Debe ser un profesional de la ingeniería o licenciado en administración de empresas con 4 años de experiencia en cargos similares. Entre las funciones de la Gerencia de Administrador se tiene:

- Conformar los presupuestos de inversiones y gastos, analizar el manejo y la ejecución de los mismos, además de asegurarse de llevar y mantener los estados financieros de la empresa.
- Coordinar, evaluar y controlar los costos, flujos de caja, además de todo lo relacionado con el manejo administrativo del personal y activos de la empresa.
- Responsable del control administrativo de las ventas, compras y contrataciones de bienes y servicios..
- Trabajar en sinergia con la gerencia de operaciones de la empresa.

Gerente de Operaciones

Encargado y responsable de las funciones de operaciones a esta gerencia le reportan directamente el; coordinador de servicios, así como, el coordinador de apoyo

operacional. Debe ser un profesional de la ingeniería con mínimo de 4 años de experiencia en cargos similares. Entre las funciones de la Gerencia de Operaciones se pueden mencionar las siguientes:

- Ejecutar las órdenes de servicio (os) generadas desde la gerencia de administración utilizando recursos, herramientas, personal y logística necesarios, según las características y especificaciones de los trabajos contratados por los clientes.
- Coordinar, y controlar el flujo de caja asignado, además de todo lo relacionado con el manejo de activos de la empresa, para la atención a los servicios contratados por los clientes.
- Es responsable de optimizar los recursos de la empresa en la prestación de servicios contratados por clientes cumpliendo con todas las regulaciones y leyes que apliquen.
- Trabajar en sinergia con la gerencia de administración de la empresa.

Coordinador de Compras y Ventas

Responsable de ejecutar las actividades e instrucciones emitidas por el gerente de administración, así como coordinar con el personal bajo su supervisión para el cumplimiento de dichas instrucciones y reportar directamente al gerente de administración, debe ser un profesional de la ingeniería o licenciado en administración de empresas con un mínimo de dos años de experiencia. Específicamente las funciones del Coordinador de compras y ventas son las siguientes:

- Consolidar y preparar la información y datos necesarios, para la elaboración y conformación de los presupuestos anuales de inversión y gastos, por parte de la gerencia de administración.

- Mantener actualizados los datos de: costos, flujo de caja, cantidad y categoría de personal y activos de la empresa que son utilizados para el control por parte de la gerencia de administración.
- Responsable de la ejecución física de las compras de bienes y la administración de los contratos de servicios, de la organización.
- Establecer los flujos de comunicación necesarios con todos los integrantes de la organización para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Coordinador de atención al cliente.

Responsable de ejecutar las actividades contratadas con clientes, las cuales serán especificadas desde la gerencia de administración, coordinando con el personal bajo su supervisión para el cumplimiento de dichas instrucciones y reportar directamente al gerente de administración, debe ser un profesional de la ingeniería o administración de empresas con mínimo de dos años de experiencia. Específicamente las funciones del Coordinador de atención al cliente son las siguientes:

- Aportar la información y datos necesarios de su función, para la preparación y generación de todos los indicadores por parte de la gerencia de administración, respecto a todos los parámetros relacionados con el cliente y servicios prestados.
- Atender y coordinar los requerimientos de los clientes, enlazando estos requerimientos dentro de los integrantes de la organización.
- Efectuar las vistas post-ventas, así como aplicar las encuestas de satisfacción del cliente y seguimiento a pagos y facturación.
- Responsable y coordinador directo de las relaciones con clientes y proveedores de la empresa bajo la filosofía de satisfacción total al cliente.
- Establecer los flujos de comunicación necesarios con todos los integrantes de la organización para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Coordinador de servicios

Responsable de ejecutar las actividades e instrucciones emitidas por el gerente de operaciones así como coordinar con el personal bajo su supervisión para el cumplimiento de dichas instrucciones, debe ser un profesional de la ingeniería preferiblemente industrial con un mínimo de dos años de experiencia, específicamente las funciones del coordinador de servicios son:

- Coordinar, según los requerimientos de servicios a prestar a los clientes, todos los recursos disponibles en la organización para tal fin y especial atención cuando se den casos de servicios simultáneos que requerirán mayor demanda y optimización de recursos.
- Enlazar con el coordinador de apoyo operacional, las asignaciones de recursos preparadas para la atención de trabajos contratados.

Coordinador de apoyo operacional.

Responsable de poner en práctica las instrucciones emitidas por el coordinador de servicios en conjunto con el personal bajo su supervisión para el cumplimiento de dichas instrucciones, debe ser un profesional de la ingeniería preferiblemente industrial con un mínimo de dos años de experiencia, específicamente las funciones del coordinador de servicios son:

- Poner en práctica, según los requerimientos de servicios a prestar a los clientes, todos los recursos disponibles en la organización según la distribución de recursos instruida por el Coordinador de servicios.
- Enlazar y trabajar en perfecta coordinación con el coordinador de servicios para lograr ejecutar las actividades propuestas con éxito así mismo efectuando las recomendaciones correspondientes.

4.1.1.4.- Descripción de Productos y Servicios

La empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A., mantiene actualmente como actividad principal la prestación del servicio de logística a empresas que laboran en el área del Municipio Anaco específicamente en el área de eventos corporativos, eventos sociales, este servicio abarca desde la atención de desayunos, refrigerios, para un grupo pequeño de personas, hasta la atención de eventos corporativos completos, incluidos complementos como: decoración, sillas, mesas, ayudas, audio visuales con personal en sitio para atención a los asistentes, entre otros actividades como se detalla a continuación:

- Suministro de comidas empacadas, comidas servidas, refrigerios.
- Grabación de video, sonido, iluminación, así como actividades de apoyo logístico en eventos.
- Preparación del área designada por el cliente para la realización de un evento.
- Prestación de servicios de mantenimiento en áreas, jardines, patios de empresas y áreas verdes en general.

4.1.2 Auditoría Interna Aplicada a la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.

El análisis interno involucra la evaluación de; las actividades, el empleo de los recursos humanos, materiales y/o presupuestarios dentro de la organización, división, departamento o cualquier área funcional de una empresa. En este análisis, se requiere recopilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo de las actividades y de los sistemas de información gerencial del sistema bajo estudio, de esta forma

brindando mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización.

Todo este proceso proporciona una mejor comunicación dentro de la empresa, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor en su área de trabajo cuando comprenden cómo sus actividades afectan a otras áreas y actividades de la organización. De igual forma, todas las variables involucradas anteriormente sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como a un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias.

La realización de la auditoría interna de la Empresa fue estructurada según las seis áreas funcionales propuestas por David F. (2003), las cuales son las siguientes:

Área Administrativa: con la finalidad de conocer las funciones de planificación, organización, dirección y control, llevadas a cabo por los gerentes o directores de la empresa.

- Área Mercadotecnia: proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos del cliente en cuanto a productos y Servicios.
- Área de Finanzas y Contabilidad: caracterizar la forma como se manejan los recursos financieros generados en la empresa.
- Área de Operaciones: se analizaron las funciones de coordinación, así como también las jornadas laborales de atención a los servicios contratados por clientes.
- Área de Sistema de Información Gerencial: con la finalidad de conocer las tecnologías y sistemas automatizados con las que cuenta la empresa.
- Área de Planta Física: en función de conocer el estado en el que se encuentra la infraestructura, mobiliario y equipos dentro de la empresa.

En cuanto la metodología utilizada para realizar la evaluación interna a la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A se siguió un esquema, como se resume en la siguiente figura: 4.2,



Figura 4.2. Metodología aplicada para análisis interno

Fuente: David (2008)

Para efectuar el análisis interno a La Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, se contó con la participación de los empleados que conforman este sistema en estudio, con el fin de conocer la situación interna general. Durante la realización del análisis interno, se procedió a reunir y analizar la información sobre la base de las áreas o variables funcionales internas dentro de la organización.

La etapa inicial en el desarrollo de la evaluación interna fue la identificación de las principales características actuales y las relaciones existentes entre las áreas funcionales que conforman la empresa. Entre esas áreas se contemplaron: Área Gerencial, Área Administrativa, Área de Finanzas y Contabilidad, Área de Operaciones, Área de Sistema de Información Gerencial, Área de Planta física.

En cuanto a la obtención de la información la metodología utilizada se basó esencialmente en fuentes primarias, tales como: entrevistas estructuradas y no estructuradas, observaciones, cuestionarios, revisión de documentos, cuaderno de notas en el cual se documentó las impresiones de lo vivido y conversaciones directas con sus empleados.

4.1.2.1.-Análisis de los Factores Claves

Área Administrativa:

En la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A, la actividad administrativa, la lleva según lo establecido en su estructura organizacional y funcional; el gerente general y gerentes de segunda línea, a estos le reportan; las coordinaciones de compras y ventas, así como, la coordinación de atención al cliente, coordinación de servicios, coordinación de apoyo operacional, según quedaron establecidas en los roles y responsabilidades que implementaron originalmente la dirección de la empresa desde su fundación y de esta forma es como han venido trabajando hasta la fecha.

Para estructurar la investigación en esta área de administración según un patrón establecido se siguió los principios que establece David F. (2003) sobre las variables que debe prevalecer en un área administrativa de una empresa u organización como lo son: Planeación, Organización Integración de Personal, Control, Marketing. Como se observa de manera resumida en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Funciones del área administrativa

Función	Descripción
Planeación	La planeación consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.
Organización	La organización incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos.
Motivación	La motivación implica dirigir los esfuerzos, configurando así comportamiento humano. Entre los temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos de trabajo, las modificaciones del comportamiento, la delegación de autoridad, el enriquecimiento del trabajo, la satisfacción en el trabajo, la satisfacción de necesidades, el cambio en la organización, la moral de los empleados y la moral de los gerentes.
Factor humano	Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia de personal o gerencia de recursos humanos. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la gerencia, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones sindicales, el desarrollo de planes de carrera, la investigación del personal, las políticas de disciplina, los procedimientos de quejas y las relaciones públicas.
Control	El control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados. Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

Fuente David (2003)

Desarrollándose como se leerá a continuación:

A.-Planeación:

Es considerada con frecuencia la base de la administración, es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. Se considera planear al proceso que requiere contar con mecanismos e instrumentos que permitan visualizar el conjunto de relaciones implícitas en dicho proceso, que presenta herramientas a través de la cual se obtienen objetivos, métodos y recursos (humanos y materiales) que permita escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados. Sin embargo, aun cuando se considera tarea fundamental de la administración, con frecuencia es la que más descuidan los gerentes. Por tales motivos es importante

conocer para el estudio de una auditoría interna, si la organización cuenta con un enfoque de Planificación.

Para esta etapa, se hizo énfasis en: fijación de misión, objetivos, estrategias, metas y políticas de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Servicios Orinoquia C.A y cada una de sus áreas de funcionamiento.

Analizando la función administración de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Servicios Orinoquia C.A, y bajo la realización de entrevistas al gerente general el gerente de administración, coordinadores y trabajadores (Anexo A), se encontró que no se efectúa una adecuada y formal planificación de las actividades que se realizan dentro de la empresa, esto puede atribuírsele a la falta de procedimientos o deficiencias en la conceptualización del reglamento interno que sirva de herramienta para encaminar las actividades a realizar.

Es importante mencionar que aun cuando Servicios Orinoquia , posee una misión y visión previamente establecida, el personal no se encuentra involucrado con la misma, hecho evidenciado a través de entrevistas no estructuradas realizadas, se confirmó su escaso conocimiento en cuanto a los lineamientos en la que deben estar enmarcados según la visión y la misión de la organización; a esto se le suma la incomprensión y falta de orientación a la hora de plantear los objetivos concretos, esto es consecuencia directa de que la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A, no cuenta con una planificación estratégica. Sin embargo en este procedimiento indagatorio si se observa el compromiso personal por parte de los trabajadores hacia sus líderes naturales dentro de la organización y atención a sus instrucciones.

En función de lo descrito anteriormente, se identificaron las siguientes variables:

- Fortaleza
 - Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando.

- Debilidades
 - .-No se cuenta con un plan estratégico.
 - .-Desconocimiento de la Visión y Misión en la totalidad de la fuerza laboral.

B.-Organización:

No es más que lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de tareas y las relaciones de autoridad. La función de organización consta de tres actividades subsecuentes: descomponer las tareas en trabajos, combinar los trabajos para construir departamentos y delegar autoridad.

Las entrevistas, realizadas al personal de la empresa con respecto a la función de organización (Anexo A), estaba enmarcada en los siguientes aspectos: estructura organizativa, establecimiento de funciones, manual de descripción de cargos necesarios para lograr la coordinación efectiva dentro de la organización, todo con el firme propósito de conocer la manera en que estas influyen sobre el personal que labora en la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A, .

Dentro de las informaciones suministradas por el Gerente General de la empresa, se encuentra el organigrama formal sobre el cual se basa la línea de mando y las funciones que ejecutan cada uno de los integrantes de la empresa, establecidos en niveles de gerencias y coordinaciones, así mismo quedando claro que todo el personal conoce de la misma y que las interrelaciones de mando funcionan en base a este organigrama y sus representantes. Esto nos indica que la empresa posee unas líneas de mando bien claras y en conocimiento de todos los trabajadores. En función de lo descrito anteriormente, se identificaron las siguientes variables:

- Fortaleza

- .-Estructura organizativa bien definida y conocida.

C.-Motivación:

También llamada Administración de Recursos Humanos, esta incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, selección, orientación, capacitación, desarrollo, recompensas, disciplinas, promoción, liquidación de personal, entre otras. Todas estas actividades desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de la estrategia, por tal razón, los Gerentes de Recursos Humanos cada vez se hacen más partícipes en el proceso de administración estratégica de la organización.

Hoy día, la complejidad e importancia de las actividades de recursos humanos se han incrementado en tal grado que es necesario en todas las organizaciones, con excepciones de las más pequeñas, disponga de un Gerente de Recursos Humanos de tiempo completo. Por otro lado, el Departamento de Recursos Humanos es quien coordina las decisiones referentes a la integración de personal de la empresa para que la organización, como un todo, cumpla con todos los requisitos legales que esta deba cumplir, al igual también se debe garantizar la coherencia necesaria al administrar las reglas, salarios y las políticas internas de la empresa.

En cuanto al análisis realizado por medio de la observación directa y entrevista estructurada al Personal en el Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A., se pudo constatar la ausencia de una gerencia de recursos humanos que se encargue de todo este primordial proceso como es la administración del recurso humano, actualmente esta actividad es atendida en conjunto por los cuadros gerenciales de primera y segunda de línea de la empresa.

En función de lo descrito anteriormente, se identificaron las siguientes variables:

- Debilidades
 - .-No se cuenta con un departamento de recursos humanos.
 - .-Desconocimiento de la Visión y Misión.

D.-Control:

El control forma parte del proceso de alta gerencia y administrativo, su objetivo principal es verificar que todo se haga conforme fue planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores o desviaciones, con el fin de corregirlos y evitar su repetición. Es posible afirmar que el control permite la comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

En este sentido, resulta importante hacer mención en esta sección de las Teorías X e Y, establecidas por Douglas McGregor en su obra El lado humano de las organizaciones, en la década de 1960 en la MIT Sloan School of Management, sobre el desempeño de la fuerza laboral que indica que para lograr medir el nivel de profundidad de los indicadores de control dentro de una organización. Basándose en ello, se señala que cada una de las teorías establecen formas opuestas de pensamiento en los gerentes, en primera instancia en la Teoría X los gerentes consideran que los trabajadores actúan sólo bajo amenaza, lo cual se traduce en que la Gerencia posee cierto nivel de desconfianza hacia sus empleados, por el contrario, la Teoría Y establece que los dirigentes de la organización confían en las labores realizadas por sus empleados.

De lo expuesto anteriormente, la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A. se enmarca con lo expuesto en la Teoría X, ya que a través de la observación directa se constató la existencia de un sistema de control excesivamente rígido de seguimiento a las acciones de los empleados, es decir, se cuenta con un excesivo perfil “X” pues el gerente de la empresa expuso que el trato ofrecido a los empleados no es suficiente para garantizar el desempeño de las actividades de forma eficiente y eficaz, por lo que se hace seguimiento continuo con esta característica.

De acuerdo a los resultados arrojados en la entrevista, el gerente de la empresa ((Anexo A)), se estableció que se cuentan con diversos mecanismos de control para garantizar que los empleados no se vean en la necesidad de incurrir en actos incorrectos que afecten a la misma.

Por otro lado, la medición del control de gastos que delega la revisión global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección, financieros (como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos) entre otros, no se cumple en total plenitud, así mismo la aplicación de las entrevistas no estructuradas y mesas de trabajo, evidencio que la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A, no cuenta con uno de los mecanismos más importantes dentro de una organización como lo es, la medición del desempeño laboral, generando así una falta de información que permita a la línea de supervisión, determinar si todos sus empleados están cumpliendo con cada una de sus tareas a cabalidad.

En función de lo descrito anteriormente, se identificaron las siguientes variables:

- Debilidades

- .-No se cuenta con un buen sistema de indicadores gestión.

- .-No se cuenta con medición del desempeño laboral.

