

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS EN EL ÁREA DE  
PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN Y ESTUDIOS TOPOGRÁFICOS,  
UBICADA EN EL ESTADO ANZOÁTEGUI”**

**PRESENTADO POR:**

MARÍA DE LOS ÁNGELES  
GANTES LEÓN

JENSER MANUEL  
ZABALA LUCES

Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito parcial  
para optar al título de:  
INGENIERO DE SISTEMAS

Barcelona, abril de 2010.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS EN EL ÁREA DE  
PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN Y ESTUDIOS TOPOGRÁFICOS,  
UBICADA EN EL ESTADO ANZOÁTEGUI”**

**ASESOR:**

---

ING. REINALDO PASTRANA.  
ASESOR ACADÉMICO.

Barcelona, abril de 2010.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS EN EL ÁREA DE  
PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN Y ESTUDIOS TOPOGRÁFICOS,  
UBICADA EN EL ESTADO ANZOÁTEGUI”**

**JURADO CALIFICADOR:**

---

ING. REINALDO PASTRANA.

**ASESOR ACADÉMICO**

---

ING. LUIS SOLÓRZANO  
**JURADO PRINCIPAL**

---

ING. HÉCTOR MOISES  
**JURADO PRINCIPAL**

Barcelona, abril de 2009.

## **RESOLUCIÓN**

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado:

“Los Trabajos de Grado son 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”.

## **DEDICATORIAS**

Ante todo doy las gracias a Dios por demostrarme cada día que existe y que siempre estará allí para quien lo busque, por haberme dado la vida y la familia que tengo, por darme esa ayuda divina para culminar esta carrera.

A mi mami, porque siempre ha estado para escucharme y apoyarme en todos los momentos que la he necesitado. Evis, eres la mejor mamá del mundo y solo deseo que estés orgullosa de mí y de mis hermanos por el resto de tus días. Ojalá Dios me proporcione la dicha de tenerte por muchos años más. TE AMO, gracias infinitas por ser como eres y quererme como me quieres. Este triunfo es por ti y para ti.

A mi padre, el Gran Zuco, por enseñarme a diferenciar la delgada línea que existe entre el camino del bien y del mal e inculcarme valores y disciplina. Preocupado siempre porque nunca me faltara nada, por la educación y por las cosas que siempre me diste, también TE AMO como solo se puede amar a un padre.

A Jeyler, mi hermano mayor, que aunque lejos en distancia estás a solo una llamada de mí y mis cosas, por dejarme claro que siempre cuento contigo y por enseñarme a salir adelante; me inculcaste que somos dueños de nuestro futuro y que solo trabajando duro podemos llegar a ser y tener todo lo que soñamos. TE QUIERO MUCHO.

A Jerlet, el segundo de la dinastía, quien desde temprana edad tuvo que asumir el rol de hermano mayor, te felicito, lo has hecho a la perfección; me guiaste siempre por el camino del éxito. No solo eres mi hermano, eres mi mejor amigo, socio, jefe, compañero y sobre todo mi mayor símbolo de inspiración para las grandes cosas de la vida, tanto en lo académico como en lo deportivo. Gracias por continuamente

prestarme tu apoyo incondicional en todas y cada una de las situaciones que hemos vivido y por hacerme parte de todos tus proyectos. TE QUIERO MUCHO “My Brother”, y “tranquilo que todo siempre va a estar bien”.

A mis sobrinos: Ambita, Jeylito y Janeq, quienes siempre llenan la casa de alegría, deseo poder consentirlos, cuidarlos, disfrutarlos y ayudar a educarlos como a unos hijos, siempre trabajaré duro y lucharé para que nunca les falte nada. I Love You mis niños.

A mis tías Lesvia y Liris, por ser siempre un apoyo incondicional a lo largo de mi vida, no solo en las buenas situaciones, sino también en las duras. Ustedes son como una segunda madre para mí; gracias, LAS QUIERO MUCHO.

A Melito, definitivamente mi tío preferido, por siempre estar pendiente de mí, apoyándome en todo lo necesario, no solo en este proyecto, si no a lo largo de toda mi vida, gracias por ser mi línea directa con Dios. TE QUIERO MUCHO.

A mis tíos Germán, Ricardo y Yaya, quienes en todo momento están pendientes de mí, siendo además un símbolo de superación y trabajo duro. Siempre tendrán mi respeto, cariño y consideración.

A mis primos: Nene, Marianna, Mariannita, Luchin y Lela que ya lograron ser profesionales y también me sirvieron de inspiración; a los que están por lograrlo: Almer, Cesar, Riles, Ricardito, Luis Enrique, María de los Ángeles y Leris, sigan adelante que el camino no es fácil, pero claro que se puede alcanzar. A TODOS LOS QUIERO.

A ti Mosita, no solo por ser mi novia, sino mi fuente de inspiración, mis ganas de seguir adelante, por ser mi apoyo incondicional, mi compañera fiel, mi mejor

amiga y hacer de la segunda mitad de mi carrera universitaria la mejor etapa de mi vida: más amena, divertida y agradable. Sin ti esta tesis no hubiera sido posible, lo logramos, colega. TE AMO y ruego a Dios, nos mantenga unidos por siempre.

A mis cuñadas: Keylin y Queny, quienes han sido el complemento perfecto de mis amados hermanos, por su apoyo y por convertirme en un feliz tío.

A mis amigos de la infancia: Gazi, Frank, Rodrigo y Torcat, que ya son todos unos Ingenieros y hoy tengo la dicha de unirme a ese selecto grupo. No solo por siempre estar pendiente de mí y mi familia, sino también de mi carrera universitaria. LOS QUIERO A TODOS.

A mis amigos GRANDES: Ricardo y Rafa quienes con sus sabios consejos, siempre me ayudaron a seguir adelante en los estudios y en la vida cotidiana.

Al resto de mis familiares y amigos, les agradezco de corazón por siempre estar allí en el momento que los he necesitado. GRACIAS.

*Jenser Manuel*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, le damos GRACIAS a Dios, por la vida y por ser siempre nuestra base.

A nuestras familias, por apoyarnos en todo momento y darnos siempre razones para continuar con nuestras metas. En especial a nuestros padres, por habernos, criado, educado y guiado por el camino del bien durante la vida y toda nuestra carrera universitaria.

A la U.E.I. “Juan Crisóstomo Falcón” y la U.E. Instituto Experimental, por sembrar la semilla que hoy florece y nos ve nacer como profesionales, llevamos con orgullo sus enseñanzas.

A la Universidad de Oriente, por formarnos como profesionales integrales, dignos representantes, de la casa más alta de estudios del Oriente de País, desde ahora en adelante no haremos más que dejar bien en alto el nombre de la UDO.

A nuestros profesores, quienes con mucho empeño nos enseñaron y dieron las herramientas para culminar nuestros estudios y así poder convertirnos en Ingenieros de Sistemas.

A nuestro asesor académico: Ing. Reinaldo Pastrana, por ayudarnos, apoyarnos y orientarnos en el desarrollo de esta investigación, que hoy concluimos con éxito.

Al Lic. Julio César Rodríguez, quien desinteresadamente nos brindó su experiencia siendo el jurado experto para la validación de los instrumentos que utilizados en este trabajo.



A nuestro jurado calificador, que con sus sabias correcciones nos permiten alcanzar el sueño de convertirnos en profesionales.

A la Asociación Pro-Eagle C.A., sus directivos, empleados y dueños, por su receptividad, por abrirnos sus puertas y darnos tanto la información como el apoyo necesario para la culminación de esta tesis.

*María de los Ángeles Gantes León*

*Jenser Manuel Zabala Luces*

## **RESUMEN**

La Asociación Pro-Eagle C.A, es una Compañía Anónima que ofrece servicios en el sector de la construcción, orientados a la realización de estudios y levantamientos topográficos, geodésicos. Surge de una alianza estratégica entre una pequeña y mediana empresa (PYME) y una cooperativa. Pese a la exitosa y reciente legalización de la nueva empresa, se presenta un gran inconveniente; transformar la visión y misión individual a una nueva perspectiva que incluya el sentido de conjunto que ahora posee la organización, lo mismo sucede con sus estrategias y planificaciones previas ya que actualmente no posee una declaración de visión, misión y objetivos estratégicos claramente definidos que integren la labor que lleva a cabo su personal, generando un alto desconcierto laboral y organizacional a todos los niveles en la nueva asociación, que a su vez, se transforman en peligrosos trances de adaptación que no poseen un procedimiento lógico y óptimo planificado estratégicamente. Es por ello que esta investigación se centra en la aplicación de una planificación estratégica para dicha compañía. El diseño de la planificación estratégica se enfocó en observar el comportamiento de la Asociación Pro-Eagle y su entorno para así crear una visión y misión que la identificara, luego se realizó una auditoría interna que permitió identificar las variables claves (fortalezas y debilidades), igualmente se elaboró un análisis del contexto externo donde se identificaron y evaluaron las oportunidades y amenazas. Con los resultados arrojados de las auditorías y con la visión formulada se establecieron los objetivos estratégicos, y posteriormente se generaron un conjunto de estrategias factibles mediante el uso de la Matriz SPACE y FODA y una vez formuladas las estrategias fueron priorizadas a través de la Matriz MEOPE, finalmente se efectuaron los planes de acción definiendo las actividades fundamentales o tareas principales, responsables y recursos necesarios que guíen a la empresa hacia la lo que quiere llegar a ser.

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESOLUCIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIAS</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xvi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xviii</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>19</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	19
1.2 Preguntas de Investigación.....	24
1.3 Objetivos .....	24
1.3.1 Objetivo General .....	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	26
2.2 Fundamentos Teóricos .....	29
2.2.1 Definición de Planificación.....	29
2.2.2 Planificación Estratégica.....	29
2.2.3 Administración Estratégica .....	34
2.2.4 Marco General para Formular una Visión-Misión.....	40
2.2.5 Marco General para Realizar la Auditoría Externa.....	43
2.2.6 Marco General para Realizar la Auditoría Interna.....	46
2.2.7 Marco General para Fijar Objetivos Estratégicos .....	55
2.2.8 Marco General para Formular Estrategias .....	66
2.2.9 Método Cuantitativo de Análisis Estructural .....	73
2.2.10 Método de Escalamiento de Tipo Likert.....	75

2.2.11 Planes de Acción .....	76
2.3 Topografía .....	78
2.3.1 Levantamientos .....	78
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>80</b>
3.1 Viabilidad de la Investigación.....	80
3.2 Consecuencias de la Investigación.....	80
3.3 Limitaciones de la Investigación.....	81
3.4 Bases Legales .....	81
3.5 Enfoque de la Investigación .....	82
3.6 Diseño de la Investigación .....	82
3.7 Técnicas e Instrumentos .....	84
3.7.1 Técnicas .....	84
3.7.2 Instrumentos .....	87
3.8 Confianza y Validez.....	88
3.8.1 Validez .....	88
3.8.2 Confiabilidad.....	88
3.9 Población y Muestra.....	89
3.9.1 Población.....	89
3.9.2 Muestra.....	89
3.10 Sistema de Variables .....	90
<b>CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL.....</b>	<b>102</b>
4.1 Reseña Histórica .....	102
4.2 Cultura Organizacional .....	103
4.2.1 Visión-Misión .....	103
4.2.2 Objetivos Estratégicos.....	104
4.2.3 Identificación de la Asociación Pro-Eagle C.A. ....	105
4.3 Estructura Organizativa.....	105
4.3.1 Definición de la estructura organizativa .....	106
4.4 Diagrama de sistema y ambiente ampliado.....	113

4.4.1 Relación de la Asociación Pro-Eagle C.A. con su entorno.....	116
4.5 Ubicación Geográfica.....	128
4.6 Aspectos Críticos de la Asociación Pro-Eagle.....	130
4.6.1 Inexistencia de un Plan Estratégico formal.....	130
4.6.2 Ausencia de Sistemas de Información .....	131
4.6.3 Ineficiencia en la Determinación de las Funciones Internas.....	131
4.6.4 Cartera de Clientes Reducida.....	131
4.6.5 Ausencia de Mecanismos de Control.....	132
<b>CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA VISIÓN Y MISIÓN .....</b>	<b>134</b>
5.1 Procedimiento Empleado para la Redacción de la Visión-Misión.....	135
5.1.1 Visión de la Asociación Pro-Eagle C.A.....	137
5.1.2 Misión de la Asociación Pro-Eagle C.A.....	137
<b>CAPÍTULO VI: AUDITORÍA INTERNA .....</b>	<b>140</b>
6.1 Ambiente Interno .....	140
6.1.1 Área Administrativa.....	143
6.1.2 Área de Marketing .....	155
6.1.3 Área de Finanzas/Contabilidad.....	158
6.1.4 Área de Producción/Operaciones.....	162
6.1.5 Área de Investigación y Desarrollo.....	167
6.1.6 Área de Sistemas de Información Computarizada.....	168
6.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades .....	169
6.2.1 Fortalezas .....	170
6.2.2 Debilidades.....	174
6.3 Análisis Estructural para la Auditoría Interna.....	178
6.11 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFI.....	189
6.12 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	191
6.5 Análisis del Ambiente Interno de la Asociación Pro-Eagle C.A.....	193
<b>CAPÍTULO VII: AUDITORÍA EXTERNA .....</b>	<b>196</b>
7.1 Selección de Fuentes De Información.....	196

7.2 Ambiente Externo .....	196
7.2.1 Fuerzas Económicas.....	197
7.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Geográficas, Demográficas y Ambientales .....	201
7.2.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas .....	203
7.2.4 Fuerzas Tecnológicas.....	205
7.2.5 Fuerzas Competitivas.....	206
7.3 Identificación de Oportunidades y Amenazas.....	208
7.3.1 Oportunidades .....	209
7.3.2 Amenazas .....	211
7.4 Selección de los Factores Externos Claves .....	212
7.5 Análisis Estructural para la Auditoría Externa.....	213
7.6 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE). .....	217
7.7 Construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	219
7.8 Análisis del Contexto Externo de la Asociación Pro-Eagle C.A. ....	221
<b>CAPÍTULO VIII: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....	<b>225</b>
8.1 Formulación de los Objetivos Estratégicos.....	225
8.1.1 Determinación de Áreas de Resultados Críticas (ARC) .....	226
8.1.2 Identificación y Análisis de los Problemas Críticos .....	226
8.1.3 Análisis de los Problemas .....	229
8.2 Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle .....	229
8.2.1 Listado de Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A.....	232
8.3 Formulación de las Estrategias.....	232
8.3.1 Etapa de Insumo.....	233
8.3.2 Etapa de Adecuación.....	233
8.3.3 Etapa de Decisión.....	243
<b>CAPÍTULO IX: PLANES DE ACCIÓN .....</b>	<b>259</b>

9.1 Planes de Acción.....	259
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>292</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>295</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>296</b>
<b>METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO .....</b>	<b>1/5</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Formato de aplicación del método de escalamiento de Likert.....	76
Tabla 3.1: Sistema de Variables de la Investigación.....	91
Tabla 3.2: Definición Nominal y Conceptual de las Variables Autónomas .....	92
Tabla 3.3: Operacionalización de las Variables .....	95
Tabla 6.1: Análisis estructural para los factores internos .....	180
Tabla 6.2: Resultado de análisis de los factores claves por zona de impacto .....	185
Tabla 6.3: Valores porcentuales de Motricidad y Dependencia .....	188
Tabla 6.4: Valores ponderados necesarios para la construcción de la matriz EFI....	190
Tabla 6.5: Matriz de evaluación de los factores Internos (EFI).....	192
Tabla 7.1: Matriz de perfil competitivo .....	207
Tabla 7.2: Factores Críticos Externos .....	213
Tabla 7.3: Análisis estructural de los factores claves externos.....	217
Tabla 7.4: Valores Porcentuales de Motricidad y Dependencia Externos .....	217
Tabla 7.5: Factores externos claves .....	219
Tabla 7.6: Factores Claves del Éxito.....	221
Tabla. 8.1: Resultado de análisis de las ARC de la Asociación Pro-Eagle C.A. ....	227
Tabla. 8.2: Análisis de los factores que constituyen la matriz SPACE de la Asociación Pro-Eagle C.A. ....	235
Tabla 8.3: Matriz FODA para la Asociación Pro-Eagle C.A.....	240
Tabla 8.4: Estrategias Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A. ....	244
Tabla 8.5: Estrategias Prioritarias Preliminares Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A.....	248
Tabla 8.6: la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE) .....	251