Mercadotecnia (Marketing):

Para David (op.cit), el marketing se define como “el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer, las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes” (p.243). A continuación, en la tabla 4.2, se muestran las siete (07) funciones básicas de marketing:

Tabla 4.2. Funciones del Marketing

Función	Definición
Análisis de los Clientes	Se encuentra el que comprende algunas actividades tales como: la evaluación de las necesidades y deseos de los consumidores, análisis de perfil del cliente, evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado al igual que la determinación de las estrategias óptimas de segmentación del mercado.
Venta de Productos y Servicios	Está compuesta por muchas actividades de marketing, como publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y distribuidores.
Planeación de Productos y Servicios	Incluye actividades de prueba; posicionamiento de marca y producto; planeación de garantías; empaque; definición de las opciones de producto; características, estilo, calidad del producto; eliminación de productos anticuados y servicio al cliente.
Fijación de Precios	Se ve afectada por cinco (05) grupos de interés para la empresa, entre los cuales se destacan: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. En algunas ocasiones, una organización buscará una atrevida estrategia de integración, principalmente para obtener un mejor control sobre los precios al consumidor y así posicionarse con una ventaja competitiva razonable.
Distribución	Incluye almacenamiento, canales, cobertura, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles, ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle.
Investigación de Mercados	Se refiere al registro y análisis sistémico; la recopilación de datos concernientes a los problemas relacionados con la comercialización tanto de bienes como de servicios. El análisis de los mercados ayuda a la empresa a descubrir las fortalezas y debilidades fundamentales.
Análisis de las Oportunidades	Implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones de marketing. Éste requiere de tres pasos: Calcular los costos asociados con una decisión. <ol style="list-style-type: none"> 1. Estimar todos los beneficios de la decisión. 2. Comparar el total de los costos con el total de los beneficios.

Fuente: David (2003)

Esta área del marketing en la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A, es llevada a cabo por la coordinación de atención al cliente en conjunto con la gerencia de administración, la misma, aunque no está totalmente desarrollada bajo las siete funciones básicas mencionadas, para el caso de la pequeña empresa cumple con los objetivos necesarios para lograr la satisfacción de los

clientes. En función de lo descrito anteriormente, se identificaron las siguientes variables:

- Fortaleza
 - .-Satisfacción y aceptación por parte de los clientes.

Finanzas y Contabilidad

La situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de una empresa y de su atractivo en general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

De acuerdo a estos indicadores, la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A., se encuentra económicamente estable y aceptable, según los datos arrojados en la entrevista no estructurada al personal en la gerencia de administración (Anexo A),, permitiéndole así el desenvolvimiento de las operaciones en cada uno de sus proyectos, con alguna holgura o margen financiero.

En el mismo sentido, posee liquidez para afrontar sus compromisos de nivel medio, no tiene endeudamiento por financiamientos, tiene buena rentabilidad y mantiene una posición económica creciente. En contraparte, presenta limitaciones para atender compromisos de nivel alto, que requieran fuerte erogación de recursos financieros, lo que limita las posibilidades de contratación de grandes eventos que de presentarse el requerimiento ya tiene establecidos canales de solicitud de

financiamiento puntuales con entidades bancarias establecidas en la zona. En función de lo descrito anteriormente, se identificaron las siguientes variables:

- Fortalezas

- .-Dispone de excelentes relación con entidades bancarias de la zona.

- Debilidades

- .-Limitación de recursos para atender contrataciones de alto desembolso

Área de Sistemas de Información Gerencial:

Un sistema de información, se define como un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Es considerada como una herramienta útil y muy importante para toda entidad o sistema.

La Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, cuenta con un sistema de información computarizado que permite la automatización de datos, llevándose el control de los servicios prestados por la empresa entre otros. Todas estas actividades son realizadas de forma manual cargadas en el sistema de información, este sistema desarrollado en plataforma Excel permite mantener al día el sistema básico de información gerencial, es de hacer notar que en un crecimiento de actividades de la empresa se requerirá la adquisición de un sistema bajo licencia especializado que permita ampliar la base de datos manejada y por ende mejorar el sistema de información gerencial. Cabe destacar que la empresa cuenta con equipos de computación en buen estado.

Todas estas afirmaciones salen a la luz una vez realizado el análisis del Sistema de información Gerencial, todo bajo los métodos ya establecidos para el análisis

interno en este trabajo como; las entrevistas estructuradas y mesas de trabajo (Anexo A),. En función de lo descrito anteriormente, se identificaron las siguientes variables:

- Fortalezas

- .-Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales.

Área de Planta física:

En esta parte de la auditoría interna se observó en detalle todo lo relacionado a la planta física con que cuenta la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A, para acomodar todos los trabajadores de la empresa.

- Oficinas: la distribución en la que está dispuesta el área gerencial o directiva se encuentra como se explica a continuación: la oficina del gerente de la Empresa se encuentra en un área bastante reducida, divididas en dos módulos en las que se encuentran la oficina del gerente de la Empresa, y un espacio en el que se ubica la secretaria. El Jefe de la Empresa cuenta con un (1) escritorio en buenas condiciones, tres (3) sillas incluyendo la del gerente, un (1) archivador con sus cerraduras en buen estado, una (1) computadora con su respectiva mesa. En el área de la secretaria se encuentra una (1) sillas, una (1) mesa con gavetas incluidas con sus debidas cerraduras, un (1) archivador con sus cerraduras en buen estado, una (1) computadora en condiciones normales. Toda el área auditada referida a las oficinas presentó buenas condiciones en relación a las paredes, techos, pisos, también se encontró que las condiciones de iluminación eran muy buenas, y el ambiente o clima es acorde para la realización de las actividades que en esta área realizan.
- Baños: de forma general se evidenció que los baños cuentan con lavamanos, espejo, pocetas, con buena iluminación, paredes y pisos, pero presenta filtraciones por los techos.

- Almacén: en esta área se concentra todas las herramientas, enceres, utensilios, que se guarda de la empresa. Así mismo esta área se complementa con un área de patio para estacionamiento de vehículos y maquinaria. En función de lo descrito anteriormente, se identificaron las siguientes variables:
- Fortalezas
 - .-Dispone infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades.

4.1.2.2.-Factores Encontrados en el Análisis Interno

Luego de analizar cada una de las áreas funcionales de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, y haber categorizado y justificado cada uno de los factores encontrados en estas, a continuación, en la tabla 4.3, muestra de forma consolidada las Fortalezas y Debilidades encontradas en el análisis interno realizadas a la empresa.

Tabla 4.3. Fortalezas y Debilidades encontradas en el análisis interno

FORTALEZAS	
F1	Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando.
F2	Estructura organizativa bien definida y conocida
F3	Satisfacción y aceptación por parte de los clientes.
F4	Compañerismo, unión y aceptación al cambio por parte del personal.
F5	Bajo índice de ausentismo por parte del personal
F6	Dispone de excelentes relaciones con entidades bancarias de la zona.
F7	Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales
F8	Dispone de infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades
DEBILIDADES	
D1	No se cuenta con un plan estratégico.
D2	Desconocimiento de la Visión y Misión en la totalidad de la fuerza laboral.
D3	No se cuenta con un departamento de recursos humanos
D5	No se cuenta con un buen sistema de indicadores gestión.
D6	No se cuenta con medición del desempeño laboral.

Fuente: El autor (2018)

4.1.2.3-Análisis Estructural

El análisis estructural es una técnica aplicada para determinar la influencia que existen entre variables, después de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia, el siguiente paso fue determinar la influencia entre estas. Para construir la Matriz de Análisis Estructural, se empleó un sistema de uno y ceros; un valor igual a (1) indica una influencia real, mientras que un valor de cero (0) indica que no existe influencia. Para efectos de aplicación del método establece 20 como número máximo de variables, entre fortalezas y debilidades, siendo de esta forma que se utilizaron el total encontradas por medio de la auditoria interna, trece (13) variables. La tabla 4.4 muestra la matriz de análisis estructural de las fortalezas y debilidades de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.

Tabla 4.4 Matriz de Análisis Estructural del análisis interno

No.	Influencia de / sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Motricidad.
1	Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando.	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	6
2	Estructura organizativa bien definida y conocida	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	4
3	Satisfacción y aceptación por parte de los clientes	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	7
4	Compañerismo, unión y aceptación al cambio por parte del personal.	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
5	Bajo índice de ausentismo por parte del personal.	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4
6	Dispone de excelentes relación con entidades bancarias de la zona.	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
7	Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales.	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	2
8	Dispone infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades.	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
9	No se cuenta con un plan estratégico.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	3
10	Desconocimiento de la Visión y Misión en la totalidad de la fuerza laboral.	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	4
11	No se cuenta con un departamento de recursos humanos.	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
12	No se cuenta con un buen sistema de indicadores gestión.	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	3
13	No se cuenta con medición del desempeño laboral.	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	5
	Dependencias	2	2	5	5	8	0	3	3	7	2	3	4	1	45

Fuente: El autor (2018)

La tabla 4.5 muestra el porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable para calcular estos, se emplearon las ecuaciones Ec 4.1 y Ec 4.2:

$$\%M = \frac{100 \times M}{Mt} \quad (\text{Ec.-4.1})$$

$$\%D = \frac{100 \times D}{Dt} \quad (\text{Ec.-4.2})$$

Así por Ejemplo:

Para la variable (fila 1 de la tabla 4.5): Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando. El cálculo del porcentaje de motricidad (%M) se obtiene aplicando la ecuación 4.1 tenemos:

$$M = 6$$

$$Mt = 45$$

$$\%M = \frac{100 \times 6}{45} = 13,33$$

Así mismo para el cálculo del porcentaje de Dependencia (%D) aplicando la ecuación 4.2 tenemos:

$$D = 2$$

$$Dt = 45$$

$$\%D = \frac{100 \times 2}{45} = 4,44$$

Tabla 4.5 Porcentaje de Motricidad y Dependencia de cada Variable (Factores Internos)

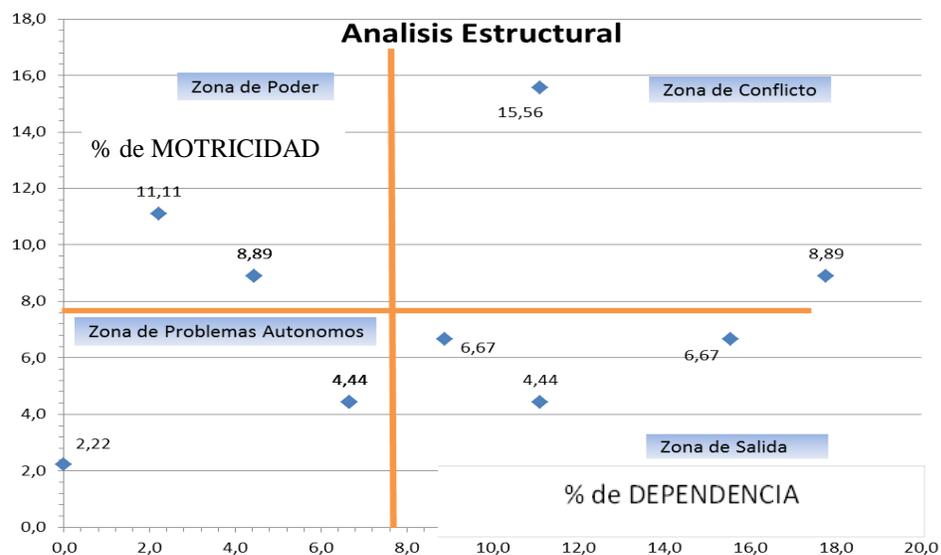
Variables	Motricidad	%	Dependencias	%
Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando.	6	13,33	2	4,44
Estructura organizativa bien definida y conocida	4	8,89	2	4,44
Satisfacción y aceptación por parte de los clientes	7	15,56	5	11,11
Compañerismo, unión y aceptación al cambio por parte del personal..	2	4,44	5	11,11
Bajo índice de ausentismo por parte del personal.	4	8,89	8	17,78
Dispone de excelentes relación con entidades bancarias de la zona..	1	2,22	0	0,00
Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales	2	4,44	3	6,67
Dispone infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades.	2	4,44	3	6,67
No se cuenta con un plan estratégico.	3	6,67	7	15,56
Desconocimiento de la Visión y Misión en la totalidad de la fuerza laboral	4	8,89	2	4,44
No se cuenta con un departamento de recursos humanos	2	4,44	3	6,67
No se cuenta con un buen sistema de indicadores gestión.	3	6,67	4	8,89
No se cuenta con medición del desempeño laboral.	5	11,11	1	2,22
Total	45	100,00	45	100,00

Fuente: El autor (2018)

En la Grafica 4.1 se aprecia el siguiente paso, el cual consistió en colocar cada una de las variables del análisis estructural en un sistema de ejes cartesianos se estableció el valor que divide al plano cartesiano en cuatro (4) regiones; zona de poder, zona de problemas autónomos, zona de salida y zona de conflicto. Para esto se hizo uso de la Ec.4.3

$$M = \frac{100}{n} \quad (\text{Ec. 4.3})$$

Se dividió 100 entre el número de variables que en este caso son 13 variables por lo que al operar aplicando la ecuación 4.3 es decir dividiendo 100 entre 13. Esto originó como resultado un valor 7,69 %, de esta forma se obtienen los valores de referencia que permite la presentación de cuatro planos con los valores de $X=7,69\%$ y en $Y=7,69\%$ (graficados como líneas rectas) obteniéndose las zonas antes mencionadas, luego se procedió a colocar cada una de las variables de la tabla 4.5 en este plano cartesiano, por lo que al finalizar este paso fue posible jerarquizar las variables y organizando estas como se observa en la tabla 4.6, generando un listado de las variables categorizadas según la zona que ocupan en este plano.



Gráfica. 4.1 Plano cartesiano del Análisis Estructural (Factores internos),

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.6 Variables por zonas del análisis estructural (Auditoría Interna)

Zona de Poder M>7,69 0<D<7,69	Debilidades	Desconocimiento de la Visión y Misión en la totalidad de la fuerza laboral No se cuenta con medición del desempeño laboral.
	Fortalezas	Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando. Estructura organizativa bien definida y conocida
Zona de Salida M<7,69 D>7,69	Debilidades	No se cuenta con un plan estratégico. No se cuenta con un buen sistema de indicadores gestión.
	Fortalezas	Compañerismo, unión y aceptación al cambio por parte del personal..
Zona de Conflicto M>7,69 D>7,69	Debilidades	
	Fortalezas	Satisfacción y aceptación por parte de los clientes Bajo índice de ausentismo por parte del personal.
Zona de Problemas Autónomos M<7,69 D<7,69	Fortalezas	Dispone de excelentes relación con entidades bancarias de la zona.. Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales Dispone infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades.
	Debilidades	No se cuenta con un departamento de recursos humanos

Fuente: El autor (2018)

4.1.2.4. Determinación de los Valores Ponderados para la Matriz EFI

Otro punto a considerar en la evaluación de los factores utilizados en el análisis interno, es la valoración ponderada de la matriz de los factores internos, la cual se realiza de la siguiente manera:

Se toman los valores de factores internos obtenidos en las distintas zonas analizadas previamente. Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Interno (VPI).

$$\text{VPI} = \% \text{Mot} + (1 / \% \text{Dep}) \quad \text{si } \text{Dep} > 0. \quad (\text{Ec. 4.4})$$

Se calcula el Factor Ponderado Interno (FPI) y la Ponderación Interna (PI) de los factores según las siguientes Ecuaciones Ec 4.3, Ec 4.4, resultados ver tabla 4.7.

$$\text{FPI} = \text{VPI} * 100 / \text{TVP} \quad (\text{Ec.4.5})$$

Donde el TVP = Total de los Valores Ponderados

$$\text{PI} = \text{FPI} / 100 \quad (\text{Ec.4.6})$$

Así por ejemplo operando con las ecuaciones 4.4, 4.5 y 4.6 para obtener valores de la primera fila de la tabla 4.6 se calculan de la siguiente forma:

$$\text{VPI} = 13,33 + (1 / 4,44) = 13,56 \text{ (sustituyendo valores en la EC. 4.4)}$$

En donde:

$$\% \text{Mot} = 13,33$$

$$\% \text{Dep} = 4,44$$

$$\text{FPI} = 13,56 * 100 / 99,77 = 13,56 \text{ (sustituyendo valores en la EC. 4.5)}$$

En donde:

$$\text{VPI} = 13,56$$

$$\text{TVP} = 99,77$$

$$\text{PI} = 13,56 / 100 = 0,1356 \text{ redondeando } \text{PI} = 0,14 \text{ (sustituyendo valores en la EC.}$$

4.6)

Tabla 4.7 Valores ponderados para la Matriz EFI

FACTORES	%Mot	%Dep	VPI		FPI		PI	
			VPI=%Mot+(1/% Dep)	Total	FPI = VPI*100/TVP	Total	PI=FPI/100	Total
Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando.	13,33	4,44	VPI= 13,33 +(1/% 4,44)	13,56	FPI= 13,56 * 100/ 99,77	13,59	PI= 13,59 /100	0,14
Estructura organizativa bien definida y conocida	8,89	4,44	VPI= 8,89 +(1/% 4,44)	9,11	FPI= 9,11 * 100/ 99,77	9,14	PI= 9,14 /101	0,09
Satisfacción y aceptación por parte de los clientes	15,56	11,11	VPI= 15,56 +(1/% 11,11)	15,65	FPI= 15,65 * 100/ 99,77	15,68	PI= 15,68 /102	0,16
Compañerismo, unión y aceptación al cambio por parte del personal..	4,44	11,11	VPI= 4,44 +(1/% 11,11)	4,53	FPI= 4,53 * 100/ 99,77	4,55	PI= 4,55 /103	0,05
Bajo índice de ausentismo por parte del personal.	8,89	17,78	VPI= 8,89 +(1/% 17,78)	8,95	FPI= 8,95 * 100/ 99,77	8,97	PI= 8,97 /104	0,09
Dispone de excelentes relación con entidades bancarias de la zona..	2,22	0,00	VPI= 2,22 +(1/% 0,00)	0,00	FPI= 0,00 * 100/ 99,77	0,00	PI= 0,00 /105	0
Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales	4,44	6,67	VPI= 4,44 +(1/% 6,67)	4,59	FPI= 4,59 * 100/ 99,77	4,61	PI= 4,61 /106	0,05
Dispone infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades.	4,44	6,67	VPI= 4,44 +(1/% 6,67)	4,59	FPI= 4,59 * 100/ 99,77	4,61	PI= 4,61 /107	0,05
No se cuenta con un plan estratégico.	6,67	15,56	VPI= 6,67 +(1/% 15,56)	6,73	FPI= 6,73 * 100/ 99,77	6,75	PI= 6,75 /108	0,07
Desconocimiento de la Visión y Misión en la totalidad de la fuerza laboral	8,89	4,44	VPI= 8,89 +(1/% 4,44)	9,11	FPI= 9,11 * 100/ 99,77	9,14	PI= 9,14 /109	0,09
No se cuenta con un departamento de recursos humanos	4,44	6,67	VPI= 4,44 +(1/% 6,67)	4,59	FPI= 4,59 * 100/ 99,77	4,61	PI= 4,61 /110	0,05
No se cuenta con un buen sistema de indicadores gestión.	6,67	8,89	VPI= 6,67 +(1/% 8,89)	6,78	FPI= 6,78 * 100/ 99,77	6,80	PI= 6,80 /111	0,07
No se cuenta con medición del desempeño laboral.	11,11	2,22	VPI= 11,11 +(1/% 2,22)	11,56	FPI= 11,56 * 100/ 99,77	11,59	PI= 11,59 /112	0,12
Total	100,00	100,00		99,77		100,00		1,00

Fuente: El autor (2018)

4.1.2.5.-. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Una vez obtenidos los factores internos mediante la aplicación de la auditoría interna se procedió a realizar la Matriz EFI, presentada en la tabla 4.7, siguiendo la metodología explicada por Fred David en su libro “Conceptos de la administración Estratégica”, la determinación de los pesos se basó principalmente en los datos obtenidos mediante el análisis estructural y las calificaciones respectivas fueron asignadas por el investigador, en conjunto con los puntajes manifestados por los gerentes y trabajadores respecto a la apreciación expuesta por ellos de la situación en el presente.

La matriz de factores internos, es una herramienta analítica que resume y evalúa las Debilidades y Fortalezas, la cual suministra una base para analizar las relaciones internas, en este caso de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Servicios Orinoquia C.A.

Para la asignación de la calificación se les solicitó a los representantes de las líneas gerenciales, que calificara dentro del rango de uno (1) a cuatro (4) a cada uno de los factores determinantes para el éxito, todo esto con el objeto de indicar si las estrategias presentes en la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = una fortaleza mayor, 3 = una fortaleza menor 2 = una debilidad menor y 1 = una debilidad mayor. En la tabla 4.7, se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados asignados a cada factor el cual se obtiene de multiplicar PI por la calificación (Calf.), además de los totales obtenidos de la sumatoria algebraica de cada una de las variables y que son necesarios para el posterior análisis. A continuación, se muestra Tabla 4.8.

Tabla 4.8 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Nº	VARIABLES	PI	Calif.	Peso Pond
1	Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando.	0,14	4	0,54
2	Estructura organizativa bien definida y conocida	0,09	4	0,37
3	Satisfacción y aceptación por parte de los clientes	0,16	4	0,63
4	Compañerismo, unión y aceptación al cambio por parte del personal..	0,05	3	0,14
5	Bajo índice de ausentismo por parte del personal.	0,09	3	0,27
6	Dispone de excelentes relación con entidades bancarias de la zona..	0,00	3	0,00
7	Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales	0,05	3	0,14
8	Dispone infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades.	0,05	3	0,14
	sub-total Fortalezas	0,61		2,22
9	No se cuenta con un plan estratégico.	0,07	1	0,07
10	Desconocimiento de la Visión y Misión en la totalidad de la fuerza laboral	0,09	2	0,18
11	No se cuenta con un departamento de recursos humanos	0,05	2	0,09
12	No se cuenta con un buen sistema de indicadores gestión.	0,07	2	0,14
13	No se cuenta con medición del desempeño laboral.	0,12	1	0,12
	sub-total Debilidades	0,39		0,59
TOTAL		1,00		2,81

Fuente: El autor (2018)

En la tabla 4.8 se puede observar que el total ponderado de la Empresa, Mantenimiento Y Servicios Orinoquia C.A. es de: 2,81 lo cual se encuentra por encima de la media de 2,5 indicando que la empresa aprovecha sus fortalezas y ha logrado minimizar el impacto de las debilidades a lo interno. Es de hacer notar que el peso que presentan las fortalezas es de: 2,22 entre estas las que más destacan son su “Satisfacción y aceptación por parte de los clientes” y “Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando”, ambas suman un peso de 1,17 y representan un 52,70% de total de las fortalezas, indicando así, como la fuerza de trabajo dentro de la empresa y su apego a los correctos procedimientos ya establecidos son el principal impulso de la misma, en conjunto con la fortaleza organizacional, el compromiso de sus integrantes. Esto se evidencia en el peso acumulado por las variables “Compañerismo y unión por parte del personal” y “Bajo índice de ausentismo por parte del personal” con un peso de 0,14 y 0,27 respectivamente y un combinado de 0,41 que representan un 18,46% del total de las fortalezas, de manera que se pueda inferir que la organización aprovecha de forma óptima sus fortalezas para superar sus debilidades, ya que estas presentan un peso de 0,59, destacando que el 86,44% del peso total de las debilidades se encuentran representando por las variables “No se cuenta con un plan estratégico en la empresa”, “No se cuenta con un sistema buen de indicadores de gestión”, “Desconocimiento de la Misión y Visión por parte de la fuerza laboral” esto sin dejar de lado la preocupante variable “No se cuenta con medición del desempeño laboral” que acumulan un peso de 0,51, la “No se cuenta con medición del desempeño laboral” que con un peso de 0,12 y una calificación de 1, se convierte en una variable fácilmente atacable y que puede llegar a transformarse en una fortaleza significativa.

4.1.3.- Auditoría Externa Aplicada a la Empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A.

En este capítulo se muestra el estudio del ambiente externo que se le realizó en relación a la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, a través de una Auditoría Externa, con la que se logró identificar las oportunidades y amenazas que se presenta para la organización, detectando así los acontecimientos y tendencias de carácter social, cultural, demográfico, geográfico, económico, político, jurídico, gubernamental y tecnológico que están más allá de su control, de tal forma que sea factible aprovecharlas si son oportunidades que ofrece el entorno o disminuirlas si son amenazas.

Para la realización de la Auditoría Externa se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor David (*op.cit*), en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” el cual determina cuatro (4) categorías que representan las fuerzas claves de carácter externo que podrían influir en el eficiente desenvolvimiento de la empresa. Estas categorías son:

- a. Fuerzas Económicas: en esta variable se maneja el nivel económico actual del país y del Estado Anzoátegui, así como Municipio Anaco, en donde hace vida activa la empresa.
- b. Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales y Políticas: al que debe adaptarse la empresa.
- c. Fuerzas Sociales, se manejan los factores sociales, culturales, la demografía del estado Anzoátegui y el medio ambiente donde se desenvuelve la empresa.
- d. Fuerzas Tecnológicas: es basada en la tecnología utilizada e implementada por la empresa.
- e. Fuerzas Competitivas: tiene que ver con empresas que ejecutan actividades en el mismo ramo de estudio y dentro de la misma área de funcionamiento lo que viene a conformar una fuerte candidata competitiva.

En cuanto a la metodología utilizada para efectuar la evaluación externa a la empresa de Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A y consolidar la información necesaria se utilizaron las técnicas de: entrevistas a personas externas de la empresa así mismo a personas vinculadas a la organización como los directores gerentes y trabajadores, también investigación literaria disponible sobre en el tema. El análisis externo estuvo enmarcado de forma general como se muestra a continuación:

4.1.3.1.- Análisis de las Fuerzas Claves

a. Fuerzas Económicas

La economía tiene un impacto en todos los sectores de las actividades económicas, tales como; la industrial, el educativo, el comercial, de servicios, entre otras, dirigidas a producir, transformar, ensamblar, la distribución de productos terminados, bienes y servicios. Debido a la persistencia inflacionaria actual, la devaluación de la moneda respecto a las monedas extranjeras, continua el alza de precios y a las variaciones en la situación económica del país, todos los hechos, tendencias y temas económicos tienen un efecto directo sobre el objeto de estudio. Un alto porcentaje de empresas tiene poca capacidad de predecir tendencias y eventos en el entorno y, aún menos, la capacidad de controlarlos.

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias; por ejemplo, si las tasas de interés suben los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más costosos. Así mismo, conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretionales cae.

La crisis económica iniciada desde el año 2008, originada en los Estados Unidos, tenía entre los principales factores causantes de la misma los altos precios de las materias primas, la sobrevaloración del producto, una crisis alimentaria mundial,

una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión mundial, fue una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados. Así mismo desde el año 2014, los precios del barril de petróleo han sufrido un fuerte descenso, dicha caída de precios puede ser calificada como una de las más significativas de los últimos años.

La caída de la cesta petrolera venezolana en 2015 fue de aproximadamente 52,8%, con respecto al mismo periodo de 2014. El barril de petróleo pasó de un precio promedio trimestral de US\$/b 92,38 a US\$/b 43,57 en 2014 e igual lapso de 2015, respectivamente, para ubicarse en 2015 en US\$/b 41,1. En dólares, el precio promedio de la cesta petrolera venezolana en 2015 se ubicó a niveles similares del año 2004, siendo el precio real más bajo en los últimos 11 años.

Además de los factores asociados a la caída de los precios petroleros, según el diario *Aporrea*, Venezuela sufre una Guerra Económica de nueva generación, promovida por páginas web que fijan la relación bolívar-dólar sin ningún criterio ni sustento económico que se corresponda con la dinámica económica del país. A través de sus redes sociales, estas páginas muestran una evidente voluntad política por desestabilizar la economía, con injerencia externa en la actividad política nacional. Así, se pretende imponer una dinámica que destruye los precios y establece reglas salvajes propias de un capitalismo especulativo.

Esta situación ha arrastrado como consecuencia un desequilibrio en la comercialización de bienes y servicios, y ha dado lugar a fenómenos como el llamado “bachaqueo” y el contrabando de extracción de los principales productos demandados por el pueblo, lo que genera distorsiones en la oferta nacional. Los factores mencionados han impactado de forma desfavorable el desempeño de las variables macroeconómicas, entre ellas la inflación, el crecimiento y la balanza de pagos.

Con respecto a la inflación, estimaciones preliminares realizadas mediante el empleo de métodos econométricos lineales, muestran que cerca de 60% de la inflación registrada en 2015 es resultado de la incidencia del tipo de cambio, asociado a la exagerada depreciación del bolívar que se difunde a través de las referidas páginas web.

En este punto se evaluó las diversas tendencias que fluctúan en la economía de un país, los indicadores económicos a ser evaluados en este estudio son la tasa de inflación, producto interno bruto (PIB), ordenanzas e Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Se utilizaron como fuentes de información; el Internet, prensa Nacional y Regional, destacándose lo siguiente:

- Producto Interno Bruto (PIB)

Según un artículo publicado en el diario El Nacional (junio del 2016) por Ruíz A, señala que el PIB es un indicador macroeconómico definido como el valor total de todos los bienes y servicios finales producidos por la economía de un país durante un período de tiempo determinado, normalmente un año.

Declaraciones emitidas por Solórzano M. en el diario El Universal (julio 2016), se refiere que actualmente en Venezuela existe una gran inestabilidad económica, producto de los conflictos sociales y la crisis mundial mencionada, por lo cual el ejecutivo ha puesto en práctica planes de contingencia que perjudican la estabilidad comercial de los negocios, ya que se traducen en un aumento de los índices inflacionarios. Así mismo, se ha observado una disminución drástica de la inversión pública y privada, lo que se convierte en una reducción considerable del poder adquisitivo de la población. Esta situación ha contribuido al cierre de muchas empresas y las que todavía están operando, lo hacen por debajo de su capacidad instalada para reducir costos.

En la figura 4.2, se muestra la tendencia del PIB, es en efecto irregular, además de estar presente a lo largo de toda la serie histórica, por otra parte, también se aprecia que la inestabilidad está asociada al crecimiento en sentido inverso, es decir, a mayor crecimiento menor inestabilidad.

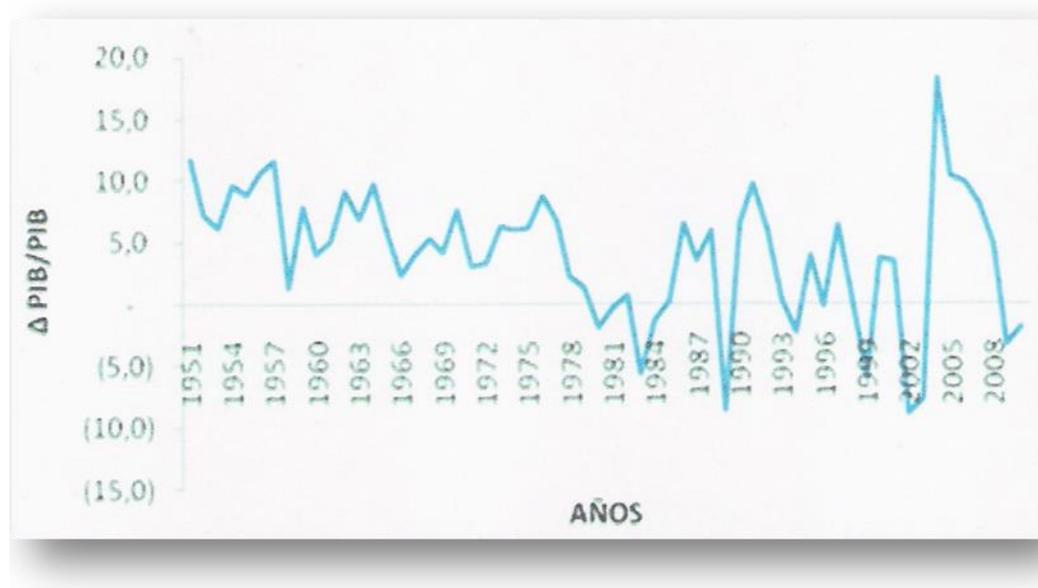


Figura 4.2. Trayectoria del Crecimiento Económico Venezolano.

Fuente: www.analítica.com

Ahora bien, en los últimos años, la situación económica de Venezuela estuvo representada por un alto ingreso de la renta petrolera debido a los precios del barril de petróleo desde el año 2001, el crecimiento del PIB fue constante durante la década, con excepción de los años 2002-03 a causa de una grave crisis política y diversos conflictos sociales.

Las cifras del PIB sugieren que el ciclo de crecimiento económico acelerado que comenzó en 2004 creciendo el 18,3%, basado en elevados precios del petróleo y una política fiscal expansiva, en que volvieron a activarse sectores como construcción, comercio y sobretodo la industria manufacturera. En 2005 ya era

evidente el avance de la economía, según números del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el desempleo cayó del 17% al 13,5% y la renta del trabajador acumuló un alza del 14%.

En un estudio sobre el análisis de los indicadores macroeconómicos Morillo J (2008) menciona que luego que el PIB mostró niveles de crecimiento en el período comprendido entre los años 2004 – 2007 este comportamiento favorable cambió, reflejando una disminución en su velocidad de crecimiento. Desde el segundo trimestre de 2007 el ritmo de la actividad económica registró una desaceleración, pasando de 10,3% en 2006 a 8,4% en 2007 hasta un 5,4% en 2008. Esta desaceleración de la actividad económica ocurrió no obstante que el promedio del precio del petróleo de la cesta de Venezuela para el año en curso fue de US\$/b 88,0, incluso superior a los US\$/b 64,0 alcanzado en 2007. Esta cotización del petróleo venezolano permitió a lo largo del 2008 un incremento del gasto del gobierno central, según cifras reportadas por el Banco Central de Venezuela (BCV), pero la economía no pareció responder ese impulso fiscal.

En evaluaciones realizadas a la tendencia presentada por el PIB a lo largo de los años, Luego. En el diario El Nacional (marzo 2012) señaló que al cierre de 2008 se encontró que la tasa de inflación del Área Metropolitana de Caracas se situó en 33,0%, frente a un 22,5% en 2007. Esta aceleración en el nivel de los precios ha ocurrido no obstante la asignación de divisas preferenciales para la importación de bienes a una tasa abiertamente apreciada, la concurrencia de un esquema estricto de control de precios y la venta de productos subsidiados a través de Mercal. Cabe mencionar que la Ley de Presupuesto 2008 estableció una meta de inflación de 11,0%, la cual fue corregida al alza, hasta 19,5% en marzo, para luego volver a ser reconsiderada por parte del Ministerio de Finanzas en mayo, cuando la situó en 27,0%.

Por otro lado, según datos del BCV en el año 2009 el PIB se contrajo 2,9%, lo que representa la primera caída en la economía tras cinco años de crecimiento. El declive de la economía se sintió tanto en la actividad no petrolera (-1,9%) como en la petrolera (-6,1%) dominada por el Estado venezolano. El retroceso en las demás actividades resaltó en el comercio (-8,2%), el transporte y almacenamiento (-8,5%) y muy importante en la Manufactura (-8,9%). En contraste, el sector de la comunicación registró un crecimiento de 10,1% acompañado por la construcción (+3,1%) y los servicios de electricidad y agua (+4,6%). En el primer trimestre de 2009 el PIB creció 0,3% pero en los siguientes dos períodos registro caídas de 2,4% y 4,5% lo que hundió al país en una recesión, por primera vez desde 2003. Para el año 2010 el PIB registró un descenso en el primer trimestre respecto al mismo período del año anterior, según el BCV, esta baja estuvo influenciada por varios factores, entre los que se destacan la restricción temporal al acceso de divisas para las importaciones de bienes y servicios, la menor demanda agregada interna de consumo e inversión y la aplicación de un plan de ahorro de energía eléctrica.

El máximo ente bancario de Venezuela precisó además desde el punto de vista institucional, el valor agregado bruto del sector público disminuyó 2,8% en el mencionado período en comparación al año anterior, mientras que la actividad económica privada también registró bajas de 6,0%. Además, reveló considerables caídas en el valor agregado de las actividades petroleras (-5,0%) y no petroleras (-4,9%). Según el organismo, este comportamiento está directamente relacionado con las bajas en la producción de crudos y refinados, derivados de problemas operativos confrontados y de paradas de planta por mantenimiento de las refinadoras.