Tabla 8.7: la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE) .....	<b>252</b>
Tabla 8.8: la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE) .....	<b>253</b>
Tabla 8.9: la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE) .....	<b>254</b>
Tabla 8.10: la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE) .....	<b>255</b>
Tabla 8.11: Estrategias Prioritarias Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A .....	<b>256</b>
Tabla 8.12: Estrategias de Contingencia Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A (1/2) .....	<b>257</b>
Tabla 9.1: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°1.....	<b>260</b>
Tabla 9.2: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°2.....	<b>264</b>
Tabla 9.3: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°3.....	<b>266</b>
Tabla 9.4: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°4.....	<b>268</b>
Tabla 9.5: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°5.....	<b>270</b>
Tabla 9.6: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°6.....	<b>272</b>
Tabla 9.7: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°1.....	<b>274</b>
Tabla 9.8: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°2.....	<b>276</b>
Tabla 9.9: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°3.....	<b>277</b>
Tabla 9.10: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°3...	<b>279</b>
Tabla 9.11: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°4...	<b>281</b>
Tabla 9.12: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°4...	<b>283</b>
Tabla 9.13: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°5...	<b>285</b>
Tabla 9.14: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°4...	<b>288</b>
Tabla 9.15: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°6...	<b>290</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Modelo Completo del Proceso de Administración Estratégica.....	39
Figura 2.2: Ejes Correspondiente para la Matriz SPACE.....	69
Figura 2.3 se muestra un cuadro para la construcción de la Matriz FODA.....	72
Figura 2.4: Escala de desempeño del método de escalamiento de Likert.....	76
Figura 4.1: Logotipo de la Asociación Pro-Eagle C.A. ....	105
Figura 4.2: Estructura organizacional de la Asociación Pro-Eagle C.A. ....	106
Figura 4.3: Diagrama de Actividades de la Asociación Pro-Eagle C.A. ....	112
Figura 4.4: Diagrama de Sistema y Ambiente Ampliado de la Asociación Pro-Eagle C.A. ....	115
Figura 4.5: Relaciones de la Asociación Pro-Eagle C.A. con su entorno.....	128
Figura 4.6: Ubicación de departamentos en el estado.....	129
Figura 4.7: Diagrama Causa Efecto de los Aspectos Críticos encontrados en la Asociación Pro-Eagle, C.A. ....	133
Figura 6.1: Proceso empleado para la realización de la Auditoría Interna. ....	143
Figura 6.2: Análisis de Motricidad y Dependencia.....	184
Figura 8.1: Perfil Estratégico Resultante de la Matriz SPACE.....	236

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En este capítulo se encuentra de forma explícita la razón de este trabajo de investigación. Se especifica la importancia que tiene tanto para el desarrollo de nuevos conocimientos como para la empresa en la cual se aplicó el estudio. Se plantea la problemática fundamentada, los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación, la justificación de la investigación, la viabilidad del estudio y finalmente los alcances y limitaciones que puede llegar a tener la presente exploración.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El mundo de las empresas es posiblemente el medio de mayor desarrollo en cuanto a la reflexión sobre el uso de los recursos humanos y materiales disponibles. La continua reinvención de la industria obliga a las compañías a esforzarse para elevar su nivel de desempeño y sus estándares de calidad en miras de permanecer como líderes de su sector o bien escalar hasta esa posición.

Las asociaciones estratégicas son precisamente una de las herramientas más eficaces no sólo para mantenerse dentro de la competencia empresarial sino para posicionarse en el mercado líder.

En miras de potenciar y nutrir un objetivo común una o varias personas jurídicas o naturales mancomunan sus esfuerzos en pro de mejores resultados y uso de los recursos disponibles, tal es el caso de dos empresas legalmente constituidas con diversas razones sociales que estiman pertinente hacer uso de la estrategia de asociación para ser capaces de asumir contratos mucho más atractivos y colosales en el sector de la construcción.

El fin principal es unir esfuerzos y aprovechar de forma oportuna los recursos profesionales, financieros y organizacionales de ambas empresas. Como consecuencia de ese esfuerzo, se evidencia la existencia de dos activos muy valiosos.

Por una parte, se encuentra una PYME, constituida en junio de 2002, bajo la institución legal nominada W-EAGLE C.A. Compuesta por un equipo de personas capacitadas para abordar el cambio hacia las nuevas demandas de los clientes, respaldados por una solidez organizacional cimentada con un alto nivel de contratación (RNC=18) y una gran conocimiento y dominio en el sector de la construcción y los estudios georeferenciados (estudios topográficos), formados por recurso humano altamente capacitado, con amplia y demostrada experiencia profesional en multitud de empresas de diferentes sectores,

Y por otra, se haya establecida, desde marzo de 2002, la cooperativa PROLIMCA 682 R.L., guiada por una serie de valores y principios que personalizan la colaboración con los clientes en una variada oferta de servicios de ingeniería avanzada y control en un amplio campo de aplicaciones con especialización en el manejo de proyectos. Con firmeza organizacional, alto nivel de contrataciones, gran astucia para el manejo y administración de negocios orientados a los servicios.

Es así como, en Junio del año 2008, la Asociación Pro-Eagle C.A. es el producto de una iniciativa joven y emprendedora que pretende ofrecer servicios en el sector de la construcción, nace de esta vinculación de experiencia empresarial, que a pesar de no haber estado directamente vinculadas entre sí y asumiendo visiones, misiones y cursos de acción distintos, se consolidan en unión para lograr un fin común, lícito y determinado con expectativas de ofrecer servicios de construcción, estudios topográficos y análisis de suelos del mercado, siendo capaces, a partir de su alianza estratégica, de asumir contratos más importantes, ofreciendo un servicio integral con proyectos que cuentan con diversidad de profesionales y soluciones,

respondiendo con estándares de calidad progresivos en miras de consolidarse como la empresa líder del sector de la construcción.

Sin embargo, para ello, es necesario enfocar la atención en el diseño de las nuevas estrategias que permitan que dicha cohesión se mantenga armónica, compatible y fructífera.

Pese a la exitosa y reciente legalización de la nueva asociación se presenta un gran inconveniente; transformar la visión y misión individual a una nueva perspectiva que incluya el sentido de conjunto que ahora posee la organización, lo mismo sucede con sus estrategias y planificaciones previas. Entre los síntomas evidenciados más importantes se encuentra que la estructura organizativa no representa la realidad de la empresa, presentando conflictos importantes entre las culturas organizacionales que previa a la unión ambas organizaciones mantenían implícitas en su ejercicio, ello genera un alto desconcierto laboral y organizacional a todos los niveles en la nueva asociación, que a su vez, se transforman en peligrosos trances de adaptación que no poseen un procedimiento lógico y óptimo planificado estratégicamente.

Tal vez sean muy serias las dificultades a las que la nueva asociación se enfrentaría, pues dichas conjeturas ponen en riesgo el éxito de esta nueva alianza, exponiéndose a fallar en los compromisos esenciales que ha adquirido con sus empleados, con sus clientes y con la sociedad. Generando a su vez graves consecuencias a todos los niveles organizacionales, pudiendo mencionar a nivel operacional desajustes laborales relacionados con la programación contractual, determinación inadecuada del perfil laboral, deficiencias en la ejecución de proyectos, entre otros, a nivel administrativo, incompatibilidades entre departamentos, inconsistencia de los dictámenes organizativos, desaprovechamiento óptimo de recursos, despilfarro de las finanzas, ocasionando inevitablemente delicadas derivaciones como incapacidad presupuestaria, crisis en el ámbito laboral,

ineficiencia operacional, no es difícil imaginar que pudieran llegar a verse disminuidos considerablemente con la competencia y de llevarlos a la quiebra en un corto o mediano plazo, además de que eventos como la disolución y el descrédito social, se evidencien dentro de los linderos organizacionales de la Asociación Pro-Eagle C.A.

Es bien sabido que dentro del mundo empresarial las decisiones de las mejores estrategias a desarrollar, establecen la orientación general de la empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como el de los impredecibles, que en su momento puedan ocurrir en ámbitos de su interés o competencia. Es por ello que una adecuada planificación de estrategias permitirá dar sentido válido y acertado a la integración de ambas empresas otorgándole un nuevo significado en común que permita el aprovechamiento oportuno de sus virtudes y el adecuado control de sus debilidades hacia la transformación de una nueva organización estable y exitosa con una visión y misión clara que la conduzca al éxito afianzando las nuevas competencias y sin desvirtuar aquellas que les han sido propias desde antes de asociarse.

Impulsados por la problemática mencionada y las necesidades emergentes, se realizó el presente trabajo de investigación, siguiendo la metodología propuesta por Fred David, que utiliza formalmente los lineamientos de la gerencia estratégica, y que indico las acciones a seguir para el desarrollo de sus actividades, de manera de establecer la misión-visión, revisión de metas, objetivos, la formulación de estrategias y planes de acción pertinentes.

Para desarrollar lo anteriormente expuesto, se estudió la condición del sistema actual, con el fin de conocer cómo se llevan a cabo las actividades en la Asociación Pro-Eagle C.A. e identificar los posibles focos problemáticos que allí se presentan. Para ello se diseñó el modelo conceptual de la empresa y se definió la misión y visión

de dicha asociación. Luego se hizo uso de la Planificación Estratégica como metodología reorientadora del presente y futuro de dicha asociación, quien tuvo por requisito la realización de la Auditoría Interna para el conocimiento de sus debilidades y fortalezas, además una Auditoría Externa que midió los factores amenazadores y oportunidades de la nueva empresa. Para lograr la identificación de dichos factores fue necesario realizar entrevistas, encuestas y observación directa.

Posteriormente se formularon estrategias viables, conducentes al logro del éxito. Para ello se evaluaron las variables encontradas, en la cual se destacaron los factores con mayor relevancia en el proyecto, seguido se encontró la relación entre estas variables internas y externas.

La nueva y necesaria planificación estratégica es de vital importancia para la asociación ya que proporcionará a los directivos una manera fácil y clara de hacer comprender a todos los que componen los diferentes niveles jerárquicos de la asociación, la estrategia general de la misma, que se observe hacia dónde está orientada y a su vez clarificar los objetivos, otorgándole a todas las áreas mejores ideas para que ellos formulen los cursos de acción específicos para la consecución de sus metas y objetivos directos e impulsando además los niveles de operatividad, funcionalidad y competitividad.

Cabe destacar que la Asociación Pro-Eagle C.A. no posee ningún tipo de planificación por lo que representa una primicia para ellos, además hasta la fecha, no se ha registrado ningún proyecto similar en el área de Computación y Sistemas de la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui, por lo que es posible afirmar que es la primera vez que se desarrolla una Planificación Estratégica que pretende integrar, armonizar y consolidar una cooperativa y una compañía anónima garantizando alcanzar los objetivos que tienen en común sin desvirtuar aquellos que les son propios y necesarios, convirtiéndolo en un estudio totalmente inédito.

## **1.2 Preguntas de Investigación**

- ✓ ¿Cuáles son los elementos y actividades que conforman al sistema en estudio?
- ✓ ¿Cuál es la visión estratégica de la asociación?
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la asociación?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la asociación?
- ✓ ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas existentes en el entorno de la asociación?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias que conducirán al logro de los objetivos de la asociación?
- ✓ ¿Qué planes de acción servirán para implementar las estrategias seleccionadas?

## **1.3 Objetivos**

Considerando las preguntas de investigación planteadas a partir del análisis de la problemática actual de la Asociación ProEagle C.A., se han formulado los siguientes objetivos.

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para una Empresa que ofrece Servicios en el Área de Proyectos de Construcción y Estudios Topográficos, ubicada en el Estado Anzoátegui.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los elementos y actividades que conforman al sistema en estudio.
- ✓ Establecer la visión y objetivos estratégicos de la asociación.



- ✓ Detectar las fortalezas y debilidades de la asociación, describiendo el contexto interno.
- ✓ Analizar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno de la asociación, describiendo el contexto externo.
- ✓ Formular las estrategias que conduzcan al logro de los objetivos.
- ✓ Elaborar planes de acción para las estrategias seleccionadas.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este capítulo comprende un cuerpo de ideas explicativas, coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación. Es así como se expondrán los aspectos más importantes de la planificación estratégica y la topografía.

### 2.1 Antecedentes de la Investigación

A continuación se mencionan algunos de los trabajos relevantes elaborados con anterioridad en la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui sobre Planificación Estratégica, que han servido como guía para la realización de este proyecto de investigación:

- ✓ **MAZA, R. (2009)** realizó una tesis titulada **“Diseño de un plan estratégico para la división de tecnologías de información y comunicación de la corporación de vialidad e infraestructura del Estado Anzoátegui”**. En primer lugar, se realizó una Auditoría Externa e Interna del sistema, haciendo uso del modelo de Planificación Estratégica propuesto por Fred David y en el que se aplicaron técnicas como la Matriz EFE y la EFI, las cuales permitieron realizar un análisis externo e interno más profundo del sistema en estudio. Seguidamente, se elaboró la Misión –Visión de la división siguiendo el modelo propuesto por Thompson y Strickland, para finalmente llegar a la formulación de estrategias mediante la Matriz FODA, permitiendo establecer 12 planes de acción, los cuales fueron elaborados haciendo uso de los conceptos de Planeación Táctica de George Morrissey, detallándose en ellos

las actividades específicas para la obtención de las estrategias que permitirán cumplir con los objetivos por la división.[9]

- ✓ **ACUÑA M. y DÍAZ D. (2008)** realizaron una tesis titulada **“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Comercialización de una Empresa Fabricante de Tubos de Acero Ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui”**. Este estudio consistió en realizar un análisis del sistema propuesto, realizando las siguientes etapas: formulación de misión, una auditoría interna y externa para detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidad, y una formulación de objetivos y estrategias, para posteriormente realizar los planes de acción. El estudio arrojó como resultado un conjunto de estrategias y actividades adaptadas a las condiciones externas e internas del área bajo investigación.[1]
  
- ✓ **ANTUARE E. y VILERIA M. (2008)** realizaron una tesis titulada **“Propuesta de Estrategias para Caso de Único Proveedor de Materia Prima en una Empresa Manufacturera”**. Este proyecto consistió en buscar planes de acción que ofrecieran la posibilidad de mejorar su sistema de inventario, a través de la recopilación de información necesaria para realizar el análisis de la materia prima, el estudio del comportamiento de la demanda, determinación de los costos, la aplicación de modelos, propuestas de estrategias y planes de acción para el mejoramiento de las actividades de la planta. [2]
  
- ✓ **GUERRA y FRANKLIM. (2005)**, realizaron el trabajo titulado **“Diseño de un Plan Estratégico para el área de protección integral de una Compañía de Telecomunicaciones en el Estado Sucre.”** esta investigación se fundamentó en el diseño de una Planificación Estratégica, específicamente en el área de Protección Integral de la compañía Anónima de teléfonos de

Venezuela (CANTV), producto de las ineficiencias que se estaban suscitando en este departamento tales como problemas con la vigilancia, hurto de materiales y equipos y la falta de control de acceso, en donde, para corregir estas situaciones, se realizó un estudio enfocado en la aplicación de la teoría estratégica, lo cual permitió identificar los posibles focos problemáticos que allí se presentaron, los modelos propuestos por Fred David y A. J. Strickland, los cuales otorgaron un estudio interno y externo con el uso de técnicas como las Matrices EFI y EFE respectivamente., en donde estas últimas, proporcionaron la evaluación cuantitativa y objetiva de esta unidad. Con este estudio se consideró como principal estrategia el desarrollo de programas de seguridad que garantizaron el resguardo de las instalaciones, personal y clientes en la empresa.[7]