En lo que respecta a los meses transcurrido en el 2013, el Sr. Eudomar Tovar, Presidente del BCV manifestó que el PIB creció 2,6 % en el segundo trimestre del año, manteniendo una tendencia ascendente, el mismo refirió que Venezuela ha registrado cincuenta y ocho (58) trimestres consecutivos en crecimiento. Entre las

causas de este comportamiento se tienen: el fortalecimiento de la política social y la ampliación de servicios del gobierno, pero también la desaceleración en el ritmo de crecimiento de la demanda agregada interna, el menor nivel de las importaciones de bienes de consumo intermedio y final, en un entorno internacional complejo y por un menor número de días laborables en el semestre.

- **Inflación en Venezuela**

La inflación se convierte en un fenómeno constante a partir de la década de los ochenta cuando a raíz del “viernes negro” la economía venezolana comenzó a decaer de manera tal que los desajustes económicos dejaron de ser tecnicismos incomprensibles para la mayoría de la población y se convirtió en la problemática del día a día de todos los venezolanos. Los registros históricos inflacionarios revelan que la peor crisis económica desde la independencia se registró en la última década del siglo XX, debido fundamentalmente a los conflictos políticos.

En un país como Venezuela, donde la mayoría de las personas carecen de capacidad de ahorro, debido a que los ingresos apenas alcanzan para sobrevivir, la inflación se convierte en un peligroso enemigo el cual desgasta los bolsillos. La inflación tiene efectos redistributivos entre las personas que viven de un salario fijo y quienes tienen salarios ajustados a los vaivenes del mercado. Entiéndase por inflación la variación de precios en la economía, es decir, en qué porcentaje aumentan o disminuyen los precios en un período de tiempo, siendo éste un fenómeno que afecta en distintas medidas a las empresas y las puja por el flujo financiero, generando una fuerte rivalidad.

Cuando se observa la tasa inflacionaria en Venezuela, es notorio que en estos últimos años tanto su nivel como su variabilidad han mostrado una marcada tendencia a crecer (véase tabla 4.9). Estos factores son indicios de que la inflación puede estar

reflejando problemas de persistencia, en el sentido de que es la misma la que rige de manera fundamental su dinámica.

Tabla 4.9 Inflación acumulada en Venezuela (2007-2016)

Inflación acumulada	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	17%	22,5%	30,9%	25,1%	27,2%	20,1%	56%	68,5%	180,9%	550%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE, 2016

El incremento de los índices inflacionarios se debe a una serie de fenómenos económicos, los cuales se relacionan con el aumento progresivo de los habitantes, al mismo tiempo, las medidas políticas tanto nacionales, como mundiales han generado cambios inesperados en la economía, tal es el caso del alza de los productos de la cesta básica, el precio de petróleo, las guerras internacionales, entre otros.

En Venezuela, a partir de 2008, el Banco Central de Venezuela (BCV) conjuntamente con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) comenzaron a elaborar el Índice Nacional de Precio al Consumidor (INPC) el cual cubre las diez (10) principales ciudades más una muestra de setenta y cuatro (74) localidades del cual el IPC de Caracas es un componente fundamental. El INPC comprende trece (13) agrupaciones que van desde los alimentos, bebidas alcohólicas, no alcohólicas, salud, transporte hasta los servicios educativos, los restaurantes y hoteles. Con base en el INPC se calcula su variación porcentual y se obtiene la tasa de inflación respectiva, tanto general como la de cada agrupación.

En un análisis exhaustivo se tiene que la variación de la inflación en el país cerró en 2012 en 20,1%, más de siete puntos porcentuales menos que lo registrado en el año 2011, el registro más bajo que se ha visto en los últimos cinco años, por lo que es importante resaltar que al terminar el tercer trimestre del 2013 se encuentra nueve (09) puntos por encima del presentado al cierre del año anterior.

El BCV puntualiza que: "Se acumula una variación (del INPC) de 20,1% en el 2012, que se sitúa dentro del intervalo meta del año, comprendido entre 20% y 22%", precisó el instituto emisor en un informe realizado en conjunto con el INE. El documento indica que "se trata del registro más bajo que se ha obtenido desde que se comenzó a calcular el INPC"

El BCV rememora también que la inflación acumulada cerró en el año 2011 en 27,6%, más de siete puntos porcentuales por arriba de lo que se observó en 2012. Asimismo, en 2010 se ubicó en 27,2%; para 2009 estuvo en 25,1% y en 2008 en 30,9%, reseñó el estudio de la entidad bancaria. El texto señala igualmente que en diciembre pasado se registró una variación intermensual de 3,5%, resultado que fue mayor al de noviembre de 2012, que fue 2,3%, y de diciembre de 2011, que alcanzó 1,8%. Sumado a esto, la variación de precios intermensual de los bienes marcó 4,3% mientras los servicios fueron de 2,4%.

Además, el núcleo inflacionario, que excluye perturbaciones estacionales y precios administrados, registró una variación intermensual de 2,7% en diciembre, por debajo de la tasa global, aunque acelera con respecto al 2,4% registrado en noviembre de 2012.

Al evaluar las variaciones acumuladas de 2012 por agrupaciones se aprecia que se mejoraron todos los resultados de 2011. Los resultados anteriormente presentados, cuestionan el uso de la política cambiaria para estabilizar la inflación, requiriéndose el debido acompañamiento de la política fiscal y monetaria, pues de lo contrario se torna arriesgada, por cuanto no corrige los excesos de demanda y tiende a exacerbar la insuficiencia de la oferta nacional en virtud de su efecto negativo sobre la producción de bienes transables. Así, la economía tiende a seguir reflejando las presiones de los precios, pero con la desventaja de no contar con sectores productivos (industrial y agrícola) dinámicos. Así, es de esperar que, al concluir el cuarto

trimestre del año 2013, la cuenta corriente refleje una desmejora sustantiva que, aunada a las salidas de capital, pudiese resultar en un saldo deficitario de la balanza de pagos.

Una distribución más justa de los ingresos nacionales no ha sido suficiente para resolver los desequilibrios que enfrenta la economía venezolana y que afectan, precisamente, al estrato social más débil: los pobres. Al menos ese es el panorama que dibuja la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

El organismo midió los incrementos inflacionarios que enfrentaron los estratos más pobres en comparación con los más ricos. De allí surgió el dato: Venezuela es el país de América del Sur donde una elevada inflación impacta con más fuerza a los pobres, quienes destinan una mayor parte de su gasto a la compra de alimentos, precisamente los productos que han registrado los mayores aumentos de precios.

En América del Sur, el promedio de las diferencias osciló alrededor de los 0,6 puntos porcentuales entre 2010 y 2012 y la República Bolivariana de Venezuela volvió a ser el caso en que las diferencias observadas fueron mayores, seguida del Brasil (en 2010 y 2012), el Perú (en 2011) y Chile (en 2011 y 2012)"

La situación preocupa a la CEPAL, que advirtió la necesidad de que los gobiernos de América Latina y el Caribe tomen las medidas necesarias, pues consideran que las presiones sobre los precios de los alimentos podrían continuar, y ello impulsaría la tasa de la pobreza y de la indigencia. La inflación, es un problema que en Venezuela es más grave que en el resto de la región latinoamericana, no se debe al acaparamiento ni a la especulación. Más bien se trata de las devaluaciones que se han aplicado para "corregir desequilibrios previos, causados por expansiones de gasto no sostenibles", indica el informe.

Los datos que maneja el BCV permiten sustentar los resultados del informe de la CEPAL. Entre junio de 2012 e igual mes de este año la inflación para los más pobres fue de 42,6%, mientras que los precios en ese período subieron 33,8% para los más ricos, la economía local se encuentra sometida a controles de precios que rigen precisamente sobre los productos más básicos, a fin de que el avance inflacionario afecte menos a los más desfavorecidos. No obstante, el objetivo no se cumple.

Según los registros del INE local, en el 2013 las familias deben pagar 44,7% más que el año pasado (2012) para cubrir el costo de los alimentos sujetos a regulaciones. En general, los alimentos más básicos para los hogares venezolanos han aumentado 49,4% durante el último año, de acuerdo a los datos oficiales.

A contracorriente, si bien la CEPAL valora el esfuerzo del gobierno venezolano por mejorar la distribución del ingreso nacional y reconoce que incrementar las remuneraciones de los trabajadores benefició a los hogares más pobres, no deja de destacar que el avance de los precios es un problema que justamente afecta a ese estrato social.

Al tomar en cuenta los ingresos laborales en cada región del país y cruzarlos con el impacto inflacionario, la CEPAL revela que el vigor al subir las remuneraciones ha sido insuficiente. Venezuela es el único país de América Latina donde el salario medio real ha caído. Desde 2005 hasta el primer trimestre de 2013 se ha reducido 6,4%, según el organismo.

El problema inflacionario y las distorsiones que la generan lucen como situaciones a largo plazo, según Johns Hopkins y Steve Hanke, señala que en Venezuela existe una inflación implícita de 240,6%, muy por encima del registro oficial que, para junio era de 39,6%. El diferencial, está relacionado con la existencia de un mercado paralelo de divisas -que es ilegal en Venezuela- que genera un

impacto en la conformación de los precios al consumidor, pues allí el dólar se cotiza en niveles muy por encima de la divisa oficial que se autoriza a través de la Comisión de Administración de Divisas (Cadivi) y, ahora, con las subastas que realiza el BCV a través del Sicad.

En general las pequeñas y medianas empresas, incluidas las instituciones educativas, entre ellas el Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial, Sede Anaco, se encuentran en una situación engorrosa ante los efectos de la inflación. Esta genera algunos costos administrativos, distorsiona a toma de decisiones, perturba las inversiones productivas, afecta la balanza de pagos y distorsiona el orientador del mercado. Todo esto no sólo influye sobre la economía como un todo, sino que tiene un fuerte impacto sobre la actividad empresarial.

Los efectos negativos de la inflación incluyen en la disminución del valor real de la moneda a través del tiempo, el desaliento del ahorro y de la inversión debido a la incertidumbre sobre el valor futuro del dinero y la escasez de bienes. Con la inflación, el poder adquisitivo se redistribuye desde las personas, empresas e instituciones con ingresos fijos nominales, hacia las poseedoras de ingresos variables que pueden seguir el ritmo de la inflación. La reducción del poder de compra, la cantidad de bienes y servicios que se pueden adquirir con los ingresos producto del trabajo, es mucho mayor.

- Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC)

El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) es un indicador estadístico que mide la evolución de los precios de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo familiar durante un período determinado.

Los resultados del índice nacional de precios al consumidor (INPC) al tercer trimestre de 2015, presenta una variación acumulada durante los primeros nueve meses del año 2015 de 108,7% y la variación anualizada al cierre del tercer trimestre de 2015 se ubicó en 141,5%.

El índice nacional de precios al consumidor (INPC), elaborado por el Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadística (INE), registró hasta septiembre del año 2015 una variación acumulada de 108,7%, en la que se combinaron variaciones inter-trimestrales de 19,1%, 26,1% y 38,9%, correspondientes al primero, segundo y tercer trimestre, respectivamente. La siguiente figura 4.3 representa la información descrita anteriormente.



Figura 4.3. Variaciones inter-trimestrales del INPC (Años 2014-2015)

Fuente: BCV – INE

Así mismo, durante el primer semestre de 2015, se acumuló una variación de 50,3%, por lo que la variación inter-trimestral se ubicó en el tercer trimestre en 38,9%. Con esto los resultados de la variación anualizada del INPC para el mes de septiembre de 2015 fueron de 141,5%. La siguiente figura 4.4 muestra lo descrito

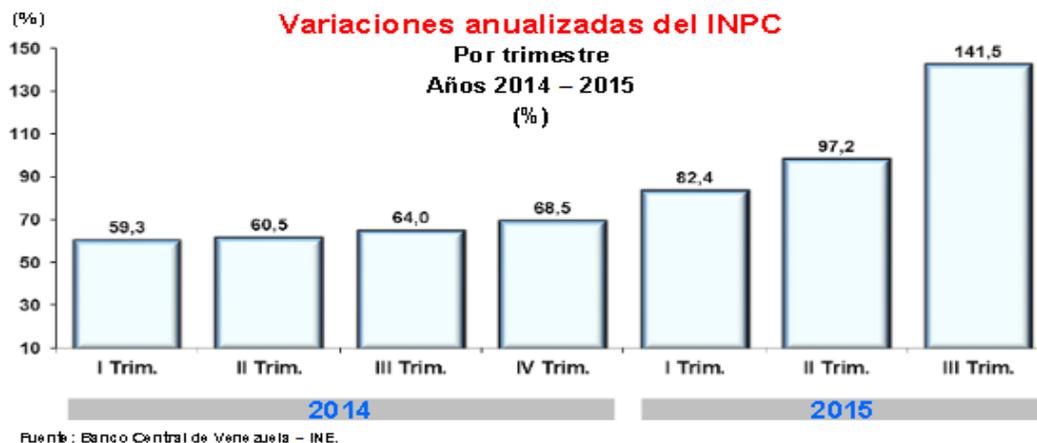


Figura 4.4. Variaciones anualizadas INPC
Fuente: BCV – INE

Al evaluar por agrupaciones los resultados del tercer trimestre de 2015, se puede apreciar que 9 de las 13 categorías del INPC presentaron un crecimiento menor al promedio global (38,9%): servicios de la vivienda(2,5%); alquiler de vivienda(9,0%); comunicaciones(15,0%); bienes y servicios diversos(22,3%); salud(23,8%); transporte(27,0%); esparcimiento y cultura(30,0%); equipamiento del hogar(33,3%)y vestido y calzado(35,6%).En las cuatro agrupaciones restantes se reportaron las siguientes variaciones acumuladas: servicios de educación(43,3%); bebidas alcohólicas y tabaco(50,9%); restaurantes y hoteles(52,0%), y alimentos y bebidas no alcohólicas(55,7%). La siguiente figura 4.5 muestra la información referida anteriormente:

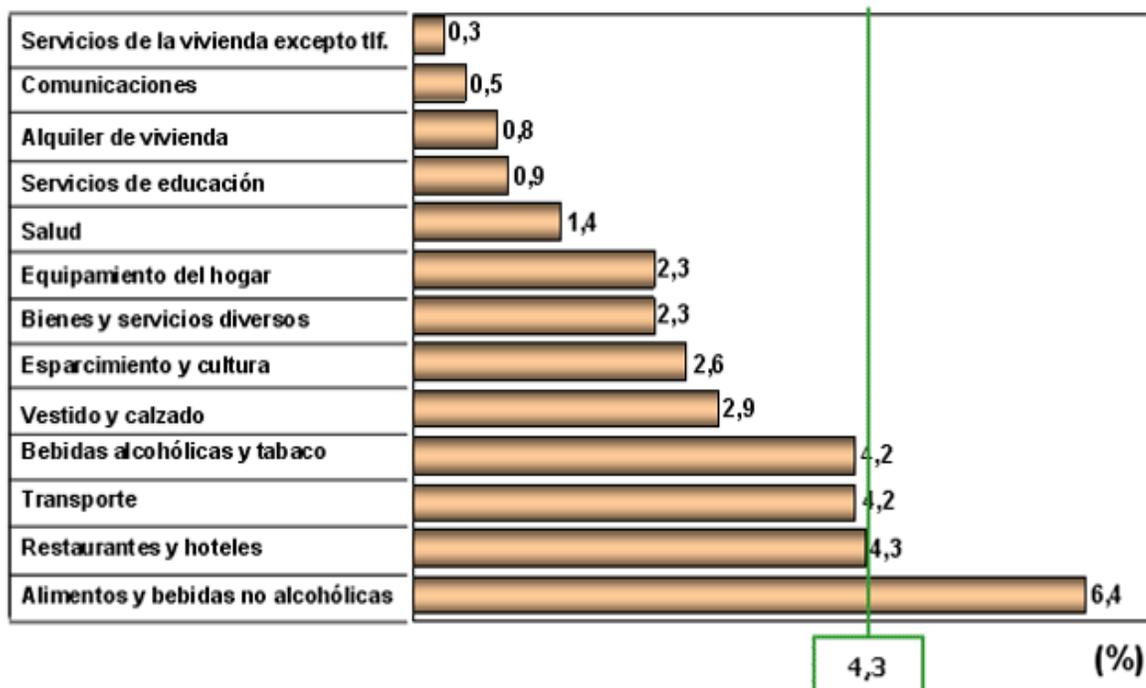


Figura 4.5. Variación del INPC por Agrupaciones
Fuente: BCV – INE

Los resultados reseñados se producen en un contexto general caracterizado por una reducción de la oferta de bienes de consumo final, debido a la baja en las importaciones y a la merma en la producción nacional, circunstancias a su vez influenciadas por la caída de los precios internacionales del petróleo. El desabastecimiento de algunos productos es percibido por la población como uno de los principales problemas que aquejan al país, junto a la especulación y el acaparamiento. La apreciación de existencia de acaparamiento en el país se ubica en 87,0%.

En función de lo documentado anteriormente, se identificaron las siguientes variables referentes a las fuerzas, económicas:

- Amenazas
 - .- Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera.
 - .- Escenario Económico con Hiperinflación.

- Oportunidades
 - .- Costos accesibles de energía eléctrica y servicios de comunicación.
 - .- Solidez en el mercado de su proveedor de servicios bancarios

b. Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales y Políticas

Según los resultados de un análisis político realizado por Hinterlace en el año 2008, la competencia electoral que se desarrolló a raíz de la propuesta de Reforma Constitucional por parte de la presidencia de la República, implicó un punto cambio en el respaldo electoral que durante años le fue afecto a las iniciativas gubernamentales ya que surgieron en este proceso elementos de racionalización autónoma que divergían sustancialmente de la oferta constitucional. Esa ruptura ocasionó que ese electorado se abriera a la posibilidad de seguir siendo afecto, aunque ejerciera su derecho a disentir con las políticas gubernamentales. Los simpatizantes del gobierno, habían iniciado un proceso de huida de la polarización política que todavía hoy somete al país a una dinámica amigo-enemigo en el escenario socio-político actual.

Muchos analistas de la situación política venezolana coinciden que el año 2018 y los siguientes serán bastante difíciles, en el sentido de que la crisis económica mundial, la volatilidad de los precios del petróleo, las insuficiencias del modelo de gobierno, entre otras razones, se unen para formar en general una economía rentista o consumista. Este es un factor que viene a poner en tela de juicio a la mayor parte del sector privado del país. La política con respecto a las leyes que rigen los diferentes entornos comerciales e industriales es bastante cambiante por lo que muchas

empresas deben asignar recursos periódicamente para mantenerse actualizadas y vigentes legalmente. Además de esto, la presión que ejerce el gobierno en la inversión privada, ha originado una caída abrupta en las actividades realizadas en este sector.

Según publicaciones de Clark D, para el diario El Universal, sección C, (diciembre, 2016), señala que el gobierno ha incursionado en todos los sectores productivos del país buscando garantizar una estabilidad y funcionamiento, sin embargo, lo que ha aportado son excesivos controles, amenaza a la iniciativa privada y restricciones de consumo.

En un foro realizado en el Hotel Eurobuilding de la Ciudad de Caracas en Marzo de 2017, sobre actualidad tributaria organizado por la Cámara Venezolano Americana de Comercio e Industrias (VenAmCham) los expertos en tributo José Rafael Belisario y Moisés Vallenilla, señalaron sobre las expropiaciones y el impacto que tienen estas sobre el funcionamiento de las empresas, los cuales sostienen que la política de expropiación implementada por el Gobierno, genera incertidumbre dentro del manejo de las empresas, debido a que con el paso de las compañías a manos del Estado, se genera un impacto negativo en el desarrollo de las actividades y sobre todo en la entrega del servicio a tiempo, trayendo como consecuencia la pérdida de clientes y proveedores potenciales.

Cabe destacar que toda esta situación genera un clima organizacional deficiente y de temor, porque se mantienen las empresas en constante expectativa sobre su futuro, por lo que disminuye la actualización de maquinaria, equipos y personal porque no saben si el día de mañana estará conformando la lista de empresas que el gobierno pretende expropiar.

En este sentido, la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, se mantiene al día con la solvencia de sus impuestos, así como toda entidad

pública y privada debe cumplir a cabalidad con estas leyes fiscales que son aplicadas por el gobierno para la lucha contra la evasión y así poder mantener el continuo desempeño de sus actividades comerciales. Entre estas leyes están: los pagos de patentes de industrias y comercio, tarifas fiscales como la declaración de impuestos sobre la renta (ISLR) e impuestos del valor agregado (IVA), políticas aduaneras para la nacionalización de productos importados, estas acciones son cumplidas con grandes esfuerzos para evitar el riesgo de sanciones.

En otro orden de ideas, desde la presidencia nacional, en febrero de 1999, se anunció medidas para reducir las importaciones y fortalecer la producción nacional. Se promovió desde el ejecutivo la aplicación de medidas de salvaguarda comercial o protección para reducir la entrada de algunos productos industriales como textil, calzado y algodón de otros países, con la imposición de tasas o aranceles de aduanas. Y también se crearon cupos de importación que se continúan usando para la compra de alimentos como leche, queso, aceite, maíz amarillo y sorgo, entre otros, que se activan de acuerdo con la demanda nacional.

Desde el punto de vista de las empresas privadas, imponer restricciones a las importaciones generará problemas como escasez y alza de precios. Pero para los industriales, el aumento indiscriminado de las importaciones de productos terminados ha ocasionado la desaparición de pequeñas, medianas y grandes empresas que no pueden competir con compras exentas de impuestos y a un tipo de cambio oficial.

En la medida en que se les den más facilidades y oportunidades a las empresas en cuanto a menos trabas en pago de patente o aumento de las unidades tributarias, es decir, siempre y cuando se les aumente, pero no de forma tan estridente los impuestos, estos estarán en mejor capacidad de funcionamiento. Tal es el caso de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, que en relación a

esta fuerza depende notablemente de los cambios en los impuestos y leyes tributarias, como los pagos de los mismos y patente a través del SENIAT.

En función de lo documentado anteriormente, se identificaron las siguientes variables referentes a las fuerzas, Jurídicas, Gubernamentales y Políticas:

- Amenazas

- .- Continuos cambios en las leyes que rigen el sistema comercial nacional.
- .- Políticas de pagos de impuestos.

c. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas

Toda empresa se ve afectada por los cambios que ocurren en las variables sociales,

Culturales demográficas, geográficas y ambientales, por lo cual es importante analizar la influencia de estas fuerzas en el entorno de las mismas. Los cambios en estas variables afectan de forma significativa todo lo relacionado con productos, bienes, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, de todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, demográficas y ambientales.

Venezuela es un país caracterizado por tener una población de razas mezcladas, abarca una variada combinación de herencias. Históricamente los actuales indígenas Amerindios, los colonos españoles y los africanos han contribuido en diversos grados a la composición étnica y cultural de Venezuela. Posteriormente, oleadas de grupos europeos (italianos, portugueses y españoles) emigraron a Venezuela en el siglo XX, influenciando muchos aspectos de la vida venezolana, incluyendo su cultura, lengua,

comidas, y su música, esto se debe al proceso de mestizaje, por lo que sus habitantes exhiben rasgos muy propios. De esta manera, el carácter y valor específico de los venezolanos debe ser considerado o entendido como parte de la gran diversidad de costumbres, colores y rostros que han surgido de acuerdo a los aspectos históricos.

El estado Anzoátegui se caracteriza por el predominio de actividades de producción de hidrocarburos, agrícolas, turísticas, transporte y financieras que representan una parte importante dentro del contexto nacional ocupando un espacio físico considerable, obteniendo un aumento demográfico. La población del estado Anzoátegui en el 2001 fue de 1.222.225 habitantes mientras que en 1.990 fueron censados 859.758 habitantes. La densidad de la población del estado Anzoátegui ha subido de 19,9 hab/Km² en 1.990 a 28,3 hab/Km² en el 2001, aunque se reconocen vastos espacios sub-poblados. los municipios de mayor importancia poblacional, se destacan: Simón Bolívar, capital Barcelona donde se concentra 29,7% de la población del estado, y Juan Antonio Sotillo, capital Puerto La Cruz, con 16,9%, Diego Bautista Urbaneja, capital Lechería, habita casi la mitad de la población del Estado (48,3%) mientras que los de menor densidad poblacional son Sir Artur Mc-Gregor, (Santa Ana) y San Juan de Capistrano (Boca de Uchire).

En función de lo documentado anteriormente, se identificaron las siguientes variables referentes a las fuerzas, Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas:

- Oportunidades
 - .- Ubicación Geográfica favorable.
- Amenazas
 - Inseguridad de la zona.

d. Fuerzas Tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias, Fred (op.cit) señala “los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones” (p.92).

Genatios y Lafuente (2006) comentan que: “la nueva era de la sociedad del conocimiento, la información y las comunicaciones, son factores extremadamente claves en los procesos de producción y creación de riquezas” (p.07). Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) cumplen un papel determinante en esta nueva sociedad, por lo que los ciudadanos en general y los gobiernos en particular, especialmente en aquellas naciones que van a la vanguardia del desarrollo, han comprometido la convergencia de elementos que comienzan a desplegarse tratando por ende de organizar el contexto tecnológico para incrementar su productividad y bienestar. Las visiones coinciden en concebir a las TIC como instrumentos que pueden contribuir al logro de amplios objetivos nacionales, tanto sociales como económicos, en la medida en que los estados las incorporen a las principales políticas y programas de desarrollo de sus naciones.

Un análisis de los elementos de las tecnologías se orienta hacia los servicios que las TIC deben prestar, estos se enfocan en dos direcciones: en primer término se orientan hacia los servicios de las tecnologías de información en sus estratos: informacionales (contenidos e información en general orientadas hacia la base de conocimientos) comunicacionales (herramientas: colaborativas y de comunicación interpersonal, e intergubernamentales, que permitan establecer comunidades de interés y conocimiento para compartir e intercambiar información del nivel de servicios informacionales), Transaccionales (a través del cual se prestan los servicios

a la sociedad en general) y estadísticos (que permite mantener una base de información histórica, estadística propiamente dicha, establecimiento de indicadores para simulaciones, el control de gestión) y en segundo término hacia los servicios de las tecnologías de comunicación (ampliado hacia la acepción de telecomunicaciones) a fin de establecer y poner a disposición redes y plataformas tecnológicas que permitan la disponibilidad para acceder a la base de conocimiento de los servicios de información.

Venezuela ha marcado una pauta importante en América Latina, al reconocer, desde la propia Constitución de la República Bolivariana de Venezuela a través de su artículo 110, como de interés público la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y los servicios de información, como vías para lograr el desarrollo económico, social y político del país, para luego en el año 2004 a través del Decreto n° 3.390, iniciar importantes esfuerzos orientados a asumir el uso y aplicación prioritaria del Software Libre, desarrollado con estándares abiertos en la administración de empresas venezolanas como instrumento para alcanzar la soberanía tecnológica.

La contribución de las TIC en todos los ámbitos de la sociedad y en la actuación del estado, se manifiesta de manera concreta en:

- El desarrollo rural y en la programación de la distribución de la riqueza.
- Los esfuerzos de conservación de los recursos naturales y del medio ambiente.
- Los procesos de dirección y gobierno para construir una economía fuerte con armonía social (prospectiva en línea y planificación interinstitucional automatizada).

La Cámara Venezolana de empresas de tecnologías de la información en su resumen anual de encuestas (2016) comenta que: “los servicios de tecnología de la información en Venezuela evolucionan de acuerdo a las tendencias dominantes en el mercado” (p.28). Estos son los indicadores más significativos de los cambios que está experimentando este sub sector de la industria venezolana de las Tecnologías de Información:

- Nuevas políticas públicas orientadas a la promoción del uso de software libre.
- Nuevos modelos de servicios.
- Incremento de las exportaciones.
- Innovaciones para la generación de “dividendo digital”.

La promulgación de la Ley de Firmas y Datos Electrónicos en 2001, es un elemento de vanguardia a las condiciones del desarrollo de las TIC. La misma fue elaborada en un proceso de amplia participación del sector oficial, la academia y el sector privado. Esta ley tiene por objeto otorgar y reconocer eficacia y valor jurídico a la Firma Electrónica, al mensaje de datos y a toda información inteligible en formato electrónico, independientemente de su soporte material, atribuible a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, así como regular todo lo relativo a los Proveedores de Servicios de Certificación y los Certificados Electrónicos (Asamblea Nacional, 2001: Art. 1). En febrero de 2000 se dictó el decreto 825 sobre el uso del internet como prioridad nacional, el cual se impulsa al uso de tecnologías de la información en todas las instituciones gubernamentales, decreto que se extiende a todas las organizaciones nacionales aun cuando no está en obligatoriedad.

Navarro (2015) señala que:

El comercio electrónico en Venezuela, es también un sector en crecimiento importante, las proyecciones que se tienen para el año 2013 colocan al país en primer lugar en América Latina en tasa de crecimiento,

por encima de Argentina, México y Chile. En relación con las capacidades de Software, esta industria en Venezuela tiene una apreciable capacidad competitiva, con más de 300 empresas en este ramo. Además, se han abierto recientemente alrededor de 500 empresas de diseño y hospedajes de páginas web y cerca de 50 empresas líderes mundiales en el campo de las TIC tienen oficinas en Venezuela (CONAPRI). (s/n)

El mismo autor señala que el crecimiento de la incorporación de páginas web cada día es mayor y el número de empresas privadas e instituciones gubernamentales que reconocen la importancia y alcance de Internet, utilizan este medio en sus organizaciones ya que constituye una herramienta para prestar infinidad de servicios a diversos usuarios.

En resumen, se tiene que hoy por hoy, los avances tecnológicos, además de afectar todos los aspectos de las operaciones en las organizaciones, son determinantes para el establecimiento de estrategias, al involucrar a estas últimas con las actividades de la empresa. Toda organización de producción o de servicio puede verse afectada debido a los avances tecnológicos. El nivel de progreso científico y tecnológico de la sociedad, tanto en equipos como en conocimientos evalúa la capacidad que tiene la empresa a nuevos cambios que se estén dando en la actualidad.

En el caso de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, existen muchas oportunidades por las grandes innovaciones en equipos y sistemas automatizados de control y gestión, garantizando la exactitud de los cálculos, la disminución de los tiempos improductivos, mediante la comunicación óptima entre el personal y sus clientes, entre otros que se mantiene en constante avance.

En función de lo documentado anteriormente, se identificaron las siguientes variables referentes a las fuerzas, Tecnológicas:

- Oportunidades
 - .- Accesibilidad a nuevas tendencias en informática y comunicación en línea

- Amenazas
 - Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos.

e. Fuerzas Competitivas

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades, capacidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las empresas contrincantes. Es esencial para la realización del análisis externo, con el propósito de diseñar estrategias que consideren los aspectos más relevantes de la competencia que hay que atacar, ya que la competitividad es la característica que hace a una empresa diferenciarse de las demás a la par de ser difícil de imitar. La recolección y evaluación de información sobre las empresas rivales, esto con el fin de tomar en cuenta las características de mayor importancia en la competencia que hay que atacar mediante las estrategias desarrolladas. Mantener una alta competitividad es uno de los elementos de mayor relevancia para garantizar la sobrevivencia de cualquier empresa.

En recientes años, factores fundamentales como la crisis mundial y los altos costos de la vida han ocasionado que las empresas día a día luchan más agresivamente para la captación de clientes. La Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, reconoce la necesidad de mantener y renovar las ventajas competitivas para destacarse ante sus competidores. En los últimos años la competencia entre las organizaciones ha sido agresiva y ardua, razón por la cual la institución, ha reconocido e interpretado las necesidades cambiantes de sus clientes para sobresalir y tomar ventajas competitivas ante sus rivales.

La Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, es una institución educativa, que cuenta con más de veinte años, en el ramo educativo, el cual está destinada a satisfacer las necesidades de sus clientes (Empresas), para lograr competir con otras organizaciones de su género, quienes se han caracterizado por brindar un excelente servicio a estos, entre estas organizaciones de servicio del mismo ramo se puede nombrar que el mayor competidor es la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.

En función de lo documentado anteriormente, se identificaron las siguientes variables referentes a las fuerzas, Competitivas:

- Amenazas
 - Existencia de elevado número de competidores del mismo ramo.

4.1.3.2- Presentación de Factores Encontrados en el Análisis Externo

A continuación, en la tabla 4.10, se presenta de una manera general los principales factores externos que aplican a la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.

Tabla 4.10. Oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo

OPORTUNIDADES	
O1	Costos Accesibles de Energía Eléctrica y servicios de comunicación.
O2	Solidez en el mercado de su proveedor de servicios bancarios
O3	Ubicación Geográfica favorable
O4	Accesibilidad a nuevas tendencias en informática y comunicación en línea.
AMENAZAS	
A1	Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera
A2	Escenario Económico de Hiperinflación.
A3	Continuos cambios en las leyes que rigen el sistema comercial nacional.
A4	Políticas de pagos de impuestos.
A5	Inseguridad de la zona
A6	Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos
A7	Existencia de elevado número de competidores del mismo ramo.

Fuente: El autor (2018)

4.1.3.3.-Análisis Estructural para el Análisis Externo

Una vez culminado la detección o determinación de los factores externos que influyen en el desarrollo de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Servicios Orinoquia C.A, se procedió a la formulación de la Matriz del Análisis Estructural, estableciendo interconexiones entre las oportunidades y amenazas del sistema.

La construcción de la matriz de análisis estructural se presenta en la tabla 4.11, la misma se realizó a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, estableciéndose un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0). Asignando 1 o 0 a las relaciones entre cada factor.

Tabla 4.11. Matriz del análisis estructural. (Análisis Externo)

N°	Influencia de / sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Mot.
1	Costos Accesibles de Energía Eléctrica y servicios de comunicación.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	Solidez en el mercado de su proveedor de servicios bancarios	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	3
3	Ubicación geográfica favorable	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	5
4	Accesibilidad a nuevas tendencias en informática y comunicación en línea.	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	4
5	Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera.	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	4
6	Escenario Económico de Hiperinflación.	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	4
7	Continuos cambios en las leyes que rigen el sistema comercial nacional.	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3
8	Políticas de pagos de impuestos.	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	4
9	Inseguridad de la zona	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
10	Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	5
11	Existencia de competidores del mismo ramo en el mercado.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Dependencias		3	1	3	6	4	6	1	4	1	6	1	36

Fuente: El autor (2018)

El análisis de la tabla 4.11, es de la siguiente forma: el índice de motricidad total se determinó a través de la sumatoria total de los valores por filas, indicando las veces que cada uno de los factores influye a las restantes.

Los factores externos que ejercen mayor impacto en el sistema con cinco (05) puntos son: Ubicación geográfica favorable, Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos. Otros factores que presentaron impacto son: Fácil acceso a las nuevas tendencias en informática y comunicación en línea, Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera, Escenario Económico de Hiperinflación cada una con cuatro (04) puntos respectivamente; otros factores de impacto son: Solidez en el mercado de su proveedor de servicios bancarios, Políticas de pagos de impuestos, con un total de tres (03) puntos.