- ✓ **MENDOZA, E. y PÉREZ, J. (2003)** realizaron una tesis titulada **“Diseño de un plan estratégico para fomentar la Gestión de Calidad en las actividades de servicio en una empresa de Ventas de Licores nacionales e Importados”**. Para este caso de estudio, se planteó diseñar estrategias a la Distribuidora Mar (Casa de la Caña), como consecuencia de las dificultades que venía presentando la empresa como: la problemática que manifestó el cliente al momento de realizar la cancelación del producto, así como también el espacio físico del almacén y la falta de estacionamiento que poseía la organización. Para solventar las dificultades de la empresa, se decidió utilizar la planificación estratégica, con el propósito de realizar un análisis interno y externo, que posteriormente permitió la formulación de estrategias con el fin de ofrecer mejoras al servicio y cubrir los requerimientos de los clientes en todo el país. La realización de este estudio condujo como principal alternativa reestructurar y reacondicionar la planta física, lo más pronto posible para evitar los problemas de espacio físico y mejorar las funciones operativas de la empresa. [12]

## **2.2 Fundamentos Teóricos**

### **2.2.1 Definición de Planificación**

Proceso cuyo propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa, implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas. También puede entenderse como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. [4]

### **2.2.2 Planificación Estratégica**

La planificación estratégica (P.E) ha sido calificada como el descubrimiento más importante por parte de la administración de empresa en los últimos 20 años. En el pasado no se contaba con la parte formal de la planificación estratégica, ya que en aquella época prevaleció una situación competitiva previsible, estable y con pocos cambios; lo mismo era válido en cuanto al desarrollo tecnológico al cambio social, la demografía y a la situación política. Cuando prevalece la estabilidad y poca incertidumbre no surge la necesidad de la planificación estratégica. [3]

En la actualidad esa situación cambio significativamente ya que en la organización contemporánea se exige más de la pura reacción o adaptación a los múltiples cambios que se suscitan en el mundo de hoy, siendo la planificación estratégica la que mejor se adapta a estas circunstancias, ya que, planificar significa intentar dominar el curso de los acontecimientos en la medida de nuestras fuerzas. La planificación estratégica se conoce como la formulación, implantación y evaluación de las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa el logro de sus objetivos. [3]

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.[11]

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. [11]

#### ✓ **Características de la Planificación Estratégica [1]**

En 1989 Cope hizo un estudio sobre las características que posee el proceso estratégico, logrando resaltar las siguientes:

- ✓ Permite determinar el tipo de negocio en que está y en el que se debe estar, quienes son los clientes y quienes deberían serlos.
- ✓ Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las vías posibles de acción.
- ✓ El tiempo es más largo que en cualquier otro tipo de planificación.
- ✓ Da el sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en una organización.
- ✓ Es considerada una actividad de alto nivel, por ser la alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados, es necesario que haya un gran compromiso de la alta gerencia para generar un compromiso en los niveles inferiores.

- ✓ Es flexible en cuanto a su aplicación, dado que permite aplicarse tanto a grandes organizaciones, como a medianas y pequeñas empresas, a instituciones sin fines de lucro, a organizaciones gubernamentales, educativas, de caridad militares, a conglomerados internacionales y otros.
  
- ✓ **Necesidades y Beneficios de la Planificación Estratégica**
  - ✓ Mantiene a la vez el enfoque el futuro y en el presente.
  - ✓ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
  - ✓ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
  - ✓ Asigna prioridades en el destino de los recursos.
  - ✓ Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
  - ✓ Obliga a los ejecutivos ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.
  - ✓ Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
  - ✓ Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
  - ✓ Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las debilidades internas.
  - ✓ Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
  - ✓ Evitan las disminuciones en ingresos, utilidades y aún las quiebras.
  - ✓ Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los

competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.

- ✓ La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- ✓ Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

#### ✓ **Importancia de la Planificación Estratégica**

En la actualidad la mayor parte de las organizaciones utilizan la planificación estratégica como una herramienta indispensable para prever su futuro y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

Dados muchos retos y oportunidades existentes en el mercado global, la planificación estratégica ha representado mucha importancia en los últimos tiempos dado que muchas empresas la han utilizado como pilar fundamental en el desenvolvimiento de todas sus actividades. Es importante por cuanto:

- ✓ Proporciona el marco teórico para la acción: lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.
- ✓ Incrementa la capacidad de la organización: esto es con la finalidad de implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo ayuda a que la organización se desarrolle, organice y utilice una mejor



comprensión del entorno en el cual opera, en el campo en donde funcionan sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

- ✓ Facilita el desarrollo de planes: un plan estratégico guía a cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.
- ✓ Mejor desempeño de la institución: el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.
- ✓ Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: la planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.
- ✓ Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas: una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, así mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

### 2.2.3 Administración Estratégica [6]

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. Muchas veces el término de administración estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”.

✓ **Etapas de la Administración Estratégica [6]**

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

- ✓ **Formulación de estrategias:** La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. 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 virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.

- ✓ **Implementación de estrategias:** La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas,

motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. Implica desarrollar una cultura, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. 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.

Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”, y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?” El reto de la implementación es motivar a los gerentes y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.

- ✓ **Evaluación de estrategias:** es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos

como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
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.

#### ✓ **Modelo de la Administración Estratégica [6]**

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. En la figura 2.1 se muestra un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica. Dicho modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

1. Desarrollar una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en ésta el sentido de una acción con un propósito de-terminado.

2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos y la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes. Por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio en los objetivos y las estrategias a largo plazo; un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría requerir de un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores tal vez implique un cambio en la misión de la empresa. Por estas razones, las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia deben llevarse a cabo de manera

continua, no sólo a finales del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina.

En la práctica, la administración estratégica no es un proceso que se divide tan claramente, ni que se realice con tanta precisión como sugiere el modelo de la administración estratégica. Los estrategas no llevan a cabo el proceso al pie de la letra. Por lo general, existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización. Muchas empresas realizan semestralmente juntas formales para analizar y actualizar la visión y misión, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, las estrategias, los objetivos, las políticas y el desempeño de la empresa.

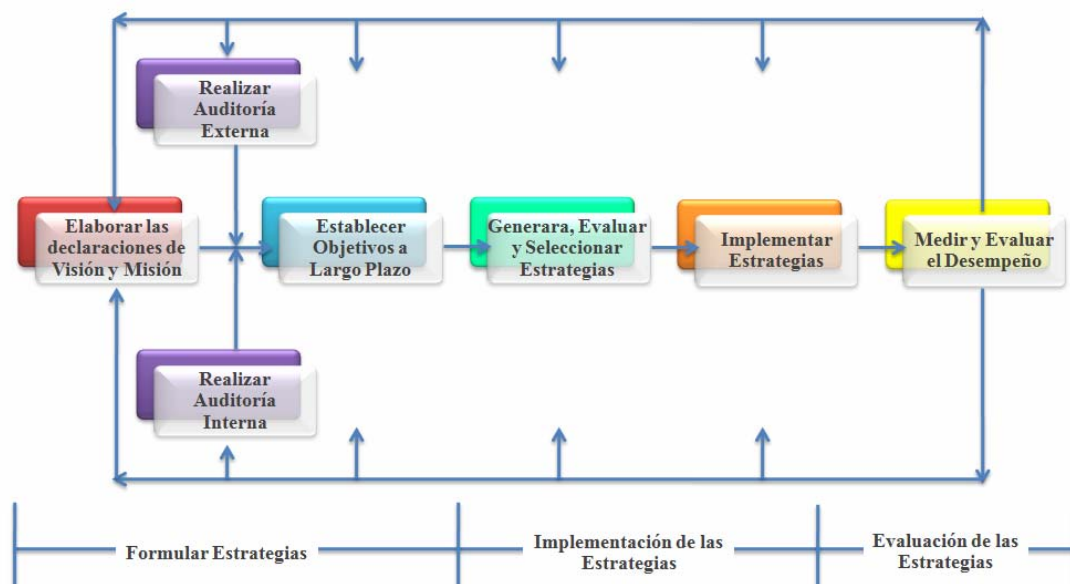


Figura 2.1: Modelo Completo del Proceso de Administración Estratégica

### **2.2.4 Marco General para Formular una Visión-Misión [6]**

Una visión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede funcionar de una manera efectiva, ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de los negocios orientado hacia el futuro, es decir, sin haberse planteado antes qué necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer, qué actividades de negocios debe buscar, qué tipo de posición de mercado a largo plazo desea tener en relación con los competidores y qué clase de compañía pretende erigir.

La planificación del curso de una compañía comienza con que los directores ejecutivos echen una mirada al camino que está adelante y se planteen las siguientes preguntas: “¿a dónde nos dirigimos desde aquí?”, “¿qué cambios se avecinan en el panorama de los negocios?”, y “¿cómo influirán estos cambios en los negocios actuales de la empresa?”.

El desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema atractivo para la compañía, más bien, es un ejercicio que consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito. Implica seleccionar los mercados en los que se participará, colocar a la empresa en una senda estratégica y comprometerse a seguir dicha ruta.

#### **✓ Definición de la Misión [6]**

La visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el por qué de ese reconocimiento.



Conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, el plazo que se maneja de la visión es de aproximadamente 5 años.

Fred David cita en la página 60 de su libro “Conceptos de Administración Estratégica” un documento virtual en el que se incluyen preguntas que ayudan a redactar la visión de una organización ([www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld009.htm](http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld009.htm)), en este documento se manejan las siguientes preguntas; “¿Cómo la tecnología de impactará de nuestra industria?”, “¿Qué quieren nuestros clientes en el futuro?”, “¿Cómo debe ser nuestro ámbito de competencia?”, “¿Qué escenarios de medio ambiente son posibles?”, “¿Cómo serán nuestros competidores en el futuro? proveedores? integrantes?” y “¿En qué negocio queremos estar?”.

#### ✓ **Definición de la Misión [6]**

El modelo parte de la elaboración de la misión que no es sino la razón de ser de la organización, algunos autores van mucho más allá y establecen un concepto previo a la misión llamada Visión que significa hacia donde queremos llegar. En el proceso de establecer la Misión se deben incluir a todos los Directivos o Líderes de las áreas funcionales, el éxito de la Administración Estratégica depende directamente de involucrar en este proceso a todo el grupo Directivo, es decir, debe ser un trabajo en equipo donde todos se comprometen e involucran en la Formulación de la Estrategia para facilitar posteriormente su Implantación. Es bien conocido el ejemplo del

plato de los huevos revueltos con jamón que ilustra los anteriores conceptos, en este experimento culinario intervienen dos especies del reino animal: La gallina y el Cerdo, la primera ha dado los huevos pero el Cerdo ha dado la vida, los dos están comprometidos pero el Cerdo está involucrado puesto que hace parte del famoso platillo.

El Estratega debe ser el facilitador del trabajo en equipo y producir la sinergia necesaria para iniciar el Direccionamiento Estratégico. La Misión de una Organización debe contener en lo posible los siguientes elementos, no necesariamente todos:

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. Conceptos de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

✓ **Diferencia entre una Visión Estratégica y una Declaración de Misión [6]**

Mientras que la principal preocupación de una visión estratégica consiste en saber “hacia dónde vamos”, el término declaración de la misión, tal y como se suele utilizar, tiende a referirse a la actual esfera de acción de la empresa (“quiénes somos y qué hacemos”).

Las declaraciones de la misión que la mayoría de las compañías incluyen en sus informes anuales o que colocan en sus sitios web casi siempre hacen hincapié en los productos y servicios actuales de la empresa, los tipos de clientes a los que sirve y las capacidades tecnológicas y de negocios con que cuenta. Casi no comunican nada respecto hacia dónde se dirige la compañía y a su futura esfera de acción de los negocios y a sus planes por venir. En consecuencia, la distinción conceptual entre una visión estratégica y una declaración de la misión es muy nítida: una visión estratégica describe la futura esfera de acción en los negocios de una empresa (“hacia dónde vamos”), en tanto que la declaración de la misión señala su actual esfera de acción en los negocios (“quiénes somos y qué hacemos”).

**2.2.5 Marco General para Realizar la Auditoría Externa [6]**

La auditoría externa implica la recolección y la evaluación de la información, ésta siempre ha sido un activo empresarial clave, aunque sólo recientemente se le ha reconocido como una herramienta estratégica muy poderosa. Se centra en identificar aquellos factores que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades) como en sus aspectos negativos (amenazas).

El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados, esto es con la finalidad de que

entiendan y se comprometan con la organización. Las personas aprecian contar con la oportunidad de contribuir con ideas y de poder entender mejor la industria, los competidores y los mercados de su empresa.

Según Fred R. David, aplicando el modelo de su libro “Conceptos de administración estratégica” existen cinco pasos eficaces en la elaboración de la auditoría externa, los cuales se mencionan a continuación:

1. Escoger variables ambientales claves.
2. Seleccionar fuentes claves de información ambiental.
3. Utilizar técnicas y herramientas de predicción.
4. Construir la matriz de perfil competitivo.
5. Construir una matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Típicamente, una auditoría externa comienza con la selección de variables ambientales claves en el ambiente de una organización. La selección de las variables por controlar puede cambiar en forma amplia de acuerdo con la situación y la industria en que trabaja la empresa, las variables ambientales pueden clasificarse en seis categorías principales:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas, y geográficas.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales, jurídicas.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas competitivas.
6. Globalización.

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y de amenazas que se deberían eludir e identificar las variables claves que prometen respuestas procesables.

Las Oportunidades Externas se refieren a las tendencias económicas, sociales, políticas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Las Amenazas Externas son totalmente opuestas a las oportunidades, consisten en las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

✓ **Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE) [6]**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo más específico posible, usando cifras y porcentajes comparativos, en la medida de lo posible.
2. Se asigna 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. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

3. Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.
4. Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener el peso ponderado.
5. Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave 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. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

### **2.2.6 Marco General para Realizar la Auditoría Interna [6]**

La auditoría interna permite identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas, basados en las relaciones internas en las áreas funcionales de la empresa.

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la

identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

La falta de identificación y comprensión de las relaciones internas de una empresa resulta perjudicial para el proceso de dirección. Es por ello, que según Fred David, es recomendable analizar y evaluar por medio de la auditoría interna varias áreas.

La auditoría interna requiere que se reúna y asimile información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizados de la empresa. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa.

Las Fortalezas Internas se refieren a actividades internas de una organización que se llevan a cabo cabalmente. Mientras que las Debilidades Internas es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito gerencial de una organización.

✓ **Áreas Recomendadas para Analizar y Evaluar por medio de la Auditoría Interna [6]**

Según Fred David, es recomendable analizar y evaluar por medio de la auditoría interna las consecuencias o efectos estratégicos de importantes conceptos en diversas áreas funcionales, estas son:

- ✓ Administración: Las funciones de administración constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.
  1. Planeación: La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.
  2. Organización: La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.
  3. Dirección: La dirección incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.



4. Integración del Personal: Las actividades de integración de personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación del personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.
5. Control: El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.

La siguiente lista de verificación de preguntas ayudará a determinar las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional del negocio. Un no como respuesta a cualquiera de las preguntas indica una debilidad potencial, aunque la importancia estratégica y las implicaciones de las respuestas negativas, por supuesto, variarán de acuerdo con la organización, industria y severidad de la debilidad. Las respuestas afirmativas a la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza:

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la compañía son mensurables y se comunican adecuadamente?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación eficaz?

4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es apropiada la estructura de la organización?
6. ¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?
7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación de personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?
9. ¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?

- ✓ Marketing: El marketing se define como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Hay siete funciones de marketing básicas: 1. análisis de los clientes, 2. venta de productos y servicios, 3. planeación de productos y servicios, 4. fijación de precios, 5. distribución, 6. investigación de mercados y 7. Análisis de oportunidades. Entender estas funciones ayuda a los estrategas a identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del marketing.

Las siguientes preguntas acerca del marketing, muy parecidas a las que se hicieron antes en torno a la administración, son pertinentes:

1. ¿Los mercados están segmentados eficazmente?
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?
4. ¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?
5. ¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?
6. ¿La empresa realiza investigaciones de mercado?
7. ¿La calidad del producto y el servicio al cliente son buenos?

8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?
10. ¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

- ✓ Finanzas y contabilidad: La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de 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.

Las siguientes preguntas referentes a finanzas y contabilidad, similares a las que se presentaron antes acerca de marketing y administración, deben examinarse:

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financieros.
2. ¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?
3. ¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

5. ¿Son eficaces los procedimientos para la presupuestación del capital?
6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
7. ¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

✓ Producción y operaciones: La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios. La administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad. Además se deben examinar las preguntas las siguientes:

1. ¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables y razonables?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
3. ¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Son eficaces políticas y los procedimientos de control de calidad?
5. ¿Las instalaciones, los recursos y mercados están localizados estratégicamente?
6. ¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?

- ✓ **Sistemas de información gerencial:** La información ante todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información representa una fuente importante para logra una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en los sistemas de información es una actividad fundamental al realizar una auditoría interna.

El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa aumentando la calidad de las decisiones administrativas. Un sistema de información eficaz, por consiguiente, recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de manera que responda a preguntas operativas y estratégicas importante. El corazón de un sistema de información es una base de datos que contenga los datos y registros que sean importantes para los administradores.

Un sistema de información gerencial recibe materia prima de los mecanismos de evaluación interna y externa de una organización, recopila los datos de marketing, finanzas, producción y asuntos personales en lo interno, de factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos de decisiones administrativas.

- ✓ **Benchmarking:** El benchmarking es una herramienta analítica empelada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias en el mercado. El benchmarking implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las “mejores prácticas” entre las empresas competidoras, con la finalidad de duplicar o mejorar tales prácticas. El benchmarking permite a una empresa tomar acciones para mejorar su competitividad al identificar

(y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación.

La parte más difícil del benchmarking es tener acceso a las actividades de la cadena de valor de otras empresas con sus costos asociados. Sin embargo, las fuentes de información más comunes para realizar el benchmarking incluyen reportes publicados, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión y empresas rivales dispuestas a cooperar.

✓ **Matriz de Evaluación de los Factores Interno EFI [6]**

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. Para elaborar una matriz de Evaluación de Factores Internos se deben realizar los siguientes pasos:

1. Primero se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. En esta lista se anota primero lo que se considera fortalezas y luego las debilidades.
2. Se asigna 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. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

3. Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
4. Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener el peso ponderado.
5. Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

### **2.2.7 Marco General para Fijar Objetivos Estratégicos [12]**

En la planificación estratégica es muy importante definir muy bien los objetivos y metas de la organización y los planes a ejecutar, ya que estos van ayudar a conseguir de manera efectiva el éxito del planificación.

Los objetivos son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro del marco de tiempo de su plan (por lo general, un año). A nivel de la empresa, por lo general estos objetivos estarán limitados a los logros más importantes proyectados para ese periodo y normalmente representan el esfuerzo que cruza las líneas de la empresa. Éstos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal. Los objetivos incluyen resultados financieros proyectados, pero no están limitados a ello.

Su redacción ha de permitir que se detecte el resultado final, esperado con la ejecución del proyecto; para ello se utilizaran verbos que expresen la acción que se requiere lograr con el proyecto. A diferencia de los Objetivos las metas es a donde se quiere llegar y se formulara a partir de cada objetivo específico, precisando los indicadores propia misión, para que todos se dirijan hacia las mismas metas y objetivos.

✓ **Determinación de Áreas de Resultados Críticas (ARC)**

Estas son las áreas prioritarias dentro de las cuales usted tiene que lograr resultados durante el periodo proyectado de planeación. El uso de áreas críticas asegura la continuidad en las áreas más importantes de rendimiento, que son esenciales para los resultados de la institución o de la empresa.

Para ello es necesario considerar:

1. Una declaración de dirección la cual es consistente con el plan estratégico
2. Una lista de áreas de resultados críticas para la empresa
3. Una lista de “fijos” valores que permanezcan constantes
4. Una lista de cuestiones críticas, de prioridades, de suposiciones y de un análisis parcial o totalmente terminado según convenga
5. Una lista de Objetivos tentativos y planes sugeridos de acción
6. Comentarios adecuados para guiar a los gerentes de toda la institución o empresa en su toma de decisiones

Principios para establecer sus áreas de resultados críticas

1. Identificar de 5 a 8 áreas importantes dentro de las que su unidad debe lograr resultados significativos durante el siguiente año
2. Identificar tanto las áreas financieras como las no financieras
3. Elegir tanto las áreas que apoyan de manera directa o indirecta el plan estratégico de su empresa y otros planes a nivel superior
4. No esperar que sus ARC cubran el rendimiento total de su unidad. En lugar de ello, identificar las pocas áreas vitales hacia donde se deben dirigir los esfuerzos prioritarios



5. Darse cuenta de que muchas ARC requerirán de un esfuerzo de funciones cruzadas
6. Por lo general, cada ARC debe estar limitada a dos o tres palabras y no debe medirse como se le ha descrito, sino que debe contener factores factibles de medición.

### ✓ **Identificación y Análisis de los Problemas Críticos**

#### **1.- Identificación de los problemas**

Las ARC sirven de base para identificar muchos problemas potenciales. Para ello es necesario realizar los siguientes procedimientos:

##### 1. Investigar

¿Cuáles son entre 4 y 8 de los problemas más críticos que enfrentará nuestra unidad en el próximo año? ¿qué impacto tendrá cada uno en nuestro rendimiento?

¿Cuáles son los problemas que probablemente tendrán mayor efecto en la rentabilidad (o en los resultados a largo plazo)?

¿Cuáles son los problemas que probablemente contribuirán más en el éxito a largo plazo?

¿Qué cambios se presentarán o es probable que se presenten en el próximo año que afectarán de manera importante el rendimiento de nuestra unidad?

¿Qué problemas u oportunidades dentro de nuestra unidad o entre nosotros y otras unidades probablemente tendrán un impacto en u nuestro rendimiento?

¿Qué limitaciones en recursos u oportunidades necesitan enfrentarse?

2. Intercambiar ideas para identificar los problemas los problemas probables. Muchos de ellos son obvios los miembros del equipo solo requieren de un foro abierto y tiempo para expresarlas Las ARC de cada unidad ayudarán a identificarlos. Esta técnica complementará las respuestas del cuestionario.
3. Es necesario revisar los planes estratégicos y tácticos existentes, incluyendo el rendimiento, para identificar cualquier factor adicional que necesite añadirse a su lista de problemas.
4. Es necesario examinar las suposiciones hechas sobre los mercados, aceptación de productos, competencia y otros factores externos para establecer la validez en esos momentos.
5. Los informes corrientes de rendimiento de las personas dentro o fuera de su unidad pueden identificar algunos problemas, que de lo contrario podrían pasarse por alto.
6. Las publicaciones relacionadas con su industria o mercados podrían revelar tres factores que necesiten tomarse en consideración cuando redacte su lista de problemas.
7. Finalmente revisar la lista, eliminar o combinar los factores duplicados, volver a redactar los que estén confusos. dado que al final es probable tener 20 o 30 focos problemáticos es recomendable agruparlos en las ARC respectivas. es recomendable limitar la lista a 10 o 15 problemas potenciales antes de priorizar.

Cuando se identifiquen un número relativamente grande de problemas, podría ser útil agruparlos bajo sus ARC relacionadas para reducir el traslape y para ayudar en la etapa del establecimiento de prioridades.

## **2.- Establecimiento de prioridades en los problemas**

Es necesario establecer entre cuatro (4) y ocho (8) de los problemas más importantes percibidos, para ello se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Hacer que cada miembro evalúe los problemas que queden, mediante un factor de ponderación de 3-2-1. El número 3 representará lo que es importante y urgente; el número 2 lo que es importante pero no urgente; y el número 1 lo que puede diferirse o para lo que no se cuenta ni con los recursos ni con la capacidad para enfrentarlo.
2. En una gráfica, registre los factores de ponderación identificados por cada miembro del equipo, junto con la cuestión.
3. Recopile las prioridades, tomando como base el número de respuestas y el promedio ponderado.
4. Discuta los problemas para asegurar que el equipo concuerde con las prioridades.

Los problemas descartados, que no aparecen en la lista, podrán enviarse a los departamentos específicos para su solución. Consérvelos por su posible combinación con los considerados.

## **3.- Análisis de los Problemas**

Incluye la validación de una cuestión en particular y el planteamiento de maneras efectivas de enfrentarla. Dos métodos efectivos para este caso son: el análisis en grupo y las asignaciones individuales. Para cada cuestión prioritaria se debe hacer un consenso sobre:

¿De qué problema se trata?

¿Con qué información o datos se cuenta o se necesita para validar o invalidar la cuestión? (es importante enfocarse estrictamente en datos, no en opiniones, en este punto. ¿qué prueba tangible existe para justificar la inversión de tiempo y esfuerzo para solucionar este problema?)

¿Qué factores parecen ser los causantes de que este problema sea crítico para la institución de la empresa? (se pueden incluir opiniones, preferentemente respaldadas por datos verificables)

¿Qué tipos de resultados se necesitan en esta área? (éstos pueden servir de contrapeso para algunas de las causas o pueden enfocarse en resultados de mayor extensión)

#### **4.- Resumen de los Problemas**

Las Conclusiones específicas y los cursos de acción alternos. Es necesario contestar las siguientes preguntas:

¿Qué conclusiones pueden sacarse de este análisis que proporcionen la dirección para una acción específica?

¿Qué formas alternas de acción tenemos para estas conclusiones? (identifique la mayor cantidad posible para tener opciones razonables)

Las respuestas a estas preguntas, permitirán establecer los indicadores clave de rendimiento para establecer los objetos y preparar los planes de acción para enfrentar los problemas.

#### **✓ Fuente de Información para Fijar Objetivos Estratégicos [6]**

Las fuentes primarias con que cuenta el presidente de una unidad u organización para definir o desarrollar los objetivos, son las conclusiones

alcanzadas y los cursos de acción alternas identificados durante el análisis de asuntos críticos, que se manifiesten en un tiempo determinado dentro de la organización. Algunas fuentes adicionales son las convicciones personales del director general y de otras personas importantes en su empresa.

Asimismo, los miembros del consejo directivo, que representan los intereses de los propietarios, tienen por lo general la responsabilidad de aprobar o de rechazar el plan de la organización total y pueden proporcionar información en el proceso de selección de objetivos. Si una empresa o institución es parte de un organismo mayor, como una matriz de un grupo empresarial o una superagencia, podría haber requisitos específicos que también se necesiten tomar en consideración.

Se debe tomar en cuenta como fuentes importantes de diseño de objetivos no solamente a los altos ejecutivos y directivos de la organización, sino, a todos los entes humanos que conforman la empresa, permitiendo que los responsables de alcanzarlos tengan voz para poder fijarlos.

Las principales unidades que deben ser buscadas para la recopilación de información, para visualizar el futuro de una organización son aquellas ligadas puntualmente con el proceso de la misma, (personal, dirigente, presidente, etc.) todos son responsables y por ende deben ser entrevistados o tomados en cuenta para elegir los objetivos y/o metas que percibe la empresa, a esto se refiere el autor Morrissey, al incluir a los miembros del consejo directivo, representante de todos los propietarios y actores de las acciones realizadas por la empresa.

Igualmente es necesario determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la

organización, es decir, fijarse en el desenvolvimiento de la competencia en el mercado y de esta manera conseguir un mayor aprovechamiento de este, ya que esta interacción es una fuente indudable para el diseño de objetivos.

✓ **Establecimiento de la Cantidad Óptima de Objetivos dentro de una Empresa [6]**

Para la mayor parte de las unidades de la organización, un número adecuado de objetivos es de seis a diez, con los planes de acción por escrito. Además, puede haber varias normas de rendimiento, con frecuencia relacionada; con resultados financieros y operativos, que se rastrearán de manera regular.

Cuanto más grande sea el número de objetivos proyectados, menos probable será que cada uno de ellos reciba la atención necesaria. Además, el papeleo generado por un gran número de objetivos podría ser abrumador.

Los objetivos que se revisan con regularidad a nivel ejecutivo deben representar aquellas cosas que tendrán un impacto para llevar a la organización en la dirección debida. Aún más, los objetivos a este nivel necesitan ser de vital preocupación para todos los miembros del equipo ejecutivo, no sólo para uno o dos. El mismo principio se aplica al nivel de la unidad, aunque casi todos sus objetivos serán más limitados y más específicos que los que pertenecen a nivel de la organización total.

✓ **Principios para escribir los Objetivos Estratégicos [6]**

Los siguientes principios ayudan a formular o redactar los objetivos. Aunque un objetivo en particular no necesariamente cumplirá con todos estos

criterios, debe verificarse contra cada uno de ellos. Sólo cuando usted haya tomado una decisión consciente de que un criterio específico no se aplica deberá pasarlo por alto como un factor al validar un objetivo en particular.

Estos principios tienen como fin proporcionar una guía la cual no deben usarse como recetas. Necesitan aplicarse sólo si son apropiados. Podrá haber ocasiones cuando algunos de estos principios no sean importantes, o que no se puedan aplicar en una situación específica. No obstante, el propósito de identificarlos es asegurarse de que no se pasen por alto los factores clave. Cuando se pasan por alto los puntos obvios con frecuencia se producen problemas en los trabajos de planeación. Estos principios están diseñados para reducir o para eliminar esa posibilidad.

**Un objetivo debe empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro:** Puesto que los objetivos son declaraciones de resultados, hay una acción implicada en cada uno de ellos. Sin embargo, esa acción debe reflejar con claridad el logro de algo, no sólo la realización de una actividad. Es importante que la declaración de su objetivo no refuerce la actividad como un fin por sí misma. Aunque se requerirá de actividad para lograr su objetivo, esta actividad se enfrentará de manera más adecuada en el plan de acción. Por lo tanto, el verbo que seleccione debe enfocarse en el resultado y producir el logro sugerido; verbos como plantear, realizar y diseminar implican actividad.

**Un objetivo debe especificar un solo resultado medible a lograr:** Casi todos los objetivos producirán una gran variedad de resultados. Es importante seleccionar una medición clave que proporcione una indicación dominante de sus resultados deseados.

**Un objetivo debe especificar una fecha cumplimiento o un tiempo para completarlo:** Este es un factor esencial para garantizar la acción

oportuna. Y aunque algunos objetivos tienen una terminación implícita de un año en el plan, es necesario analizar con detalle los plazos específicos, ya sea para el objetivo total o para las etapas preliminares. Éstos deben incluirse en el plan de acción si no se encuentran en el objetivo en sí. Algunos objetivos (en especial aquellos orientados a los proyectos) para los cuales se anticipa su terminación antes o después del final del periodo del plan deben incluir la fecha límite específica. A nivel de las unidades, es de suma importancia la identificación de las fechas límites.

**Un objetivo debe especificar los factores de costo máximo:** Antes de que se comprometa con un objetivo, necesita conocer qué recursos se requieren, aunque es probable que no conozca la cantidad precisa antes de que plantee su plan de acción. Estos recursos incluyen el tiempo y el esfuerzo requeridos, al igual que los costos en efectivo. El valor de cualquier objetivo es directamente proporcional al costo de lograrlo. La identificación de los costos relacionados con un objetivo le proporciona una oportunidad para validarlo cuando elabore su plan de acción. Aún más, le proporciona una base más racional para tomar decisiones relacionadas al establecer cuáles objetivos deben buscarse y cuáles deben colocarse en espera.