En cuanto a la sumatoria de las columnas, estas representan las veces que cada factor es influido por los restantes (índice de dependencia), mostrando el grado de subordinación de cada factor con respecto a las demás, por lo que con un total de seis (06) puntos se tienen los siguientes: Accesibilidad a las nuevas tendencias en informática y comunicación en línea, Escenario Económico de Hiperinflación, Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos y con cuatro (04) puntos se presenta: Políticas de importación restrictivas, Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera, y con tres (03) puntos, se tiene: Costos Accesibles de Energía Eléctrica y servicios de comunicación, Ubicación geográfica favorable.

4.1.3.4.- Valores de Motricidad y Dependencia de Factores Claves en el Análisis Externo

En la tabla 4.12 se recogen los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis externo, utilizando las Ecuaciones 4.1 y 4.2, así mismo siguiendo el procedimiento usado en el análisis interno.

Tabla 4.12. Porcentajes de Motricidad y Dependencia de cada Variable (Factores Externos)

N°	VARIABLES	Motricidad		Dependencia	
		Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
1	Costos Accesibles de Energía Eléctrica y servicios de comunicación.	1	2,78	3	8,33
2	Solidez en el mercado de su proveedor de servicios bancarios	3	8,33	1	2,78
3	Ubicación geográfica favorable	5	13,89	3	8,33
4	Accesibilidad a nuevas tendencias en informática y comunicación en línea.	4	11,11	6	16,67
5	Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera.	4	11,11	4	11,11
6	Escenario Económico de Hiperinflación.	4	11,11	6	16,67
7	Continuos cambios en las leyes que rigen el sistema comercial nacional.	3	8,33	1	2,78
8	Políticas de pagos de impuestos.	4	11,11	4	11,11

Fuente: El autor (2018)

Continuación, Tabla 4.12. Porcentajes de Motricidad y Dependencia de cada Variable (Factores Externos)

N°	VARIABLES	Motricidad		Dependencia	
		Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
9	Inseguridad de la zona	2	5,56	1	2,78
10	Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos	5	13,89	6	16,67
11	Existencia de competidores del mismo ramo en el mercado	1	2,78	1	2,78
TOTAL		36	100,00	36	100,00

Fuente: El autor (2018)

Con los valores obtenidos según la tabla 4.11, sirvieron de base para la realización de la figura 4.6, la cual representa una gráfica en la que se visualiza la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad de cada uno de los factores externos, numerados del 1 al 11 según se observa en la tabla 4.11.

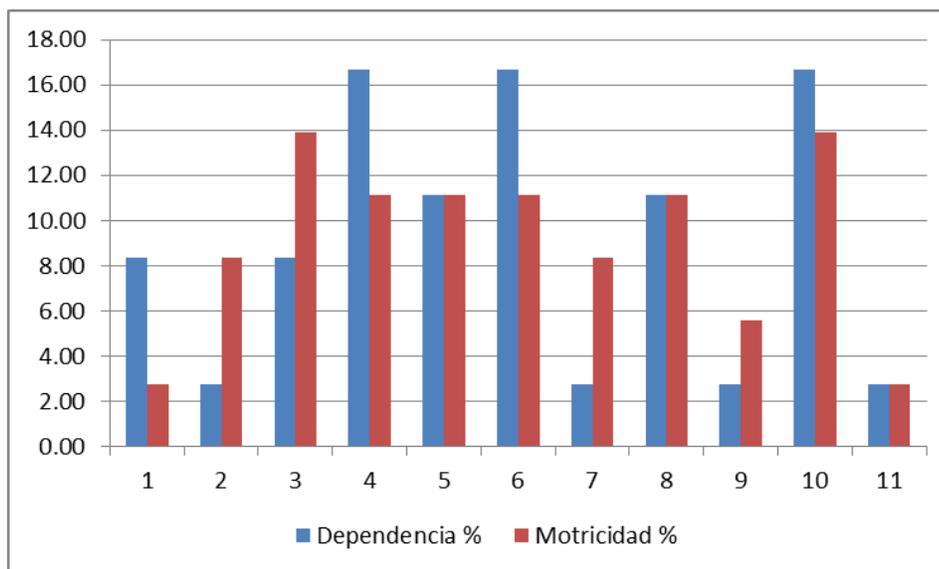


Figura 4.6. Relación de Motricidad y Dependencia de los factores externos.

Fuente: El autor (2018)

4.1.3.5.- Determinación de Valores Ponderados de la Matriz EFE

Otro punto a considerar en la evaluación de los factores encontrados en el análisis externo, es la valoración ponderada de los factores externos, la cual se realiza de la siguiente manera:

Se toman los valores de factores externos obtenidos en las distintas zonas analizadas previamente. Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Externo (VPE) Ec.4.8.

$$\text{VPE} = \% \text{Mot} + (1 / \% \text{Dep}) \quad \text{si } \text{Dep} > 0. \quad \text{Ec.4.8}$$

Se calcula el Factor Ponderado Externo (FPE) Ec.05 y la Ponderación Externa (PE) Ec.06 década uno de los factores según las siguientes formulas:

$$\text{FPE} = \text{VPE} * 100 / \text{TVP} \quad \text{Ec.4.9}$$

Donde el TVP = Total de los Valores Ponderados

$$\text{PE} = \text{FPE} / 100 \quad \text{Ec.4.10}$$

Así por ejemplo operando con las ecuaciones 4.8, 4.9 y 4.10 para obtener valores de la primera fila de la tabla 4.13 se calculan de la siguiente forma:

$$\% \text{Mot} = 2,78$$

$$\% \text{Dep} = 8,33$$

$$\text{VPE} = 2,78 + (1 / 8,33) = 2,9$$

$$\text{FPE} = 2,90 * 100 / 102,04 = 2,84$$

$$\text{PE} = 2,84 / 100 = 0.03$$

Tabla 4.13. Pesos de los factores externos encontradas para la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.

N°	FACTORES	%Mot	%Dep	VPE		FPE		PE	
				VPE=%Mot+(1/%Dep)	Total	FPE = VPE*100/TVP	Total	PE=FPE/100	Total
1	Costos Accesibles de Energía Eléctrica y servicios de comunicación	2,78	8,33	$VPE=2,78+(1/8,33)$	2,90	$FPE=2,90*100/102,04$	2,84	$PE=2,84/100$	0,03
2	Solidez en el mercado de su proveedor de servicios bancarios	8,33	2,78	$VPE=8,33+(1/2,78)$	8,69	$FPE=8,69*100/102,04$	8,52	$PE=8,52/100$	0,09
3	Ubicación geográfica favorable	13,89	8,33	$VPE=13,89+(1/8,33)$	14,01	$FPE=14,01*100/102,04$	13,73	$PE=13,73/100$	0,14
4	Accesibilidad a nuevas tendencias en informática y comunicación en línea.	11,11	16,67	$VPE=11,11+(1/16,67)$	11,17	$FPE=11,17*100/102,04$	10,95	$PE=10,95/100$	0,11
5	Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera.	11,11	11,11	$VPE=11,11+(1/11,11)$	11,20	$FPE=11,20*100/102,04$	10,98	$PE=10,98/100$	0,11
6	Escenario Económico de Hiperinflación.	11,11	16,67	$VPE=11,11+(1/16,67)$	11,17	$FPE=11,11*100/102,04$	10,95	$PE=10,95/100$	0,11
7	Continuos cambios en las leyes que rigen el sistema comercial nacional.	8,33	2,78	$VPE=8,33+(1/2,78)$	8,69	$FPE=8,69*100/102,04$	8,52	$PE=8,52/100$	0,09
8	Políticas de pagos de impuestos.	11,11	11,11	$VPE=11,11+(1/11,11)$	11,20	$FPE=11,20*100/102,04$	10,98	$PE=10,98/100$	0,11
9	Inseguridad de la zona	5,56	2,78	$VPE=5,56+(1/2,78)$	5,92	$FPE=5,92*100/102,04$	5,80	$PE=5,80/100$	0,06
10	Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos	13,89	16,67	$VPE=13,89+(1/16,67)$	13,95	$FPE=13,95*100/102,04$	13,67	$PE=13,67/100$	0,14
11	Existencia de competidores del mismo ramo en el mercado	2,78	2,78	$VPE=2,78+(1/2,78)$	3,14	$FPE=3,14*100/102,04$	3,08	$PE=3,08/100$	0,03
TOTAL		100,00	100,00		102,04		100,00		1,00

Fuente: El autor (2018)

4.1.3.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de factores externos, es una herramienta analítica que resume y evalúa las Oportunidades y Amenazas, la cual suministra una base para analizar las relaciones con el ambiente externo y las áreas funcionales, en este caso de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A. La implementación de esta matriz permitió resumir y evaluar la información económica, social, geográfica, política, legal, tecnológica y competitiva que influye en el desempeño de la empresa.

Para la asignación de la clasificación se les solicitó a los representantes de las líneas gerenciales, que asignaran un valor dentro del rango desde uno (1) a cuatro (4) para cada uno de los factores clave. Todo esto con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia a ese factor, en donde 4= es una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. En la tabla 4.14, se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados asignados a cada factor, además de los totales necesarios para el posterior análisis. Cada factor se obtiene de multiplicar PE por la calificación (Calf.), además de los totales obtenidos de la sumatoria algebraica de cada una de las variables y que son necesarios para el posterior análisis. A continuación, se muestra Tabla 4.13.

Tabla 4.14. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

N°	VARIABLES	PE	Calif.	Peso Pond.
1	Costos Accesibles de Energía Eléctrica y servicios de comunicación.	0,03	4	0,11
2	Solidez en el mercado de su proveedor de servicios bancarios	0,09	4	0,34
3	Ubicación geográfica favorable	0,14	4	0,55
4	Accesibilidad a nuevas tendencias en informática y comunicación en línea.	0,11	3	0,33
Sub-total Oportunidades		0,36		1,33
5	Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera.	0,11	2	0,22
6	Escenario Económico de Hiperinflación.	0,11	1	0,11
7	Continuos cambios en las leyes que rigen el sistema comercial nacional.	0,09	2	0,17
8	Políticas de pagos de impuestos.	0,11	2	0,22
9	Inseguridad de la zona	0,06	3	0,17
10	Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos	0,14	1	0,14
11	Existencia de competidores del mismo ramo en el mercado	0,03	2	0,06
Sub-total Amenazas		0,64		1,09
TOTAL		1,00		2,42

Fuente: El autor (2018)

Una vez encontrado el peso ponderado (Columna Peso Ponderado. En la tabla 4.29) para cada uno de los factores externos y haber realizado la sumatoria de cada uno de estos pesos, se obtuvo que la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Servicios Orinoquia C.A., arroja un valor total de 2,42, lo que indica que se encuentra ubicada por debajo del promedio considerado como estable de una posición estratégica el cual equivale a 2,50. Esto nos muestra que la organización se encuentra frágil, debido a que cada una de las variables que a continuación se describen influye directamente sobre éstas.

Uno de los problemas que afecta el buen funcionamiento de la organización se puede evidenciar al observar el peso en las amenazas como lo son Elevados costos de

reposición de equipos de fabricación extranjera con un peso ponderado de 0,22 (peso de 0,11 y calificación de 2) lo cual limita la adquisición de nuevas tecnologías la cual es importada, y tienen como moneda de referencia el Dólar, impactado por la limitación al acceso a estas divisas para la adquisición de bienes, a esto se le suma que el Dólar Paralelo no mantiene un precio estable, debido a que varía según las fluctuaciones que se den en materia económica situación que padecen la mayoría de las empresas y organizaciones a nivel nacional.

Otra amenaza que impacta a la empresa, en el contexto económico, es la situación actual que golpea al país en muchos de sus sectores, ha contribuido a que los índices de inflación aumenten significativamente; escenario de hiperinflación, se refleja en la tabla con un peso ponderado de: 0,11, factor que se representa por el bajo poder adquisitivo de la moneda, factores que han incidido y marcado el funcionamiento de las empresas por tanto dificulta la adquisición de equipos y/o nuevas tecnologías, al igual que insumos, materiales que limitan el mejoramiento de sus actividades.

Pero no todo es negativo en el ambiente externo de la empresa, el ubicarse en una zona de excelente intercambio económico le permite generar excelentes vínculos que se refleja en la oportunidad de; Ubicación Geográfica Favorable con un peso de 0,14 y un valor ponderado de 0,55.

En la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, se encuentra en un entorno no favorable que limita su buen funcionamiento, debido al número resultante de oportunidades, cuatro (04), es inferior al número de amenazas, siete (07), estas (amenazas) representan un 63.64% a diferencia de las oportunidades las cuales con un 36.36 % lo que indica que la empresa no se está defendiendo adecuadamente de los factores que le afectan de forma externa. No obstante, el índice obtenido no está muy alejado del promedio considerado normal (2,5), lo que permite

que se facilite el camino para el aprovechamiento de las oportunidades y disminuya el valor de incidencia provocado por las amenazas presentes en el entorno, siempre y cuando se formulen estrategias que logren reducir al mínimo las consecuencias de las mismas.

4.2.- Definición de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la Empresa

4.2.1.-Misión de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.

Dentro de toda organización es importante contar con una misión, para conocer que está tratando de hacer y a dónde quiere llegar al largo plazo, con el fin de establecer las actividades a realizar para cumplir con los objetivos planteados. Para toda organización es importante que se conozcan la misión de la organización, por esta razón todas las organizaciones deberían mantener a la vista de todas las personas que laboran en la empresa y la visitan.

Actualmente la empresa de Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A declara como misión inicial la siguiente:

“Brindar apoyo a las empresas proporcionándole respaldo con nuestros servicios de una manera profesional, consistente y que exceda las necesidades de todos nuestros clientes”.

Esta es la misión de Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A. desde su fundación en agosto del año 2002, la misma se verificará siguiendo las premisas de Stricklan y Thompson, que establecen que una misión correctamente redactada debe responder ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos? El fin que se persigue es comprobar si se encuentra correctamente redactada, además de verificar si responde a la concepción de la dirección y cuál es la

dirección que quiere la empresa siga en el futuro, datos obtenidos de la aplicación de la encuesta pertinente (Anexo B).

¿Quiénes Somos?

En la misión actual de Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A., no se encuentra definido, ya que no están claras las características propias de la empresa.

¿Qué Hacemos?

Brindar apoyo a las empresas proporcionándole respaldo con nuestros servicios de una manera profesional, consistente y que exceda las necesidades de todos nuestros clientes.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

La misión actual de Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A no establece a dónde quiere llegar la empresa en el largo plazo.

Luego de la revisión efectuada a la declaración original de la misión de la empresa; Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A., se decidió realizar las modificaciones que conjuntamente con la dirección de la empresa se consideraron pertinentes. Ajustando la misma a los tres principios básicos de toda misión como lo son;

¿Quiénes somos?

Empresa especializada en suministrar el servicio de logística a empresas e instituciones de la zona, atendiendo integralmente sus eventos sociales y laborales de toda índole.

¿Qué Hacemos?

Ofrecer a nuestros clientes servicios de logística para sus eventos sociales y laborales de toda índole, con calidad, que se ajusten a sus necesidades, que cumplan y excedan sus expectativas.

¿Hacia dónde nos dirigimos?

Ser empresa líder en la zona en el suministro de apoyo logístico integral, al sector empresarial, comercial e instituciones públicas y privadas, mediante la óptima utilización del potencial interno de la empresa.

La declaración de la misión resultante se presenta a continuación:

“Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A. es Una empresa especializada en suministrar el servicio de logística a empresas e instituciones de la zona, con calidad, ajustándose a las necesidades del cliente, excediendo sus expectativas, enfocados en destacarse como empresa líder en apoyo logístico utilizando todo su potencial interno.”

4.2.2.-Visión de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.

Análisis de la visión, establecer con claridad lo que la organización está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. La visión de una empresa es el estado futuro deseado para la organización, ésta es creada por las personas encargadas de dirigir la empresa, en este caso directores y gerentes, quienes tienen que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros factores.

Generalmente se tiende a confundir la misión de una empresa con su visión, estas se diferencian en que la segunda es más genérica y por lo tanto menos precisa que la primera. El concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

Según el autor Fred David (2003) en su libro “Conceptos de la Dirección Estratégica” los gerentes y ejecutivos de la empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la organización intenta hacer realidad a largo plazo. En la redacción de la visión de la empresa se debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, ya que como se ha mencionado se debe indicar a dónde quiere llegar la organización en el futuro.

La empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A cuenta con una visión formalmente establecida desde el inicio de su actividad comercial, dicha visión es la siguiente:

“Ser una empresa líder en suministrar apoyo logístico integral de cualquier índole en el área de eventos empresariales, transporte de personal, transporte de carga, mantenimiento de áreas internas y externas, suministro de materiales y equipos a empresas e instituciones de la zona, con una relación laboral de respeto y colaboración, en armonía con la Sociedad y el Ambiente”

Analizando la visión definida originalmente para la empresa, se observa que es una declaración genérica de a dónde se dirige la empresa al largo plazo, sin embargo responde claramente a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, ya que indica que la

empresa desea; convertirse en una empresa líder en suministrar apoyo logístico integral de cualquier índole en el área de eventos empresariales, transporte de personal, transporte de carga, mantenimiento de áreas internas y externas, suministro de materiales y equipos a empresas e instituciones de la zona. La visión actual de la empresa se ajusta a una buena declaración de visión por lo que no se considera reformular la misma y se recomendará dejarla como está redactada.

4.2.3.- Formulación de Objetivos Estratégicos de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.

El propósito de formular objetivos estratégicos es transformar la misión de la empresa en patrones de actuación para alcanzar niveles óptimos de rendimiento y medir el avance de la organización. Los objetivos formulados deben ofrecer resultados medibles, así como indicar el plazo de tiempo para su cumplimiento. La empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A., cuenta en el presente con un objetivo general de lo que persigue la empresa, este objetivo fue evaluado para determinar si cumple con la nueva misión de la empresa y de igual forma hacer correcciones de redacción de ser necesario. Todo esto empleando la metodología del autor George Morrissey (1996) en su libro “Planeación Táctica”, este autor plantea que los objetivos deben cumplir los siguientes lineamientos:

- Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
- Especificar un solo resultado medible a lograr.
- Especificar una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
- Especificar los factores de costo máximo.
- Ser lo más específico y cuantitativo posible (y por ende verificable).
- Especificar sólo el qué y el cuándo.
- Apoyar directamente al plan estratégico o ser compatible.
- Ser realista o factible.