**Un objetivo debe ser lo más específico y cuantitativo posible (y, por ende, medible y verificable):** Aunque muchos tipos de objetivos se prestan con facilidad a un análisis cuantitativo mediante el uso de números o de porcentajes, en muchos otros no es el caso. La terminación, adición o eliminación de algo es tan medible como un conjunto de números. La clave está en lograr el consenso entre los miembros del equipo de planeación sobre cuáles son los factores mensurables específicos que se usarán.



**Un objetivo debe especificar sólo el qué y el cuándo:** Debe evitar aventurarse en el por qué y en el cómo. Una vez más, un objetivo es una declaración de resultados por alcanzar, no una justificación de su existencia.

El puente del por qué debe cruzarse antes de iniciar la redacción del objetivo. Aunque nadie puede negar que sea importante que las personas afectadas por su objetivo entiendan las razones por las que fue seleccionado, esta comunicación se maneja mejor mediante una explicación verbal o, de ser necesario, por medio de una declaración independiente de razones

De manera similar, el medio para lograr un objetivo no se incluye por lo general en la declaración del objetivo, el cómo se relaciona con el plan de acción. La mayor parte de los objetivos deben lograrse mediante varios enfoques aceptables, cuyos valores relativos podrían variar cuando cambien las circunstancias. Lo que es importante tener en mente en relación con este principio en particular es que es necesario esforzarse para que la declaración del objetivo se limite a sus puntos esenciales, es decir, mantenerlo simple.

**Un objetivo debe apoyar de manera directa al plan estratégico o ser compatible con el mismo y con los demás planes de alto nivel de la empresa:** Una de las razones principales para elaborar un plan táctico es aplicar porciones del plan estratégico o de otros planes de alto nivel que ya se hayan instrumentado. Éste es otro principio de verificación que necesita instituirse para asegurarse de que su plan esté llevando a su empresa por una dirección que sea consistente con lo que ya se ha decidido. Este principio en particular se hace más crítico mientras se generan los planes de las unidades.

**Un objetivo debe ser realista y factible, pero debe representar un reto importante:** Ésta es una decisión de juicio que deben tomar usted

y su equipo de planeación. Cualquier objetivo debe tener una probabilidad razonable de logro mediante un esfuerzo adicional de los participantes; necesita tener un toque de desafío para que en caso de que el objetivo se alcance ellos se sientan bien consigo mismos y con respecto a la empresa o institución. Al mismo tiempo, el objetivo no debe ser tan difícil que sea imposible de alcanzar. Parte del valor de establecer objetivos es generar un sentido de orgullo por el logro de algo en verdad valioso. Hay un dicho que dice: “El éxito engendra éxito; ni fracaso engendra fracaso”. Si su personal se siente bien con los logros, es mucho más probable que hagan un esfuerzo adicional para alcanzar muchos más. Si sienten que sin importar cuánto trabajen nunca tendrán éxito, su incentivo por lograr un rendimiento óptimo pronto se disipará.

### **2.2.8 Marco General para Formular Estrategias [6]**

Las técnicas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

La Etapa 1, del marco de la formulación está compuesta por una Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y una Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). Esta etapa es llamada la Etapa de los Insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

La Etapa 2, llamada la Etapa de la Adecuación, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. Las técnicas de la etapa 2 incluyen: la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas (FODA), la Matriz de la Posición Estratégica la Matriz Interna-Externa (IE), Matriz de la Posición Estratégica y la evaluación de las acciones (SPACE), Matriz Boston Consulting Group (BCG), y la Matriz de la Gran Estrategia.

La Etapa 3, llamada la Etapa de la Decisión usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables de la etapa 2 y revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

✓ **Matriz SPACE (Strategic Position and the Action Evaluation)[6]**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (SPACE), es un instrumento importante para la etapa de la adecuación. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (Fuerzas Financiera [FF] y Ventaja Competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (Estabilidad del Ambiente [EA] y Fuerza de la Industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización. En la figura 2.2 se muestran los ejes correspondientes a la matriz SPACE.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz SPACE. La matriz SPACE, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando. Pasos para preparar una matriz SPACE:

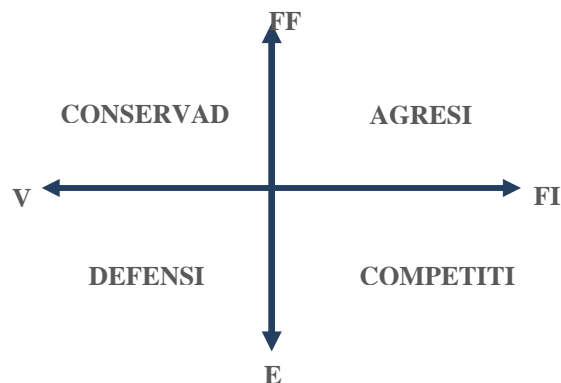
1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz SPACE.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz SPACE por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional relacionado con cada perfil, sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante intensivo (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas; superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados; el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de

conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrenta la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz SPACE, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz SPACE, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz SPACE, lo que indica 150 de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

Figura 2.2: Ejes Correspondiente para la Matriz SPACE



✓ **Matriz FODA [6]**

La Matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas:

- ✓ **Estrategias y Acciones DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- ✓ **Estrategias y Acciones DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.
- ✓ **Estrategias y Acciones FO:** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- ✓ **Estrategias y Acciones FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no

quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

A continuación se presenta un resumen práctico del proceso FODA, no se debe tomar este punto como una receta mágica, ya que el desarrollo del método tiene también que ver con cada caso específico y en muchas oportunidades se debe hacer gala de algo de ingenio para poder desarrollar el modelo de forma tal que resulte verdaderamente útil el resultado final:

1. Primero se elabora una lista de oportunidades externas claves y otra de las amenazas externas presentes en la empresa.
2. De igual forma se realizan otras dos listas, una para las fortalezas y la otra para las debilidades internas.
3. Se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
4. Se adecuan las debilidades internas a las oportunidades externas y se registran las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
5. Se adecuan las fuerzas internas a las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
6. Se adecuan las debilidades internas a las amenazas externas y se registran las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

Figura 2.3 se muestra un cuadro para la construcción de la Matriz FODA.

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS – F</b> Listar las Fortalezas 1. 2. . . N	<b>DEBILIDADES – D</b> Listar las Debilidades 1. 2. . . n
	<b>OPORTUNIDADES – O</b> 1. 2. . . N	<b>ESTRATEGIAS – FO</b>  Utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
<b>AMENAZAS – A</b> 1. 2. . . N	<b>ESTRATEGIAS – FA</b>  Utilizar las fortalezas para evitar amenazas.	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>  Reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas.

✓ **Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE)**

Es una herramienta que permite evaluar diferentes alternativas de estrategias con objetividad, permitiendo la fácil selección de la cual se debe implementar primero para el debido cumplimiento de un objetivo.

1. Se elabora una lista de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades extraídas de los procesos de auditorías.
2. Se le asigna a cada debilidad, fortaleza, amenaza y oportunidad el mismo peso que obtuvieron en las matrices EFI y EFE (Capítulos 5 y 6 respectivamente).
3. A cada estrategia agrupada en el caso 1 se le asigna una puntuación entre 0, 1 y 2 para cada factor, donde 0 indica que dicho factor no



influye sobre la estrategia, 1 = Probablemente influyente y 2 = Muy influyente.

4. Se calculan los puntajes totales de prioridad, multiplicando el peso por la calificación obtenida.
5. Se calcula la suma total de todos los puntajes totales de prioridad. La estrategia que haya obtenido mayor puntuación es la que se ejecutará de primero y así sucesivamente en orden decreciente.

### **2.2.9 Método Cuantitativo de Análisis Estructural [3]**

Para poder mejorar la situación interna o externa y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar debilidades o amenazas es necesario recurrir a una metodología que resuma esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existe. El análisis estructural es una técnica nacida directamente del estructural-funcionalismo. Entonces partimos de la definición de estructura que dice: “estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyo elementos guardan relaciones de interdependencia”.

Por medio de esta herramienta se puede determinar cuáles son los factores más relevantes que están afectando al sistema, cuáles son las variables que están incidiendo en su desempeño y cuales causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y como las variables preponderantes están involucradas con las restantes. Los elementos que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros.

Este método permite visualizar la manera como un elemento influye sobre otros, inmersos en la realidad. Por medio de esta herramienta se logrará observar

todas las relaciones que pueden tener entre sí variables que conforman la situación problemática. Y lo más importante detectar cuales son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen una mayor influencia sobre las restantes. Para llegar a este punto deben cumplirse las siguientes etapas previas:

- ✓ **Etapla I: Identificar las variables que conforman el sistema:** En esta primera etapa se tiene un contacto directo con el sistema para conocer su situación actual, su comportamiento y su relación con el medio ambiente, además de los problemas internos y externo que influyen en el mismo.
- ✓ **Etapla II: Detectar la influencia que ejercen una sobre otras:** La manera como se detectarían las influencias que ejercen unas variables sobre otras se realizará de dos formas, en el índice de motricidad que indica el número de variables sobre las cuales influye cada una o la fuerza que tiene cada una sobre las demás. Y el índice de dependencia el cual indica el grado o porcentaje de subordinación de cada variables con respecto a las otras, es decir, las veces que cada una depende de las restantes.

Se puede decir que una influencia es real cuando una variable impacta de una forma directa a una o varias variables, y una nula cuando no existe ninguna relación con las demás variables: para efectos de la Matriz de Análisis estructural una influencia real tiene un valor igual a uno (1) si es nula, dos (2) si es leve, tres (3) si es media, cuatro (4), si es moderada, cinco (5) si es fuerte y su valor es igual a cero (0) cuando no aplica dicha relación..

La sumatoria de los números por filas, indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás. Las sumatorias por columnas, representan las veces en que cada variable es influenciada por las restantes (índice de dependencia), porque

indican el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

### **2.2.10 Método de Escalamiento de Tipo Likert**

Este método consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se mide la reacción de los sujetos. Cada ítem consta de un conjunto de opciones de respuesta y a cada opción se le asigna un valor numérico, de las cuales sólo se puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos ó más opciones. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

La escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se trabaje como si fuera un intervalo, es por esta razón que a veces se utilizan rangos de puntuaciones para las afirmaciones de acuerdo al número de opciones o categorías de respuestas. Los rangos de de las puntuaciones pueden variar de 0 a 4, -2 a +2, 1 a 5, etc.

En las escalas Likert también se puede calificar el promedio obtenido en la escala mediante la sencilla fórmula  $PT/NT$  (donde PT es la puntuación total de la escala y NT es el número total de afirmaciones), y entonces la puntuación se analiza en el intervalo utilizado. La Tabla 2.1 muestra el formato para la aplicación de la metodología de Escalamiento Liker y en la figura 2.4 se muestra la escala de desempeño.

Tabla 2.1: Formato de aplicación del método de escalamiento de Likert

Instrumento		NUNCA	CASI NUNCA	SOLO A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Datos de Levantamiento de Información						
Valor de estimación		1	2	3	4	5
Pregunta relacionada con el factor que se está evaluando						

Fuente: [12]

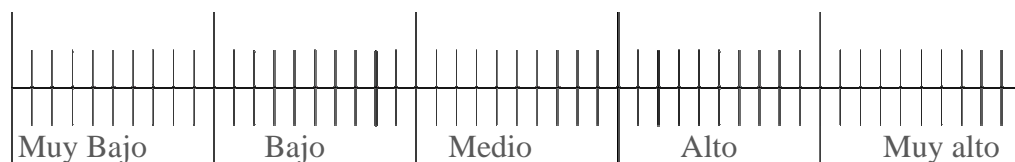


Figura 2.4: Escala de desempeño del método de escalamiento de Likert.

Fuente: [12].

### 2.2.11 Planes de Acción [12]

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. También representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación. Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco factores:

1. Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
2. Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción.
3. El programa para realizar los pasos o acciones.
4. Los recursos que se necesitaran destinar para llevarlos a cabo.
5. Los mecanismos de retroalimentación que se emplearan para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

A continuación, se presenta una breve descripción de lo que se incluye en 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 de lleve a cabo. Primario representa a quién tiene la responsabilidad final para completar el paso; otros representa a cualquier otro con un papel clave en el paso específico. (Siempre aparecerá el nombre de una unidad o de una persona en la columna de primario; en la columna de otros, puede o no haber nombres).
- ✓ Duración: el marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción. Inicio identifica cuándo debe empezar y fin cuándo debe terminarse esa acción o suceso.
- ✓ Recursos: los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción. Incluye todos los costos, a excepción del tiempo de los empleados, como equipo, materiales, sistemas y abastos; tiempo cubre la cantidad de tiempo de los empleados (por lo general, en horas o días) requeridos para terminar cada paso de la acción.
- ✓ Mecanismo de retroalimentación: los métodos específicos disponibles (o que necesitan elaborarse) para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Estos mecanismos pueden ser tan sencillos como una reunión de información o un memorando o tan complicadas como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca informes específicos.

## 2.3 Topografía

Estudia el conjunto de procedimientos para determinar la posición de un punto sobre la superficie terrestre, por medio de medidas según los tres elementos del espacio: dos distancias y una elevación o una distancia, una elevación y una dirección. Para distancias y elevaciones se emplean unidades de longitud (en sistema métrico decimal), y para direcciones se emplean unidades de arco (grados sexagesimales).

La teoría de la topografía se basa esencialmente en la Geometría Plana y Del Espacio, Trigonometría y Matemáticas en general.

Hay que tomar en cuenta las cualidades personales como la iniciativa, habilidad para manejar los aparatos, habilidad para tratar a las personas, confianza en si mismo y buen criterio general.

### 2.3.1 Levantamientos

El levantamiento es un conjunto de operaciones que determinan las posiciones de puntos, la mayoría calculan superficies y volúmenes y la representación de medidas tomadas en el campo mediante perfiles y planos entonces son topográficos.

#### ✓ Clases de levantamientos

- ✓ **Topográficos:** Por abarcar superficies reducidas se realizan despreciando la curvatura de la tierra sin error apreciable. Los levantamientos topográficos son los más comunes y los que más interesan, los geodésicos son de motivo especial al cual se dedica la Geodesia.

Tipos de levantamientos topográficos:

1. De terrenos en general: Marcan linderos o los localizan, miden y dividen superficies, ubican terrenos en planos generales ligando con levantamientos anteriores, o proyectos obras y construcciones.
  2. De vías de comunicación: Estudia y construye caminos, ferrocarriles, canales, líneas de transmisión, etc.
  3. De minas: Fija y controla la posición de trabajos subterráneos y los relaciona con otros superficiales.
  4. Levantamientos catastrales: Se hacen en ciudades, zonas urbanas y municipios, para fijare linderos o estudiar las obras urbanas.
  5. Levantamientos aéreos: Se hacen por fotografía, generalmente desde aviones y se usan como auxiliares muy valiosos de todas las otras clases de levantamientos.
- ✓ **Geodésicos:** Son levantamientos en grandes extensiones y se considera la curvatura terrestre

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente Trabajo Especial de Grado. Se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

### **3.1 Viabilidad de la Investigación**

El estudio no presenta ningún problema de viabilidad, pues la empresa está muy interesada en el diseño de un Plan Estratégico que permita optimizar el sistema que ella comprende. Además el grupo de estudio cuenta con los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para el alcance de esta investigación. Otro aspecto relevante referente a la viabilidad de este estudio radica en la accesibilidad absoluta a la población involucrada directamente, así como también al contexto donde se llevara a cabo el levantamiento de información necesario para este diseño.

### **3.2 Consecuencias de la Investigación**

La nueva y necesaria planificación estratégica proporcionará a los directivos de la Asociación Pro-Eagle, C.A. será una manera fácil y clara de hacer comprender a todos los que componen los diferentes niveles jerárquicos de la asociación, la estrategia general de la misma, logrando que se observe hacia dónde está orientada y a su vez clarificar los objetivos, otorgándole a todas las áreas mejores ideas para que ellos formulen los cursos de acción específicos para la consecución de sus metas y objetivos directos e impulsando además los niveles de operatividad, funcionalidad y competitividad. De esta forma pretende integrar, armonizar y consolidar una cooperativa y una compañía anónima garantizando alcanzar los objetivos que tienen



en común sin desvirtuar aquellos que les son propios y necesarios, convirtiéndolo en un estudio totalmente inédito pues esta empresa no contaba con un Plan Estratégico formalmente establecido.

### **3.3 Limitaciones de la Investigación**

Una primera limitación de la investigación está relacionada con las posibilidades de generalización de los resultados. En este sentido, y dada la metodología utilizada, no es posible la realización de ningún tipo de inferencia de naturaleza estadística con la intención de generalizar los resultados a poblaciones mayores.

Por otra parte, el sistema en estudio se encuentra geográficamente aislado y relativamente distanciado del origen de la investigación, ya que el centro operativo de la empresa estudiada se encuentra actualmente en la ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui, a una distancia de aproximadamente 80 Km de la ciudad de Barcelona, donde se halla la gerencia y junta directiva de la asociación. En vista de la necesidad de llevar a cabo la recolección de datos en ambas localidades, se requirió la planificación de visitas al centro operativo, las cuales considerando la disponibilidad de la empresa y la distancia de recorrido fueron poco generosas en tiempo pero cuantiosos en calidad.

### **3.4 Bases Legales**

Con la finalidad de que este proyecto se enmarcara dentro de los lineamientos legales de la República Bolivariana de Venezuela se han considerado los siguientes documentos legales durante su realización:

- ✓ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

- ✓ Ley Orgánica del Trabajo. (L.O.T.)
- ✓ Normas ISO.
- ✓ Normas COVENIN.
- ✓ Registro Nacional De Contratistas (RNC).
- ✓ Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI)
- ✓ Contrato Colectivo Petrolero 2007-2009.
- ✓ Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social.
- ✓ Leyes habilitantes del 2008, propuestas por el Presidente de la República.

### **3.5 Enfoque de la Investigación**

Se empleó la recolección y el análisis de los datos, confiando en la medición numérica, el conteo y usualmente en la utilización de elementos estadísticos para poder establecer patrones de comportamiento de la empresa estudiada.

Considerando los postulados de Hernández R, Fernández C y Baptista P 2002), a través del enfoque cuantitativo se pretendió acotar la información, medir con precisión las variables del estudio planteadas en este capítulo (sección 3.9 Sistema de Variables), “tener foco”.

### **3.6 Diseño de la Investigación**

De acuerdo con el problema de estudio relacionado con el diseño de un Plan Estratégico para una empresa dedicada a ofrecer Servicios en el Área de Proyectos de Construcción y Estudios Topográficos, y en función de los objetivos planteados, el proyecto se enmarca dentro de una investigación de tipo analítica.

Según Hurtado de Barrera (2000) la investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con el tema, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlo comprender con mayor profundidad.

Al identificar el ciclo metodológico de la investigación analítica el estudio requiere pasar por las fases de la investigación exploratoria y descriptiva para llegar finalmente a la fase analítica de los elementos relacionados con el evento en estudio.

En el caso que ocupa este trabajo de investigación y en función de los objetivos que se persiguen, éste se enmarca dentro de los diseños de campo no experimentales que permitirán recolectar la información directamente de la realidad estudiada para proceder luego al análisis e interpretación.

En el estudio se definieron un conjunto de variables que de acuerdo con los propósitos definidos requiere de un estudio exploratorio, descriptivo y analítico. La fase exploratoria requirió de una revisión bibliográfica relacionada con los postulados teóricos sobre la administración y planificación estratégica y el registro organizado de la información hallada reflejada en el capítulo anterior (Capítulo II). La entrevista con personas que tienen que ver directamente con el problema en estudio también fue usada para obtener aportes que permitieron enriquecer la investigación por las contribuciones que surgieron a partir de éstas.

En la investigación descriptiva se caracterizaron algunos trabajos relacionados con la investigación. En el marco de la perspectiva temporal el diseño es descriptivo transaccional, en el cual, según Sampieri y otros, citado por Hurtado de Barrera (2000) el investigador describe uno o más eventos en el presente.

La investigación se apoyó en un diseño descriptivo retrospectivo secuencial porque se estudió la evolución de ciertos eventos a lo largo del tiempo necesarios

para valorar la planificación diseñada. Por otra parte, según las fuentes de donde provienen los datos, el diseño es descriptivo de campo y documental debido a que la obtención de información fue de persona a persona y a través de textos.

La fase analítica se caracterizó por un diseño analítico situacional. Según Hurtado de Barrera (2000) a partir del estudio de campo se diagnostica la situación para proceder a analizar los elementos que intervienen en la investigación. De esta forma se logró examinar todos los factores necesarios para poder establecer la situación actual de la Asociación Pro-Eagle C.A., proyectarla en el futuro y formular planes que permitan afrontar con éxito el porvenir.

### **3.7 Técnicas e Instrumentos**

#### **3.7.1 Técnicas**

Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas maneras de obtener información. Por otra parte, este autor plantea que los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. [6]

En función de la naturaleza del estudio y de los datos que se requieren, se utilizarán las siguientes técnicas:

- ✓ **Investigación documental**, la cual permitió abordar el estudio en función de los objetivos definidos. Dentro de este ámbito se utilizaron una serie de técnicas operacionales para manejar las fuentes documentales: subrayado, fichaje, notas de referencia bibliográficas, presentación de índices, cuadros, etc. En la observación documental, una primera parte estuvo dirigida a buscar información relacionada con las empresas, las cooperativas y las asociaciones

estratégicas, una segunda parte, estuvo referida a la Planificación Estratégica. Para ello se presentó un resumen del contenido de los textos relacionados con el estudio haciendo uso de las técnicas operacionales para el manejo de las fuentes documentales, tales como: subrayado, fichaje, cita de referencia bibliográficas, presentación de índices, cuadros, etc.

- ✓ **Observación directa participante y sistemática**, a partir de la observación se intentó captar la realidad estudiada, realizando observaciones directas en la Asociación Pro-Eagle C.A. de los aspectos que forman parte del dominio de estudio. El registro de observación directa consistió en la recolección de información mediante la expectación de los hechos. La observación directa permitió formar juicios del objeto estudiado, a partir del contacto directo con los elementos de estudio. Se planteó la observación participante, por cuanto se mantendrá un papel de espectador sobre cómo se están manejando los aspectos observados y además se involucró el manejo de estímulos e interacciones con la empresa Pro-Eagle C.A. La observación sistemática consistió en llevar el registro de los aspectos a observar tal cual como se vayan presentando, para ello se utilizó como herramienta un block de notas. Además se asentaron en un registro de observación diseñado a través del escalamiento tipo Likert. [11]
- ✓ **Entrevista**, se empleó con el fin de obtener información relacionada con el objeto de estudio mediante el proceso de comunicación verbal. La entrevista estuvo dirigida a las personalidades representativas de la asociación en estudio, las empresas que conforman la competencia y los clientes y la comunidad, las cuales fueron seleccionados como elementos representativos de la población. La entrevista se llevó a cabo de forma libre, es decir, no estructurada para permitir el enriquecimiento amplio de la investigación por los aportes que pueden surgir de forma espontánea a partir de éstas. No obstante también se estructuraron para facilitar su desarrollo. En la entrevista estructurada se habló directamente con las personas, siendo ésta usualmente

bastante flexible, lo que permitió obtener gran cantidad de información. y el cuestionario con el propósito de obtener información a partir de las opiniones dadas por la colectividad involucrada, en relación con el tema en estudio. [11]

- ✓ **Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)**, se utilizó para evaluar el impacto de las variables internas, ya que facilita el proceso de formulación de estrategias, porque resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, permitiendo realizar un estudio intensivo sobre la organización.
- ✓ **Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**, fue fundamental para evaluar el impacto de las variables externas, ya que permitió resumir y evaluar lo que se considera como oportunidades y amenazas para la empresa, permitiendo realizar un estudio intensivo sobre el ambiente de la organización.
- ✓ **Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo (MCP)**, fue fundamental para evaluar la posición de la empresa en el mercado con respecto a sus competidores más importantes.
- ✓ **Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**, fue fundamental para evaluar el impacto de las variables externas, ya que permitió resumir y evaluar lo que se considera
- ✓ **Matriz SPACE (Strategic Position and the Action Evaluation)**, La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (SPACE), permitió valorar las Fuerzas Financiera, Ventajas Competitivas, Estabilidad del Ambiente y Fuerza de la Industria a fin de determinar la posición estratégica de la empresa y determinar el rumbo que deben tomar las estrategias al ser formuladas, siendo de vital importancia en la etapa de la adecuación de tácticas.
- ✓ **Matriz de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA)**, por ser un instrumento de ajuste importante permitió, con base en las técnicas

anteriormente descritas, desarrollar cuatro tipos de estrategias en el proyecto: Estrategias de Fuerzas y Oportunidades, Estrategias de Debilidades y Oportunidades, Estrategias de Fuerzas y Amenazas y Estrategias de Debilidades y Amenazas. Logrando formular estrategias oportunas y efectivas que permitan alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

- ✓ **Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE)**, fue de gran utilidad en la etapa de selección de estrategias, pues permitió evaluar diferentes alternativas de estrategias con objetividad, permitiendo la fácil selección de la cual se debe implementar primero para el debido cumplimiento del objetivo al que corresponde.

### 3.7.2 Instrumentos

- ✓ **Cuestionario**, éste permitió dar soporte a las entrevistas, el cual fue preparado de manera cuidadosa para que facilitara y orientara la comunicación desarrollada entre el encuestador y el encuestado. Las preguntas que lo componen son cerradas y abiertas. Las primeras tienen una gran facilidad para su tabulación lo que no ocurre con las preguntas abiertas, sin embargo, en estas últimas se agruparán las respuestas comunes para su posterior tabulación y presentación. En cuanto a la organización del cuestionario, tanto su contenido como la naturaleza de las preguntas que lo componen, fueron organizadas lógicamente, fácil de seguir por el encuestado. También al inicio de cada sección se presentó un resumen explicativo sobre el objeto del grupo de preguntas a responder, lo cual asegura una mayor comprensión de las preguntas tanto para el encuestador como por el encuestado. La redacción se presenta de una manera impersonal para que el encuestado pudiera expresar sus opiniones sobre el tópico objeto de estudio. Se diseñaron 5 encuestas presentadas, en el Apéndice A.

- ✓ **Guía de Observación:** Se diseñó una lista de verificación exhaustiva con un sistema de evaluación basado en el Escalamiento de Likert, que comprende un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se exhibe una serie de niveles que permiten calificar y evaluar el aspecto específico atendido. Cabe destacar que se tomaron en cuenta aproximadamente con 200 ítems concretos, delimitados y definidos que permitieron obtener una visión general y profunda de la organización, sus aspectos internos y externos. Además se empleó analógicamente un registro similar al cuestionario dirigido a los gerentes y empleados de la empresa a fin de minimizar la subjetividad de los resultados. Se diseñaron 4 guías de observación presentadas, en el Apéndice A.

### **3.8 Confianza y Validez**

#### **3.8.1 Validez**

Se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Puede referirse a la validez de contenido, de criterio o de constructos (hipótesis) (Hernández-Sampieri, 1991). En este caso particular se pudo determinar la validez de los instrumentos utilizados a través del juicio de expertos, se contó con el apoyo y la aprobación del Lic. Julio C. Rodríguez, Licenciado en Educación, Mención Ciencias Sociales, Director del equipo de supervisión C.M.E.B. del Estado Anzoátegui.

#### **3.8.2 Confiabilidad**

Está relacionada con el grado en el cual la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto produce resultados iguales. Existen diversos métodos para determinar la confiabilidad. Para el caso particular de este estudio se maneja una



confiabilidad absoluta de los datos, ya que se maneja todo el universo de sujetos involucrados, por ser una población manejable de 36 personas.

### **3.9 Población y Muestra**

#### **3.9.1 Población**

La población o universo comprende el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Sampieri, 2006). De acuerdo al contexto en el que se desarrolló esta investigación, y a las características que posee el sistema en estudio, se logró definir una población conformada por un Gerente General, un Gerente Administrativo, un Gerente Operativo (Ing. Residente), un Gerente de Recursos Humanos, un Asesor Contable, un Coordinador Laboral, un Coordinador Operativo (Ing. Residente), once Topógrafos, nueve Operadores de Agrimensura y nueve Obreros, generando un total de 36 personas, lo cual permite afirmar, según Arias 2006, que la población es finita, conocida y completamente accesible, por lo cual se estudiará dicha población de forma absoluta, de esta forma se obtendrán datos precisos y verídicos.

#### **3.9.2 Muestra**

Considerando que la población está conformada por 35 sujetos, esto quiere decir según Arias 2000, que es un universo completamente manejable, es por ello que estableceremos el criterio  $N=n$ , es decir Población=Muestra y a partir de la misma se procederá a realizar el levantamiento de información.

Sin embargo, se puede dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior, los cuales son:

1. Gerencia: 4 sujetos, conformados por un Gerente General , un Gerente Administrativo, un Gerente Operativo (Ing. Residente) y un Gerente de Recursos Humanos.
2. Coordinación: 3 sujetos, conformados por un Asesor Contable, un Coordinador Laboral y un Coordinador Operativo (Ing. Residente).
3. Operación: 29 sujetos, de los cuales existen once Topógrafos, nueve Operadores de Agrimensura y nueve Obreros.
4. Clientes: 1 sujeto, conformado por la empresa PDVSA.

### **3.10 Sistema de Variables**

Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables 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 medida.

La variable de una investigación comprende el objeto de la misma, en este caso el objetivo general de este estudio es “Diseñar un Plan Estratégico para una Empresa que ofrece Servicios en el Área de Proyectos de Construcción y Estudios Topográficos, ubicada en el Estado Anzoátegui.”, por lo tanto comprenderá nuestro foco de investigación.

Con la finalidad de realizar un diseño de investigación coherente y oportuno es necesario realizar la operacionalización de variable, el cual, es un proceso que se inicia con la definición de la variable en estudio, como en este caso dicha variable es sumamente compleja, se recurre a la determinación de variables autónomas que

permitan simplificar el diseño del estudio. Tal procedimiento puede verificarse la Tabla 3.1.

Tabla 3.1: Sistema de Variables de la Investigación

Variable	Variables Autónomas
Planificación Estratégica de la Asociación Pro-Eagle C.A.	Descripción del Sistema en estudio
	Visión-Misión
	Contexto Interno
	Contexto Externo
	Objetivos Estratégicos
	Planes de Acción

Fuente: Elaboración Propia

El proceso obliga a realizar una definición nominal que permite conceptualizar la esencia de la variable a través de fundamentos teóricos postulados por autores públicos, seguidamente se realiza una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procede a realizar la definición operacional de la misma para identificar las actividades o eventos que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso (Tabla 3.2).

Básicamente, la definición conceptual de las variables constituye una abstracción articulada en palabras para facilitar su comprensión y su adecuación a los requerimientos prácticos de la investigación.

Tabla 3.2: Definición Nominal y Conceptual de las Variables Autónomas

Variable Autónoma	Definición Nominal	Definición Conceptual
Elementos y Actividades que conforman el Sistema en Estudio	Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio. Fuente: DAVID F. (2008), Conceptos de la Administración Estratégica.	Se refiere a un grupo de aspectos que permiten facilitar una mejor comprensión del sistema en estudio, estos son la reseña histórica, la cultura organizacional, la estructura organizativa, su entorno y su ubicación.
Visión-Misión	Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Sólo una definición clara de su misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocios claros y realistas. Fuente: DAVID F. (2008), Conceptos de la Administración Estratégica.)	Comprende el establecimiento del desempeño, el curso y la determinación de las metas de la organización.
Contexto Interno	Se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas, producción, investigación e información gerencial. Fuente: DAVID F. (2008), Conceptos de la Administración Estratégica.	Está representado por el conjunto de fortalezas y debilidades que existen dentro de los límites de la empresa tomando en cuenta todos sus recursos.
Contexto Externo	Se refiere al análisis de las Fuerzas Externas Claves, las cuales se califican en cinco amplias categorías: fuerzas económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas. Fuente: DAVID F. (2008), Conceptos de la Administración Estratégica.	Se evidencia en aquellos factores incontrolables que logran de forma directa o indirecta afectar el desempeño de la organización en estudio.
Objetivos Estratégicos	La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados. Fuente: DAVID F. (2008), Conceptos de la Administración Estratégica.	Comprenden la creación de tácticas que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa a fin de actuar proactivamente ante las debilidades y amenazas de la empresa.
Planes de Acción	Desarrollo de estrategias para alcanzar dichos objetivos, localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (Fuente: DAVID F. (2008), Conceptos de la Administración Estratégica.)	Involucra el diseño de procedimientos que persiguen apoyar las estrategias ideadas tomando en cuenta los recursos y el tiempo destinado para ello.