El objetivo general actual de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A es:

“El objetivo fundamental de la Compañía es todo lo relacionado con el suministro de apoyo logístico, suministro de transporte de personal y carga, efectuar mantenimiento de áreas internas y externas, suministro de materiales y equipos a las empresas e instituciones de la zona”.

El objetivo actual contiene más de un resultado a lograr y no establece forma de cuantificarlo. No contempla fecha de cumplimiento y además no inicia con un verbo en infinitivo, bajo la metodología de Morrisey este objetivo se encuentra mal redactado. Por lo anterior se dividió el objetivo general en objetivos estratégicos específicos, que se adapten a los lineamientos establecidos por George Morrisey. Actividad esta efectuada mediante la realización de mesas de trabajo con participación de directores, gerentes y trabajadores. Los nuevos objetivos de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A son:

- Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo semestre del año 2018 en el servicio atención de eventos sociales y laborales.
- Proveer el servicio de mantenimiento de áreas internas y externas en un periodo no mayor de 1 (un) año.
- Proveer los servicios de transporte de personal y carga liviana en un periodo no mayor de dos (02) años.
- Proveer los servicios de transporte de carga mediana en un periodo no mayor de tres (03) años.
- Garantizar el suministro a satisfacción total de los servicios ofrecidos por la empresa a todos nuestros clientes y contratantes.

Como se puede observar el objetivo general fue segmentado para desarrollar objetivos más puntuales, todos los aspectos tomados del objetivo inicial de la empresa fueron incorporados a los nuevos objetivos. Los objetivos estratégicos también van acordes con la misión reformulada de la empresa, ya que los nuevos objetivos contemplan incrementar la participación en el mercado, así como de proveer a las empresas e instituciones con servicios, todo esto con la finalidad de posicionar la empresa; Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A como líder en el mercado entre las empresas de similar actividad.

4.3.- Formulación de Acciones para el Logro de los Objetivos Estratégicos de la Empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.

Según lo establecidas por el autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, una vez identificados los factores internos y externos que afectan a la Gerencia se puede decir que se culminó con la Etapa de Insumos, es así como se procedió, mediante la utilización del análisis de la Matriz FODA, a la generación de las estrategias que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos antes propuestos, esto continuando con la Etapa de Adecuación.

La figura 4.7 muestra la representación del análisis con matriz FODA en sus 9 cuadrantes

	<p align="center">FORTALEZAS F</p> <p>F1. Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando. F2. Estructura organizativa bien definida y conocida F3. Satisfacción y aceptación por parte de los clientes. F4. Compañerismo, unión y aceptación al cambio por parte del personal. F5. Bajo índice de ausentismo por parte del personal F6. Dispone de excelente relación con entidades bancarias de la zona. F7. Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales F8. Dispone de infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades</p>	<p align="center">DEBILIDADES-D</p> <p>D1. No se cuenta con un plan estratégico. D2. Desconocimiento de la Visión y Misión en la totalidad de la fuerza laboral. D3. No se cuenta con un departamento de recursos humanos D4. No se cuenta con un buen sistema de indicadores gestión. D5. No se cuenta con medición del desempeño laboral.</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES O</p> <p>O1.Costos Accesibles de Energía Eléctrica y servicios de comunicación. O2.Solidéz en el mercado de su proveedor de servicios bancarios O3.Ubicación Geográfica favorable O4.Accesibilidad a nuevas tendencias en informática y comunicación en línea.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <p>EFO1.- Implementar acciones para reforzar y afianzar las características encontradas en el personal siendo este el activo más importante de toda organización (F1, O4,F5) EFO2.- Ejecutar acciones de mantenimiento que permitan conservar el patrimonio de la organización (F7,F8,O3)</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <p>EDO1.-Establecer procedimientos de planificación, control y ejecución haciendo uso de principios de gerencia estratégica efectiva (D1, D3, D4, D5, O4) EDO2.-Establecer planes de concientización para el uso racional de la energía eléctrica (O1, O4, D4)</p>
<p align="center">AMENAZAS A</p> <p>A1.-Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera A2.-Escenario Económico de Hiperinflación. A3.-Continuos cambios en las leyes que rigen el sistema comercial nacional. A4.-Políticas de pagos de impuestos. A5.-Inseguridad de la zona A6.-Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos A7.-Existencia de elevado número de competidores del mismo ramo.</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS FA</p> <p>EFA1.-Establecer procedimientos de preservación y resguardo de equipos. (A1, A2, A5, A6, F8) EFA2.-Implementar acciones para preservar relaciones comerciales con entidades de financieras (A1, A2, F6) EFA3.-Establecer indicadores de comparación con empresas de similar actividad a través de organizaciones del sector empresarial y comercial regionales y nacionales (A7, F7)</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DA</p> <p>EDA1.-Implementar sistema de indicadores de gestión que permita efectuar seguimiento a variables de costos, tiempos y desempeño laboral. (D4, D5,A1,A7) EDA2.-Implementar acciones para estar al día con los cambios del sistema legal nacional, así como su interpretación legal e implicaciones para la organización (D4,D5,A3)</p>

Figura 4.7 Análisis FODA Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.)

Fuente: El autor (2018)

A continuación, se muestra en forma secuencial los resultados propuestos para cada tipo de estrategia FO, DO, FA y DA en un conjunto de tablas extraídas del análisis FODA figura 4.7.

La tabla 4.15 muestra las estrategias FO formuladas luego del análisis de la Matriz FODA.

Tabla 4.15 Estrategias FO

	F1. Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando.
	F2. Estructura organizativa bien definida y conocida
	F3. Satisfacción y aceptación por parte de los clientes.
	F4. Compañerismo, unión y aceptación al cambio por parte del personal.
	F5. Bajo índice de ausentismo por parte del personal
	F6. Dispone de excelente relación con entidades bancarias de la zona.
	F7. Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales
	F8. Dispone de infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades
O1. Costos Accesibles de Energía Eléctrica y servicios de comunicación.	EFO1.- Implementar acciones para reforzar y afianzar las características encontradas en el personal siendo este el activo más importante de toda organización (F1, O4, F5)
O2. Solidez en el mercado de su proveedor de servicios bancarios	
O3. Ubicación Geográfica favorable	EFO2.- Ejecutar acciones de mantenimiento que permitan conservar el patrimonio de la organización (F7, F8, O3)
O4. Accesibilidad a nuevas tendencias en informática y comunicación en línea.	

Fuente: El autor (2018)

Las estrategias DO formuladas se muestran en la tabla 4.16 y consisten en utilizar las oportunidades para superar las debilidades de la organización.

Tabla 4.16 Estrategias DO

	D1. No se cuenta con un plan estratégico.
	D2. Desconocimiento de la Visión y Misión en la totalidad de la fuerza laboral.
	D3. No se cuenta con un departamento de recursos humanos
	D4. No se cuenta con un buen sistema de indicadores gestión.
	D5. No se cuenta con medición del desempeño laboral.
O1. Costos Accesibles de Energía Eléctrica y servicios de comunicación.	EDO1.-Establecer procedimientos de planificación, control y ejecución haciendo uso de principios de gerencia estratégica efectiva (D1, D3, D4, O4, D5)
O2. Solidez en el mercado de su proveedor de servicios bancarios	
O3. Ubicación Geográfica favorable	EDO2.-Establecer planes de concientización para el uso racional de la energía eléctrica (O1, O4, D4)
O4. Accesibilidad a nuevas tendencias en informática y comunicación en línea.	

Fuente: El autor (2018)

Las estrategias FA formuladas se muestran en la tabla 4.17 y consisten en utilizar las fortalezas de la organización para reducir el impacto de las amenazas.

Tabla 4.17 Estrategias FA

	F1. Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando.
	F2. Estructura organizativa bien definida y conocida
	F3. Satisfacción y aceptación por parte de los clientes.
	F4. Compañerismo, unión y aceptación al cambio por parte del personal.
	F5. Bajo índice de ausentismo por parte del personal
	F6. Dispone de excelentes relación con entidades bancarias de la zona.
	F7. Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales
	F8. Dispone de infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades
A1.-Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera	EFA1.-Establecer procedimientos de preservación y resguardo y de equipos. (A1, A2, A5, A6, F8)
A2.-Escenario Económico de Hiperinflación.	
A3.-Continuos cambios en las leyes que rigen el sistema comercial nacional.	EFA2.-Implementar acciones para preservar relaciones comerciales con entidades de financieras (A2, A7, F6)
A4.-Políticas de pagos de impuestos.	EFA3.-Establecer indicadores de comparación con empresas de similar actividad a través de organizaciones del sector empresarial y comercial regionales y nacionales (A7, F7)
A5.-Inseguridad de la zona	
A6.-Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos	
A7.-Existencia de elevado número de competidores del mismo.	

Fuente: El autor (2018)

Las estrategias DA formuladas se muestran en la tabla 4.18 y buscan evadir las amenazas y superar las debilidades.

Tabla 4.18 Estrategias DA

ESTRATEGIAS DA	D1. No se cuenta con un plan estratégico.
	D2. Desconocimiento de la Visión y Misión en la totalidad de la fuerza laboral.
	D3. No se cuenta con un departamento de recursos humanos
	D4. No se cuenta con un buen sistema de indicadores gestión.
	D5. No se cuenta con medición del desempeño laboral.
A1.-Elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera	EDA1.-Implementar sistema de indicadores de gestión que permita efectuar seguimiento a variables de costos tiempos y desempeño laboral. (D4, D5,A1,A7)
A2.-Escenario Económico de Hiperinflación.	
A3.-Continuos cambios en las leyes que rigen el sistema comercial nacional.	
A4.-Políticas de pagos de impuestos.	
A5.-Inseguridad de la zona	
A6.-Difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos	
A7.-Existencia de elevado número de competidores del mismo.	
	EDA2.-Implementar acciones para estar al día con los cambios del sistema legal nacional así como su interpretación legal e implicaciones para la organización (D4,D5,A3)

Fuente: El autor (2018)

4.4.- Etapa de Decisión

El primer paso de esta etapa fue construir una tabla en donde se compararon los objetivos estratégicos formulados para la organización y las estrategias generadas al efectuar los análisis FODA de la organización, que se origina a su vez, tomando en cuenta directamente las variables obtenidas en los procedimientos de análisis externo y análisis interno de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.

Se verifico en qué casos las estrategias formuladas apalanca a cada objetivo en particular y si las mismas son excluyentes o incluyentes en cada caso.

Se determinó que algunas de las estrategias son aplicables para el logro del objetivo 1 específicamente 5 estrategias aplican, así mismo se determinó cual del resto de las estrategias aplicaban a cada uno de los objetivos 2, 3, 4 y 5.

La tabla 4.19 muestra la comparación entre los objetivos estratégicos y las estrategias formuladas.

Como se indicó para el objetivo 1 se puede observar que existen 5 estrategias aplicables, las cuales no son excluyentes entre sí pero de necesaria aplicación, esta condición de varias estrategias para un objetivo, hace necesario determinar el orden de prioridad de aplicación de cada una de las 5 estrategias.

Para establecer el orden de prioridad en la implementación de las estrategias aplicables al objetivo 1 se hizo uso de la matriz MEOPE, quedando establecido, como se indica en la tabla 4.20 dicha prioridad en el siguiente orden: EFO1, EFA3, EDA1, EDA2 y EDO2.

Continuando con la comparación de las estrategias aplicables a los objetivos siguientes se encontró una estrategia aplicable a cada uno de estos, así para el objetivo 2 la estrategia EFA1, el objetivo 3 la estrategia EFO2, el objetivo 4 la estrategia EFA2 y para el objetivo 5 la estrategia EDO1.

La tabla N° 4.19 muestran la comparación entre los objetivos estratégicos y las estrategias formuladas que se complementan entre sí para la conformación del plan estratégico para la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A.

Tabla 4.19 Comparación entre Objetivos y Estrategias

Objetivos	Estrategias
<p>1-Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo semestre del año 2018 en el servicio de atención de eventos sociales y laborales.</p>	<p>EFO1.- Implementar acciones para reforzar y afianzar las características positivas encontradas en el personal, siendo este el activo más importante de toda organización.</p>
	<p>EFA3.-Establecer indicadores de comparación con empresas de similar actividad a través de organizaciones del sector empresarial y comercial regionales y nacionales (A7, F7)</p>
	<p>EDA1.-Implementar sistema de indicadores de gestión que permita efectuar seguimiento a variables de costos tiempos y desempeño laboral. (D4, D5,A1,A7)</p>
	<p>EDA2.-Implementar acciones para estar al día con los cambios del sistema legal nacional, así como su interpretación legal e implicaciones para la organización (D4,D5,A3)</p>
	<p>EDO2.-Establecer planes de concientización para el uso racional de la energía eléctrica (O1, O4, D4)</p>
<p>2-Proveer servicios de mantenimiento de áreas internas y externas en un periodo no mayor de 1 (un) año.</p>	<p>EFA1.-Establecer procedimientos de preservación, y resguardo de equipos.</p>
<p>3-Proveer servicios de trasporte de personal y carga liviana en un periodo no mayor de dos (02) años.</p>	<p>EFO2.- Ejecutar acciones de mantenimiento que permitan conservar el patrimonio de la organización.</p>
<p>4-Proveer servicios de trasporte de carga mediana en un periodo no mayor de dos (03) años.</p>	<p>EFA2.-Implementar acciones para preservar relaciones comerciales con entidades de financieras</p>
<p>5- Garantizar el suministro a satisfacción total de los servicios ofrecidos por la empresa a todos nuestros clientes y contratantes.</p>	<p>EDO1.-Establecer procedimientos de planificación, control y ejecución haciendo uso de principios de gerencia estratégica efectiva.</p>

Fuente: El autor (2018)

4.5.-Propuesta de Planes de Acción Asociados a Cada Estrategia Seleccionada

Una vez identificadas las estrategias que apoyaran el logro de los objetivos estratégicos se procedió a generar los planes de acción necesarios para que la organización pueda desarrollar esas estrategias. Las tablas 4.21 a la 4.28 muestran los planes de acción a seguir por parte de la dirección, cuerpo gerencial y la totalidad del personal de la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A. según corresponda su función dentro de la organización, con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 4.21 Plan de acción estratégica para objetivo 1.

Objetivo 1: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo semestre del año 2018 en el servicio atención de eventos sociales y laborales				
Estrategia EFO1: Implementar acciones para reforzar y afianzar las características positivas encontradas en el personal siendo este el activo más importante de toda organización				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Diagnosticar nivel de motivación del personal	Gerente General Gerentes de línea	2 semanas	Horas hombre, actividades en equipo	Informe diagnostico motivacional.
Determinar las acciones motivacionales a planificar	Gerente General Gerentes de línea	1 semana	Horas hombre, actividades en equipo	diagnostico motivacional.
Programar y ejecutar acciones motivacionales a ejecutar	Gerente General Gerentes de línea	Según plan	Horas hombre, actividades en equipo	Lista de acciones motivacionales a ejecutar.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.22 Plan de acción estratégica para objetivo 1.

Objetivo 1: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo semestre del año 2018 en el servicio atención de eventos sociales y laborales				
Estrategia EFA3.-Establecer indicadores de comparación con empresas de similar actividad a través de organizaciones del sector empresarial y comercial regionales y nacionales (A7, F7)				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Establecer comparación con empresas del sector.	Gerente General Gerentes de línea	2 semanas	Horas hombre, actividades en equipo	Informe diagnóstico del sector empresarial afín.
Determinar las acciones de nivelación respecto al sector afín.	Gerente General Gerentes de línea	1 semana	Horas hombre, actividades en equipo	Comparativa de diagnóstico del sector empresarial afín.
Programar y ejecutar acciones de nivelación empresarial a ejecutar	Gerente General Gerentes de línea	Según plan	Horas hombre, actividades en equipo	Lista de acciones recomendadas para nivelación en el sector.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.23 Plan de acción estratégica para objetivo 1.

Objetivo 1: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo semestre del año 2018 en el servicio atención de eventos sociales y laborales				
Estrategia EDA1.-Implementar sistema de indicadores de gestión que permita efectuar seguimiento a variables de costos tiempos y desempeño laboral. (D4, D5,A1,A7)				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Revisar procesos internos de cada departamento.	Gerente Gral. Gerentes de línea	5 semanas	Hrs. hombre, actividades en equipo	Informe de procedimientos de trabajo
Identificar variables que deben ser medidas.	Gerente Gral. Gerentes de línea	3 semana	Hrs. hombre, actividades en equipo	Listado de indicadores comunes utilizados en el área.
Diseñar indicadores a ser utilizados	Gerente Gral. Gerentes de línea	3 semanas	Hrs. hombre, actividades en equipo	Listado de indicadores

Fuente: El autor (2018)

Continuación, Tabla 4.23 Plan de acción estratégica para objetivo 1.

Objetivo 1: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo semestre del año 2018 en el servicio atención de eventos sociales y laborales				
Estrategia EDA1.- Implementar sistema de indicadores de gestión que permita efectuar seguimiento a variables de costos tiempos y desempeño laboral. (D4, D5,A1,A7)				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Difundir indicadores a usar y metodología de aplicación	Gerente Gral. Gerentes de línea	2 semanas	Hrs. hombre, actividades en equipo	Informe de gestión mensual
Prueba piloto de la aplicación de los indicadores	Gerente Gral. Gerentes de línea, coordinadores	4 semanas	Hrs. hombre, actividades en equipo	Informe de auditoría interna
Auditoria externa	Empresa especializada	1 semana	Hrs. hombre, actividades en equipo, monetarios	Informe auditoria externa
Realizar correcciones y ajustes	Gerente Gral. Gerentes de línea, coordinadores	3 semanas	Hrs. hombre, actividades en equipo	Manual de indicadores
Implantar sistema de indicadores	Gerente Gral. Gerentes de línea, coordinadores	3 semanas	Hrs. hombre, actividades en equipo	Informe de gestión mensual

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.24 Plan de acción estratégica para objetivo 1.