Fuente: Elaboración Propia

A partir de las definiciones conceptuales de las variables autónomas determinadas con la intención de simplificar la medición de la variable en estudio, se procede a identificar las definiciones operacionales, las cuales están constituidas por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente. En la definición operacional se debe tener en cuenta que lo que se intenta es obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto, y para ello se realizó una cuidadosa revisión de la literatura disponible sobre el tema de investigación.

La operacionalización de las variables está estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos. Estas son compatibles con los objetivos de la investigación, a la vez que responden al enfoque empleado, al tipo de investigación que se realiza. Es por ello que se evidencia estrecha correspondencia entre cada variable autónoma y los objetivos específicos de esta investigación.

Debido a que se evidenciaron variables complejas, como en este caso, donde el pasaje de la definición conceptual a su operacionalización requiere de instancias intermedias como las variables autónomas, entonces se puede hacer una distinción entre variables, dimensiones e indicadores. A modo de síntesis, puede afirmarse que el pasaje de la dimensión al indicador hace un recorrido de lo general a lo particular, del plano de lo teórico al plano de lo empíricamente contrastable.

Las dimensiones vendrían a ser subvariables o variables con un nivel más cercano al indicador. A su vez, estas dimensiones, para poder ser contrastadas empíricamente por el investigador, requieren operacionalizarse en indicadores, que no son otra cosa que parámetros que contribuyen a ubicar la situación en la que se halla la problemática a estudiar. En un sentido restringido, los indicadores son datos.

En la Tabla 3.3 se presenta la operacionalización de las variables de estudio que tiene por objeto: “Diseñar un Plan Estratégico para una Empresa que ofrece Servicios en el Área de Proyectos de Construcción y Estudios Topográficos, ubicada en el Estado Anzoátegui.”

Tabla 3.3: Operacionalización de las Variables (1/7)

Variable	Variables Autónomas	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos
Planificación Estratégica de la Asociación ProEagle C.A.	Descripción	Reseña Histórica	Antecedentes de la Empresa	Entrevista no Estructurada	Cuaderno de notas
			Acta Constitutiva	Documentación	Fichas Resumen
		Cultura Organizacional	Misión y Visión	Entrevistas no Estructuradas	Cuaderno de notas
			Objetivos Estratégicos		
			Valores		
			Identificación	Documentación	Cuaderno de notas
		Estructura Organizativa	Organigrama	Documentación	Cuaderno de notas
			Definición de Cargos	Entrevistas no Estructuradas	Cuaderno de notas
			Relación con su entorno Económico	Observación Directa	Instrumento de Registro Likert
			Relación con su entorno Social	Observación Participante	Instrumento de Registro Likert
		Sistema Ampliado	Relación con su entorno Tecnológico	Entrevistas no estructuradas	
			Relación con su entorno Político		
Ubicación Geográfica	Macrolocalización	Documentación	Cuaderno de notas		
	Microlocalización	Observación Directa Participante Grupal			

Tabla 3.3: Operacionalización de las Variables (2/7)

Variable	Variables Autónomas	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos		
Planificación Estratégica de la Asociación Pro-Bagle C.A.	Visión-Misión de la asociación.	Visión	¿Qué quiere llegar a ser Pro-Bagle C.A.?	Entrevista Estructurada	Guión de Entrevista		
			Cambios están ocurriendo en los mercados donde está presente e implicaciones que tienen éstos para la dirección hacia se dirige Pro-Bagle C.A.				
			Nuevas o diferentes necesidades del cliente debemos que Pro-Bagle C.A. piensa en satisfacer				
			Nuevos o diferentes segmentos de compradores en los que Pro-Bagle C.A. debe estar concentrado				
			Nuevos mercados geográficos o de productos de interés para Pro-Bagle C.A.				
			La estructura de la compañía en los próximos cinco años				
			Tipo de empresa en que desea convertirse Pro-Bagle C.A.				
			Qué técnicas, metodologías, principios, valores, filosofías u otros, aplicará para preparar a Pro-Bagle C.A. para el futuro				
			¿Quién es Pro-Bagle C.A.?			Documentación Observación Directa Entrevista Estructurada	Cuaderno de Notas Guión de Entrevista
			¿Qué hace Pro-Bagle C.A.?				
¿Dónde está Pro-Bagle C.A. ahora?							
Necesidades del cliente							
Los grupos de clientes							
Actividades, tecnologías y capacidades							
Misión							



Tabla 3.3: Operacionalización de las Variables (3/7)

Variable	Variables Autónomas	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	
Planificación Estratégica de la Asociación Pro-Bagle C.A	Contexto Interno	Administración	Utilización de conceptos de la administración estratégica por la empresa objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados	Observación Directa Participante Grupal	Instrumento de Registro de observación y Cuestionario con escalamiento Likert	
			Eficacia de la Planificación actual			
			Delegación de autoridad por parte de los gerentes			
			Circunstancia de la estructura de la organización			
			Descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo			
			Ánimo y la moral de los empleados			
			Nivel de rotación de empleados y el ausentismo			
			Mecanismos de control y recompensa de la organización			
			Medidas Disciplinarias			
			Discriminación			
		Razones financieras	Finanzas	Capacidad de adquisición de capital	Observación Directa Participante Grupal	Instrumento de Registro de observación y Cuestionario con escalamiento Likert
		Capital de trabajo de Pro-Bagle C.A.				
		Procedimientos para presupuestar el capital				
		Políticas para pagar dividendos, Salarios y Retenciones				
		Relaciones de la Asociación con sus inversionistas y accionistas				
Experiencia y preparación de los gerentes financieros de la empresa	Servicios	Proveedores de insumos	Observación Directa Participante Grupal	Instrumento de Registro de observación y Cuestionario con escalamiento Likert		
Condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas						
Procedimientos y las políticas para el control de inventario						
Procedimientos y las políticas para el control de calidad del servicio prestado y equipos utilizados						
Ubicación de las instalaciones, los recursos y los mercados						
Competencia y capacidad tecnológica						

Tabla 3.3: Operacionalización de las Variables (4/7)

Variable	Variables Autónomas	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos
Planificación Estratégica de la Asociación Pro-Bagle C.A	Contexto Externo	Fuerzas Económicas	Nivel de ingreso disponible	Observación Directa Participante Grupal Encuesta estructurada Análisis Matricial EFE	Instrumento de Registro de observación y Cuestionario con escalamiento Likert Cuaderno de notas
			Propensión de las personas a gastar		
			Tasas de interés		
			Tasas de inflación		
			Patrones de consumo		
			Tendencias del desempleo		
			Niveles de productividad de los trabajadores		
			Valor del dólar en los mercados mundiales		
			Tendencias del mercado de valores		
			Factores de importaciones/ exportaciones		
			Cambios en la demanda de diferentes categorías de bienes y servicios		
			Fluctuaciones de precios		
			Exportación de mano de obra y capital de Estados Unidos		
			Política monetarias		
Políticas fiscales					
Tasas impositivas o impuestos					

Tabla 3.3: Operacionalización de las Variables (5/7)

Variable	Variables Autónomas	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos
Planificación Estratégica de la Asociación Pro-Bagle C.A	Contexto Externo	Fuerzas culturales, demográficas y ambientales	Cantidad de grupos de intereses especiales	Observación Directa Participante Grupal Encuesta estructurada Análisis Matricial EFE	Instrumento de Registro de observación y Cuestionario con escalamiento Likert Cuaderno de notas
			Estilo de vida		
Ubicación					
Valor otorgado al tiempo libre					
Actitudes ante el trabajo					
Intereses éticos					
Igualdad racial					
Control de la contaminación					
Conservación de energéticos					
Programas sociales					
Responsabilidad social					
Reciclaje					
		Fuerzas políticas gubernamentales y jurídicas	Regulación y desregulación gubernamental	Observación Directa Participante Grupal Encuesta estructurada Análisis Matricial EFE	Instrumento de Registro de observación y Cuestionario con escalamiento Likert Cuaderno de notas
			Cambios de leyes fiscales		
			Tarifas especiales		
			Comités de acción política		
			Leyes para la protección del ambiente		
			Leyes sobre la igualdad en el empleo		
			Grado de subsidios gubernamentales		
			Reglamentos importaciones/exportaciones		
			Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental		
			Leyes locales, estatales y federales especiales		

Tabla 3.3: Operacionalización de las Variables (6/7)

Variable	Variables Autónomas	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos
Planificación Estratégica de la Asociación Pro-Bagle C.A	Contexto Externo	Fuerzas Tecnológicas	Tecnologías externas que podrían causar problemas y disponibles.	Observación Directa Participante Grupal Encuesta estructurada Análisis Matricial EFE	Instrumento de Registro de observación y Cuestionario con escalamiento Likert Cuaderno de notas
			Evolución de las tecnologías utilizadas por la empresa con el transcurso del tiempo		
			Probable evolución de estas tecnologías en el futuro		
			Patrones de inversión de sus principales competidores tecnológicos		
			Evolución de necesidades y requisitos de los clientes		
			Tecnologías de la competencia		
			Grado de cambio tecnológico		
			Aplicaciones que considera la empresa que deberían introducirse		
			Recursos tecnológicos que se requieren para que la empresa alcance sus actuales objetivos comerciales		
			Principales fuerzas de los competidores		
Principales debilidades de los competidores					
Principales objetivos y estrategias de los competidores					
Vulnerabilidad de los principales competidores antes las estrategias alternativas de la compañía					
Posición que ocupan los productos o servicios de la empresa con relación a sus principales competidores					
Medida en que están entrando en la industria empresas nuevas y saliendo empresas antiguas					

Tabla 3.3: Operacionalización de las Variables (7/7)

Variable	Variables Autónomas	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumentos	
Planificación Estratégica de la Asociación ProEagle C.A.	Objetivos Estratégicos de la asociación.	Objetivos Estratégicos	Cantidad de desempeño que desea alcanzar Pro-Eagle C.A. Clase de desempeño que desea alcanzar Pro-Eagle C.A. Tiempo de desempeño que desea alcanzar Pro-Eagle C.A.	Entrevista no Estructurada	Cuaderno de Notas	
		Estrategias	Perfil estratégico		Documentación Observación Directa	Cuaderno de Notas
			Adecuación de estrategias a las características de la empresa		Entrevista no Estructurada	
	Valoración prioritaria de las estrategias			Análisis Matricial SPACE, FODA, y MOPE		
	Definición de estrategias prioritarias y de contingencia					
	Planes de Acción	De Contingencia	Objetivo			Cuaderno de Notas
			Estrategia Prioritaria			
			Actividad			
			Responsable			
			Duración			
Recursos						
Mecanismos de Retroalimentación						
Objetivo						
Estrategias de Contingencia						
Actividad						
Responsable						
Duración						
Recursos						
Mecanismos de Retroalimentación						

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL**

En este capítulo se exponen un grupo de aspectos que permiten facilitar una mejor comprensión y entendimiento de términos y definiciones que fueron objeto de análisis en el desarrollo del trabajo.

### **4.1 Reseña Histórica**

En el mes de marzo de 2002, fue creada la cooperativa PROLIMCA 682 R.L., guiada por una serie de valores y principios que personalizan la colaboración con los clientes en una variada oferta de servicios de ingeniería avanzada y control en un amplio campo de aplicaciones con especialización en el manejo de proyectos. Con firmeza organizacional, alto nivel de contrataciones y gran astucia para el manejo y administración de negocios orientados a los servicios.

Tres meses más tarde, el 7 de junio de 2002, bajo la institución legal de una PYME fue constituida la empresa denominada CONSTRUCTORA W-EAGLE. Compuesta por un equipo de personas capacitadas para abordar el cambio hacia las nuevas demandas de los clientes, respaldados por una solidez organizacional cimentada con un alto nivel de contratación (RNC=18) y una gran conocimiento y dominio en el sector de la construcción y los estudios georeferenciados (estudios topográficos), formados por recurso humano altamente capacitado, con amplia y demostrada experiencia profesional en multitud de empresas de diferentes sectores.

Es así como, en Junio del año 2008, la Asociación Pro-Eagle C.A. es el producto de una iniciativa joven y emprendedora que pretende ofrecer servicios en el sector de la construcción, nace de esta vinculación de experiencia empresarial, que a pesar de no haber estado directamente vinculadas entre sí y asumiendo visiones,

misiones y cursos de acción distintos, se consolidan en unión para lograr un fin común, lícito y determinado con expectativas de ofrecer servicios de construcción, estudios topográficos y análisis de suelos del mercado, siendo capaces, a partir de su alianza estratégica, de asumir contratos más importantes, ofreciendo un servicio integral con proyectos que cuentan con diversidad de profesionales y soluciones, respondiendo con estándares de calidad progresivos en miras de consolidarse como la empresa líder del sector de la construcción.

## **4.2 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias, principios y normas considerados apropiados para la comprensión y que se manifiestan a través de la conducta en el trabajo, esto con los valores personales, reflejan la cultura corporativa de la Asociación Pro-Eagle.

### **4.2.1 Visión-Misión**

La Asociación Pro-Eagle es el resultado de una alianza estratégica entre dos organizaciones que poseían una visión y misión individual implícitas, pues carecían del establecimiento y la definición formal de las mismas. En miras de la creación de la nueva empresa surgió necesariamente una nueva perspectiva que pretende incluir el sentido de conjunto que ahora posee la organización, sin embargo, continúa existiendo tácitamente, es decir, no han establecido explícitamente dichos designios. No obstante, las entrevistas no estructuradas realizadas a los actores de la organización permitieron escudriñar en el tema y lograr determinar a groso modo el deber ser y la proyección a futuro que guía actualmente a la asociación, la información obtenida fue la siguiente: La asociación Pro-Eagle es una joven empresa dedicada a la administración y ejecución de proyectos topográficos, legalmente constituida conforme a las leyes venezolanas, que nace de la vinculación y

experiencia de dos organizaciones. Esperando mejorar constantemente sus funciones y ser considerados por sus clientes como pieza clave para solucionar sus problemas, optimizar sus proyectos, siendo participes del éxito de sus aspiraciones. Esta declaración constituye el conglomerado de ideas que aportaron los entrevistados, no obstante es obvio que la declaración de dicha misión y visión no cumple con todos los elementos esenciales que deben contener. Además, no representa el sentido común de la asociación, pues las declaraciones no eran consistentes. Por este motivo y por los expuestos en el Capítulo I, fue rediseñada en el Capítulo VIII.

#### **4.2.2 Objetivos Estratégicos**

Al igual que en el apartado anterior La Asociación Pro-Eagle no posee definidos formalmente sus objetivos estratégicos, sin embargo gracias a la aplicación de las entrevistas no estructuradas realizadas a los actores se logró determinar que para Pro-Eagle su principal objetivo es distinguirse del resto de las empresas del sector, ofreciendo a sus clientes la máxima profesionalidad del equipo que la compone, la máxima calidad en la ejecución de las obras, con un seguimiento personalizado y unos precios muy competitivos dentro del mercado actual.