Objetivo 1: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo semestre del año 2018 en el servicio atención de eventos sociales y laborales				
Estrategia EDA2.- Implementar acciones para estar al día con los cambios del sistema legal nacional, así como su interpretación legal e implicaciones para la organización (D4,D5,A3)				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Establecer acciones para actualización en tiempo real normativa legal.	Gerente Gral. Gerentes de línea	3 semanas	Horas hombre, actividades en equipo	Informe diagnóstico estatus legal y normativas

Fuente: El autor (2018)

Continuación, Tabla 4.24 Plan de acción estratégica para objetivo 1.

Objetivo 1: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo semestre del año 2018 en el servicio atención de eventos sociales y laborales				
Estrategia EDA2.- Implementar acciones para estar al día con los cambios del sistema legal nacional, así como su interpretación legal e implicaciones para la organización (D4,D5,A3)				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Determinar acciones de actualización de normativa y legal	Asesor legal; abogado	2 semana	Bufete contratado, monetarios	diagnóstico estatus legal y normativas
Aplicar acciones de actualización de normativa y legal	Gerente Gral. Gerentes de línea, asesor legal	Según plan	Horas hombre, actividades en equipo	Lista de acciones de actualización de normativa y legales.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.25 Plan de acción estratégica para objetivo 1.

Objetivo 1: Aumentar la participación en el mercado local en un mínimo de 10% para el segundo semestre del año 2018 en el servicio atención de eventos sociales y laborales				
Estrategia EDO2.- Establecer planes de concientización para el uso racional de la energía eléctrica (O1, O4, D4)				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Establecer acciones para uso racional de la energía eléctrica	Gerente General Gerentes de línea, coordinadores	2 semanas	Horas hombre, actividades en equipo	Informe consumo eléctrico últimos 6 meses
Determinar acciones de ahorro de energía	Gerentes de línea, coordinadores	2 semana	Horas hombre, actividades en equipo	Listado de acciones para ahorro energético
Aplicar acciones de ahorro de energía	Gerentes de línea, coordinadores	Según plan	Horas hombre, actividades en equipo	Listado de acciones e informe de resultados de consumo.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.26 Plan de acción estratégica para objetivo 2.

Objetivos 2: Proveer el servicio de mantenimiento de áreas internas y externas en un periodo no mayor de 1 (un) año				
Estrategia EFA1: .-Establecer procedimientos de preservación, y resguardo de equipos.				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Diagnosticar condiciones mecánicas y resguardo de equipos e infraestructura.	Gerencia Gral. Gerentes	1 Semana	Humanos Materiales	Informe condiciones mecánicas y resguardo de equipos e infraestructura.
Establecer procedimientos de mantenimiento y resguardo de equipos e infraestructura	Gerencia Gral. Gerentes	2 Semana	Humanos Materiales	Manuales de operación y mantenimiento de equipos, recomendaciones de cuerpos de seguridad.
Implementar procedimientos de mantenimiento y resguardo	Gerencia Gral. Gerentes Coordinadores Trabajadores	Según Plan	Humanos Materiales Contratos.	Procedimientos aprobados

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.27 Plan de acción estratégica para objetivo 3.

Objetivos 3: Proveer los servicios de trasporte de personal y carga liviana en un periodo no mayor de dos (02) años.				
Estrategia EFO2: Ejecutar acciones de mantenimiento que permitan conservar el patrimonio de la organización				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Determinar necesidades de mantenimiento a instalaciones y equipos de la empresa	Gerente General Gerentes de línea	2 semanas	Humanos, materiales, técnicos	Informe de necesidades de mantenimiento
Estimar recursos	Gerente General Gerentes de línea	1 semana	Humanos, materiales, técnicos	Estimación de costos

Fuente: El autor (2018)

Continuación, Tabla 4.27 Plan de acción estratégica para objetivo 3.

Objetivos 3: Proveer los servicios de transporte de personal y carga liviana en un periodo no mayor de dos (02) años.				
Estrategia EFO2: Ejecutar acciones de mantenimiento que permitan conservar el patrimonio de la organización				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Programar actividades	Gerente General Gerentes de línea	1 semana	Humanos, materiales, técnicos	Informe de jerarquización de acciones.
Ejecutar actividades	Gerente General Gerentes de línea, personal asignado	Según plan	Humanos, materiales, técnicos	Seguimiento y Supervisión de actividades

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.28 Plan de acción estratégica para objetivo 4.

Objetivos 4: Proveer los servicios de transporte de carga mediana en un periodo no mayor de dos (03) años.				
Estrategia EFA2: Implementar acciones para preservar relaciones comerciales con entidades de financieras.				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Revisar estado de cuentas, mecanismos financieros actuales, marketing	Directores Gerente Gral.	1 semana	Humanos	Informes de estados de cuentas, instituciones financieras aliadas, servicios financieros contratados
Revisión de procedimientos financieros y servicios disponibles en entidades aliadas.	Directores Gerente Gral.	1 semana	Humanos	Reuniones con representantes de entidades financieras
Selección e implementación de procedimientos para relacionarse con entidades financieras aliadas	Directores Gerente Gral.	requerido	Humanos Materiales Financieros	Informe de reuniones con representantes de entidades financieras.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.29 Plan de acción estratégica para para objetivo 5

Objetivo 5: Garantizar el suministro a satisfacción total de los servicios ofrecidos por la empresa a todos nuestros clientes y contratantes.				
Estrategia EDO1: Establecer procedimientos de planificación, control y ejecución (PCyE) haciendo uso de principios de gerencia estratégica efectiva.				
Plan específico de la acción	Responsable	Tiempo	Recursos	Insumos
Revisión de procesos internos por gerencia, de PCyE	General Gerentes de línea	2 semanas	Humanos	Informe de PSyC
Revisar documentación y bibliografía sobre el PCyE empresarial	General Gerentes de línea	1 semana	Humanos	Listado de técnicas susceptibles de implementar un PCyE
Diseñar procedimientos de PCyE	General Gerentes de línea	1 semana	Humanos	Procedimientos de PCyE.
Implementar y difundir nuevos procedimientos de PCyE	General Gerentes de línea, Supervisores de Deptos.	Según plan	Humanos	Informes de Gestión.

Fuente: El autor (2018)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.-Conclusiones

Una vez finalizado el estudio que permitió diseñar el Plan Estratégico para la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A, se llegó a las siguientes conclusiones las cuales serán mostradas en orden en que se sucedieron:

- La Auditoria Interna develó como fortalezas organizacionales principales las siguientes: Atención y apego a las instrucciones generadas por las líneas de mando, Estructura organizativa bien definida y conocida, Satisfacción y aceptación por parte de los clientes, Compañerismo, unión y aceptación al cambio por parte del personal, Bajo índice de ausentismo por parte del personal, Dispone de excelentes relación con entidades bancarias de la zona, Dispone de un sistema de información adecuado a las necesidades actuales, Dispone de infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades.
- La Auditoria Interna develó como debilidades organizacionales: ausencia de una planificación estratégica, desconocimiento por parte de la mayoría de los integrantes de la organización sobre la declaración de la Visión organizacional, no se dispone de un departamento de recursos humanos, inexistencia un buen sistema de indicadores de gestión, carencia de un sistema de medición del desempeño laboral.
- La Auditoria Externa revelo como principales factores de amenazas para la organización: elevados costos de reposición de equipos de fabricación extranjera, escenario económico de hiperinflación, continuos cambios en las leyes que rigen el sistema comercial nacional, políticas de pagos de impuestos, inseguridad de la zona, difícil acceso a los avances tecnológicos en equipos e insumos, existencia de elevado número de competidores del mismo ramo.

- La Auditoria Externa expuso como factores de oportunidades para la organización: costos accesibles de energía eléctrica y servicios de comunicación, solidez en el mercado de su proveedor de servicios bancarios, ubicación geográfica favorable, accesibilidad a nuevas tendencias en informática y comunicación en línea.
- La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) revelo una puntuación total ponderada de 2,81, diagnosticando una organización fuerte internamente con necesidad de seguir fortaleciendo su posición para transformar debilidades en fortalezas.
- La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) revelo una puntuación total ponderada de 2,42, Esto nos muestra que la organización se encuentra frágil indicando estrategias no adecuadas para aprovechar oportunidades y evitar amenazas, con necesidad de mejoras para mejorar la posición de la organización.
- Se reformulo la declaración de Misión original adecuándola a las características pertinentes de la misma. Se ajustó la declaración de Visión original ya que cumple con los requerimientos establecidos, se establecieron cinco objetivos estratégicos para la empresa Servicios, Mantenimiento Y Suministros Orinoquia C.A. debido a la ausencia de los mismos.
- Se desarrollaron nueve estrategias con sus respectivos planes de acción, con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos de la gerencia.
- Se definieron nueve los planes de acción necesarios para implementar las catorce estrategias establecidas en el plan estratégico.

5.2.-Recomendaciones

En función del análisis efectuado a los resultados del presente trabajo, se elaboraron las siguientes recomendaciones:

- Realizar periódicamente auditorías internas que permitan cuantificar la fortaleza interna de la empresa, y a su vez identificar los factores que necesitan ser modificados para fortalecer a la organización.
- Implementar acciones que superen las debilidades internas de la organización, o que en su defecto mitiguen el efecto de las mismas.
- Elaborar estrategias de contingencia basadas en las proyecciones de los factores externos que afecten a la organización.
- Monitorea constantemente los cambios producidos en los factores externos que afecten a la empresa, así como impulsar la identificación de otros posibles factores externos de importancia.
- Implantar la misión y visión estratégicas propuestas y difundirlas a todo el personal que labora dentro de la empresa, con la finalidad de involucrar a todos y cada uno de sus miembros de la organización en la consecución de las metas de las mismas.
- Implementar y difundir los objetivos estratégicos propuestos, ya que los mismos ayudaran a mantener centrados a los integrantes de la empresa en la búsqueda de la excelencia.
- Implementar los planes de acción recomendados, para así contribuir a fortalecer a la organización.
- Hacer seguimiento continuo a la correcta implantación de los planes de acción y a su vez vigilar si los mismos están generando los resultados esperados o si necesitan ser modificados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, F. (1999). *Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, F. (2012) *El proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Venezuela: Editorial Episteme.
- Blaxter, Hughes y Tight, M(2008) *Como se investiga*. Barcelona, España: Grao. Editorial limusa
- Chiavenato, I (2007): *Introducción a la Teoría General de la Administración*.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.
- David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.
- Domínguez, G (2015) *Diseño de un plan estratégico Ecuador*: Editorial Limusa
- Domínguez (2015) “*Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de la empresa Sermarb C.A., Ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui*.”

- Fernández, A (2004) *Dirección y Planificación Estratégicas en la empresa y organizaciones. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A* Editorial Limusa.
- García, G (2015) *Propuestas de estrategias de mejora al sistema de gestión aplicando la filosofía de calidad total a la empresa Newsca, Ubicada en el Municipio Anaco del Edo. Anzoátegui.* Trabajo de Grado no publicado Universidad de Oriente (UDO) Anaco, Venezuela.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica. España: Editorial Paidotribo.*
- Hernández-, R (1998). *Metodología de la Investigación Mexico, D.F. Educación Superior.*
- Hurtado,J (2000) *Metodología de la Investigación Holística.* Editorial Sypal. Bogotá. Colombia.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). *Alignment. Incrementando los Resulta Mediante el Alineamiento Estratégico en toda la Organización.* 2^{da} Edición, Editorial Printed Spain. España.
- Koontz H y Wehrich, H (1998) *Administración Una Perspectiva Global*, 11^a Edición, México, McGraw Hill Interamericana Editores
- Leal, F (2015) *Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión del departamento de mantenimiento de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A.* Trabajo de Grado no publicado Universidad de Oriente (UDO) Anaco, Venezuela.

Méndez (2009) Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis empresariales, Santafé de Bogotá: Editorial Limusa.

Mendoza (2015) “Diseño de un plan estratégico para para la optimización de las matrices de control de proyectos, basándose en la técnica del valor ganado, en la gerencia de proyecto Piritall I, PDVSA GAS”. Trabajo de Grado no publicado Universidad de Oriente (UDO) Anaco, Venezuela.

Morrisey, G (1996) *Planeación Táctica. México: Prentice Hall Hispanoamérica*

Oliva, P. (2009). *Construcción de listas de chequeo. Chile: Editorial INAHTA*

Parella y Martins (2010) Metodología de la investigación cuantitativa, Caracas Editorial FEBUPEL.

Reyes (2004) Manual de Planificación Estratégico Editorial limusa.

Robert G. Loreto F.(2015) *Diseño de un plan estratégico para la empresa Técnica Petrolera Gómez (TPG), C.A., Anaco, Estado Anzoátegui. La empresa Técnica Petrolera Gómez (TPG), C.A*

Saida Elieth Bustos Martínez y Geraldí Vargas Ramírez (2016) “*diseño de un plan estratégico para la empresa cemsí s.a.s, basado en la metodología de balanced scorecard.*”. Trabajo de Grado no publicado Universidad de Cartagena, facultad de ciencias económicas, Colombia.

Solanas y Sabate (2008) Planificación Estratégica Brasil Editorial Published by Uoc
SI

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

Steiner, G. (1993) Planificación Estratégica, .Lo que todo director debe saber. Una guía pasó a paso. México: CECS.

Thompson (1999) *Administración estratégica México* Editorial McGraw Hill

Thompson, A. y Stinckland, A. (2004) *Administración Estratégica. México*: Editorial Mc Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo A

Diseñar Un Plan Estratégico Para La Empresa, Servicios Mantenimiento Y Suministros, Orinoquia, C.A, Ubicada En Anaco Estado Anzoátegui.

Resumen: el siguiente cuestionario forma parte del ciclo de entrevistas a efectuar con Uds. y está elaborado para la recolección de datos que permitan formular la misión, visión y un plan estratégico, acorde con la realidad y el mayor beneficio posible para la empresa Servicios Mantenimiento Y Suministros, Orinoquia, C.A.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

FUNCIÓN PLANIFICACIÓN

Conoce la declaración de la misión, visión de la empresa?

Tiene conocimiento del plan estratégico de la empresa?

Como se siente respecto a las metas de la empresa?

FUNCIÓN PLANIFICACIÓN

Conoce la organización de la empresa?

Como se siente respecto a los líderes de la organización?

Como es la comunicación con los gerentes de la empresa?

Conoce los roles del cargo que desempeña?

FUNCIÓN INTEGRACIÓN DEL PERSONAL (MOTIVACIÓN)

Como considera la atención a que da la empresa a los trabajadores?

Tiene conocimiento de la existencia de métodos de medición del rendimiento de los trabajadores?

Como considera el ambiente laboral dentro de la empresa?

FUNCIÓN CONTROL

Tiene conocimiento de indicadores de la gestión de la empresa en cuanto al cumplimiento de metas?

MERCADO TÉCNICA MARKETING

Como piensa que los clientes ven el desempeño de la empresa?

FINANZAS

Como ve las capacidades en cuento a recursos por parte de la empresa para el cumplimiento de las actividades?

PLANTA FÍSICA

Como considera las instalaciones de la empresa (ventilación, mobiliario, iluminación) son adecuadas?

Muchas gracias por su tiempo

María A. Pantaleón

Anexo B

Diseñar Un Plan Estratégico Para La Empresa, Servicios Mantenimiento Y Suministros, Orinoquia, C.A, Ubicada En Anaco Estado Anzoátegui.

Resumen: el objeto del siguiente cuestionario es formar parte del ciclo de entrevistas elaborado para la recolección de datos que permitan formular la misión y visión acorde con la realidad y el mayor beneficio posible para la empresa Servicios Mantenimiento Y Suministros, Orinoquia, C.A.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

1.-¿Quiénes Somos?

2.-¿Qué Hacemos?

3.-¿Hacia dónde nos dirigimos?

4.-¿Qué queremos llegar a ser?

Muchas gracias por su tiempo

María A. Pantaleón

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA, SERVICIOS MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS, ORINOQUIA, C.A., UBICADA EN ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Pantaleón M., María A.	CVLAC: 24.609.499 E MAIL: pantaleonmaria@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

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

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

La presente investigación permitió elaborar una propuesta de un plan estratégico para la empresa Servicios, Mantenimiento y Suministros Orinoquia C.A. el desarrollo de la propuesta inicio con la descripción de la matriz de control actual, seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz EFE, así mismo se analizó el ambiente interno, y se generó la matriz EFI, para ambos análisis se utilizó la metodología propuesta por el autor Fred David. Seguidamente, se formularon la Misión, Visión de la organización, creándose igualmente objetivos estratégicos para la misma bajo la metodología propuesta por el autor George Morrissey. Posteriormente, aplicando la matriz FODA se desarrollaron (9) estrategias y nueve (9) planes de acción, en los cuales se establece como y con qué recursos se implantaran las estrategias, de tal manera que se puedan aprovechar las variables positivas y contrarrestar aquellas que impacten negativamente a la gerencia.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
M.Sc. Contreras, Waddy	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
M.Sc. Bousquet, Juan	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
M.Sc. Soto, Alberto	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2018	12	15
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 MANTENIMIENTO Y SUMINISTROS, ORINOQUIA, C.A., UBICADA EN 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 Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR [Firma]
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS 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 Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

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 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 Consejo Universitario, para su autorización”.

AUTOR

**Pantaleón M., María A.
AUTOR**

AUTOR

**M.Sc. Contreras, Waddy
TUTOR**

**M.Sc. Bousquet, Juan
JURADO**

**M.Sc. Soto, Alberto
JURADO**

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