Otro objetivo fundamental, y que supone para el cliente una mejora importantísima de la calidad de la obra que quiere llevar a cabo, es la consolidación de una empresa cada día más grande basada en la experiencia profesional de sus propios operarios evitando en gran medida la subcontratación de otras empresas que puedan disminuir sus principales objetivos anteriormente expuestos como son la máxima profesionalidad, la máxima calidad con unos precios muy competitivos y un trato mucho más personalizado.

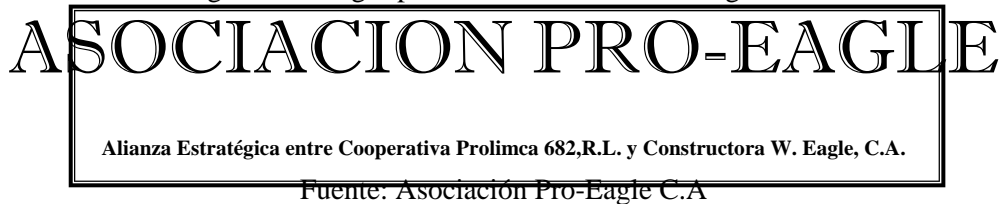
Durante la investigación que se realizó, se puede observar, que los objetivos estratégicos planteados por los entrevistados son imprecisos y carecen de los



elementos esenciales esbozados en el Capítulo II de este trabajo, es por ello y por los argumentos señalados en el Capítulo I, que fueron reformulados en el Capítulo XIII.

#### 4.2.3 Identificación de la Asociación Pro-Eagle C.A.

Figura 4.1: Logotipo de la Asociación Pro-Eagle C.A.

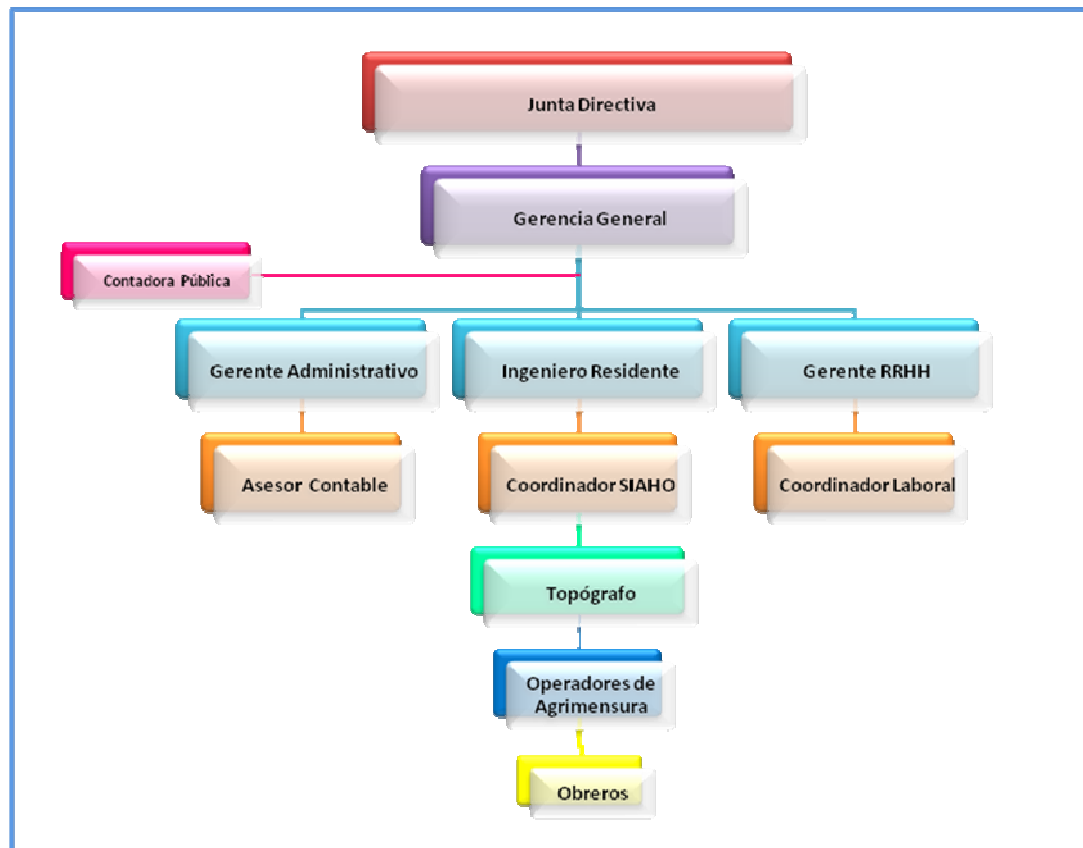


Como se evidencia en el diseño del logotipo de la empresa, y tal como se especificó en la reseña histórica, esta empresa es el producto de la asociación entre una cooperativa llamada PROLIMCA y una pequeña empresa denominada Constructora W-Eagle. Con la firme intención de demostrar sus raíces surgió la iniciativa de fusionar los antiguos nombres para formar, por consenso de la junta directiva y la alta gerencia el nuevo identificador de la empresa: Asociación Pro-Eagle C.A.

#### 4.3 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la Asociación Pro-Eagle C.A. es bastante básica, su simpleza se debe a las dimensiones organizacionales que alcanza, contando con un grupo reducido de participantes se ha distribuido el poder mediante la administración de jerarquía que se muestra en el siguiente organigrama (figura 4.2).

Figura 4.2: Estructura organizacional de la Asociación Pro-Eagle C.A.



Fuente: Asociación Pro-Eagle C.A.

#### 4.3.1 Definición de la estructura organizativa

##### ✓ **Junta Directiva**

Está conformada por los accionistas de la empresa, a su vez algunos de ellos ejercen otras funciones en la empresa.

La junta directiva es el máximo responsable de la obtención de resultados razonables para los asociados y de la supervisión del rendimiento

de los ejecutivos clave. Está encargada de prevenir los conflictos y equilibrar los intereses de los distintos grupos.

✓ **Gerente General**

El gerente general es quien lleva toda la carga y responsabilidad de la empresa se encarga, junto con sus subgerentes, de fijar las metas individuales de la compañía y dicta las pautas a seguir durante el año. Planifica el crecimiento de la empresa.

✓ **Gerencia Administrativa**

El gerente administrativo, se encarga de fijar los objetivos y metas de cada departamento y garantiza el seguimiento de los mismos. Participa en la elaboración de proyectos en el área administrativa. Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo. Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.

✓ **Gerencia de Recursos Humanos**

Se encarga del manejo de todo el personal de la empresa, supervisión de cargos, etc. El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus función principal es la de asesorar, ya que no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de tutelar las operaciones de los departamentos.

✓ **Coordinador laboral (T.S.U. SIAHO)**

Presta apoyo al gerente general de la empresa en sus competencias. Entre ellas se encuentran: Establecer lineamientos, reglas y normas en materia de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional, orientados a evitar la ocurrencia de accidentes personales, enfermedades ocupacionales, contaminación del ambiente además del deterioro prematuro de los equipos e instalaciones, en todos los proyectos que ejecute la empresa y en donde se realizan las actividades derivadas de la misma. Cumplir con los requisitos exigidos por las normativas venezolanas, sus reglamentos y leyes de aplicación obligatoria (LOPCYMAT, LOT). Así como también con las normativas internas de PDVSA. Gestionar los permisos de trabajo de las cuadrillas, en las áreas asignadas en las tareas diarias

✓ **Asesor contable**

Brinda asesoría a la Asociación Pro-Eagle en el aspecto financiero. Su función principal es la de prestar apoyo administrativo y contable a la organización con el fin de garantizar la eficiencia de las operaciones de la empresa de forma interna, como también llevar la información de tipo contable de la misma. Este realiza las aperturas de los libros de contabilidad, registra los asientos de ingreso y egreso de la empresa, llena las planillas de certificación de pago de impuestos (ISRL, IVA, FAOV).

✓ **Ingeniero Residente**

El ingeniero Residente, en esta empresa es el Gerente Operativo, por lo tanto representa la imagen de la empresa en el campo donde se esté desarrollando la obra. El ingeniero residente está obligado a suscribir el acta

de recepción de entrega del terreno donde se ejecutara la obra. Es responsable directo de la ejecución y manejo de la obra a su cargo, en los aspectos técnicos y administrativos. Debe ejecutar la obra de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas en el expediente técnico aprobado, efectuando los respectivos controles de calidad y optimizando el uso de los recursos de equipo mecánico y mano de obra. Suministra información técnica sobre el desempeño de la obra.

✓ **Coordinador Operativo**

Este cargo actualmente está desempeñado por el Ingeniero Residente, sin embargo, se supone que debería ser un departamento de apoyo a todas las funciones de la gerencia, además, representa el enlace de comunicación entre los empleados de la obra (topógrafos, operadores de agrimensura) y la gerencia. Considerando que los proyectos generalmente no se ejecutan en las adyacencias del establecimiento principal de la empresa (Barcelona), es el coordinador operativo quien se encarga de mantener fluyente las interacciones entre los ejecutivos y los obreros además de formular las minutas de trabajo, para dar a conocer al personal administrativo y de campo, los diferentes procesos de trabajo, documentos y avances de las obras.

✓ **Topógrafo**

Este cargo es un empleo directo de la empresa, se encarga del trabajo grueso de campo, de las mediciones y el replanteo de las áreas en estudio, sus actividades principales son:

- a) Aplicar la normatividad vigente para la ejecución de los programas de construcción, ampliación y rehabilitación de infraestructura hidráulica y sanitaria.
- b) Coordinar el levantamiento topográfico de las obras.
- c) Supervisar los cálculos para la construcción y planos de obra.
- d) Coordinar la preparación de información técnica para la presentación de estudios, proyectos y obras.
- e) Elaborar expedientes técnicos.
- f) Registrar las modificaciones autorizadas y ejecutadas sobre el proyecto original.
- g) Informar a la Coordinación operativa sobre el cumplimiento de las actividades y programas asignados a la unidad de construcción.

✓ **Operador de Agrimensura**

Este personal brinda apoyo a los topógrafos, tienen a su cargo los relevamientos planialtimétricos que hacen a la división de la tierra y a las propiedades construidas demarcando los distintos fundos en función de la calidad de usos del espacio abierto, semicubierto y cubierto.

Su principal función es la de asistir en los estudios topográficos al equipo de trabajo, efectuando las reparaciones menores de los equipos y reportando fallas mayores, a fin de determinar las características de la

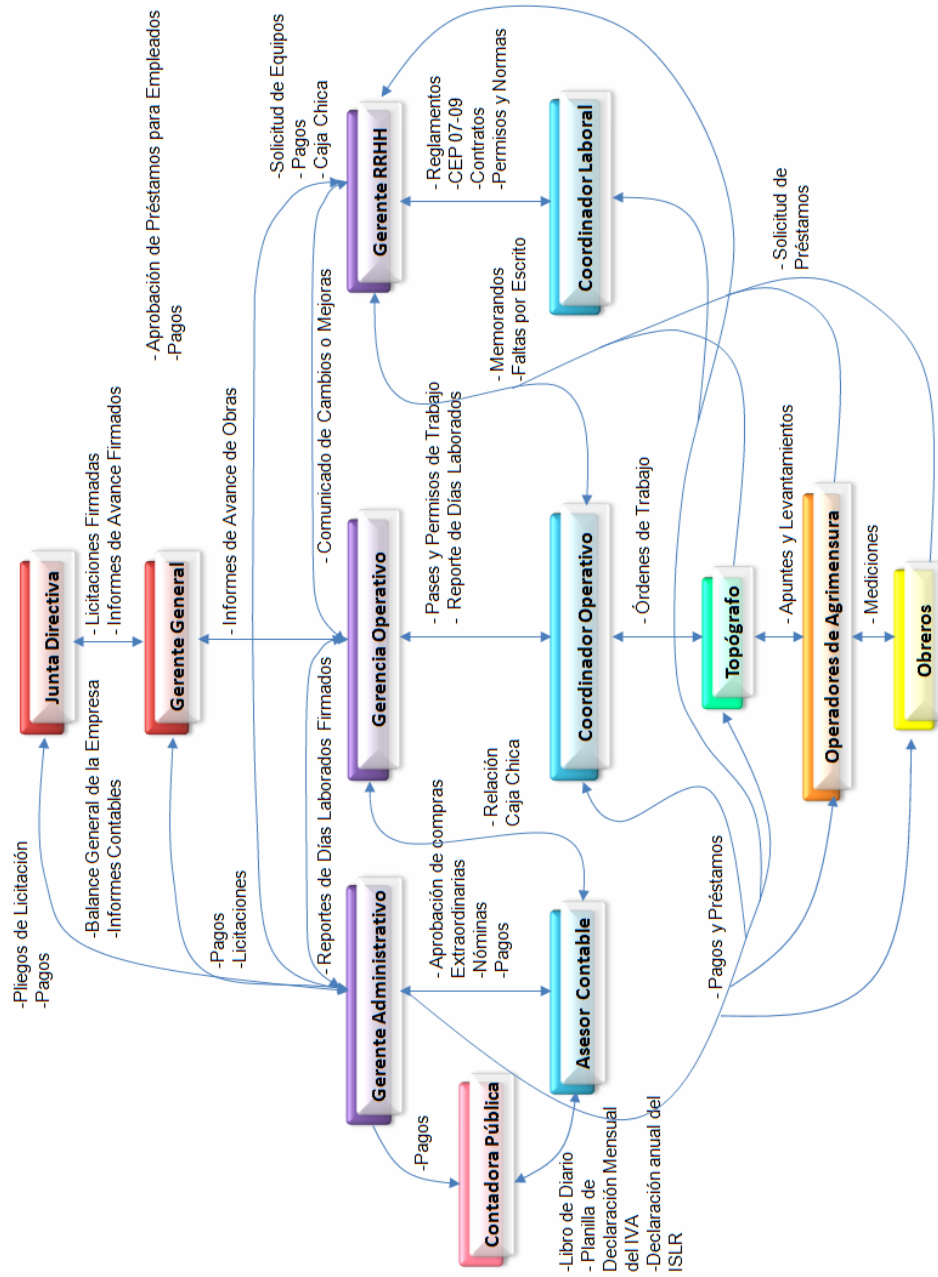
superficie de tierra en estudio, colaborando en el cálculo y medición de los trabajos.

- a) Calcula poligonales, nivelaciones, puntos taquimétricos y áreas.
- b) Establece lineamientos y niveles métricos necesarios para la ejecución de los trabajos.
- c) Construye materiales necesarios para la ejecución de los trabajos topográficos.
- d) Inspecciona inmuebles en construcción y movimientos de tierra.
- e) Identifica puntos señalados en fotografía aéreas.
- f) Colabora en la medición de trabajos topográficos.
- g) Detecta fallas y/o averías en los equipos.
- h) Supervisa la ejecución de los obreros en trabajos topográficos.
- i) Transporta materiales y equipos del área.
- j) Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- k) Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- l) Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### ✓ **Obrero**

Comprenden el apoyo principal del desempeño operativo de la empresa, específicamente del ejercicio topográfico y de agrimensura. Sus funciones son diversas y asignadas directamente por los topógrafos y operadores de agrimensura, sin embargo, estas están comprendidas por el traslado y manejo básico de instrumentos, materiales, equipos y mantenimiento de los equipos, además de otros que pudieran presentarse.

Figura 4.3: Diagrama de Actividades de la Asociación Pro-Eagle C.A.



Fuente: Elaboración Propia



#### **4.4 Diagrama de sistema y ambiente ampliado**

El entorno o ambiente donde operan las organizaciones constituye un factor de gran significación en la formulación de planes. El entorno es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales hacia afuera y donde los gerentes no poseen mayor capacidad, influencia o control.

A fin de entender el entorno organizacional de la Asociación Pro-Eagle C.A. es preciso tomar algunos conceptos de la teoría de sistemas. Según Fuenmayor (1999), la concepción sistémica, las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas por el contrario, intercambian recursos con el ambiente externo, definido éste como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes. Por lo tanto son concebidas como sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente.

Es por ello que el entorno o ambiente donde operan las organizaciones constituye un factor de gran significación en la formulación de este plan estratégico.

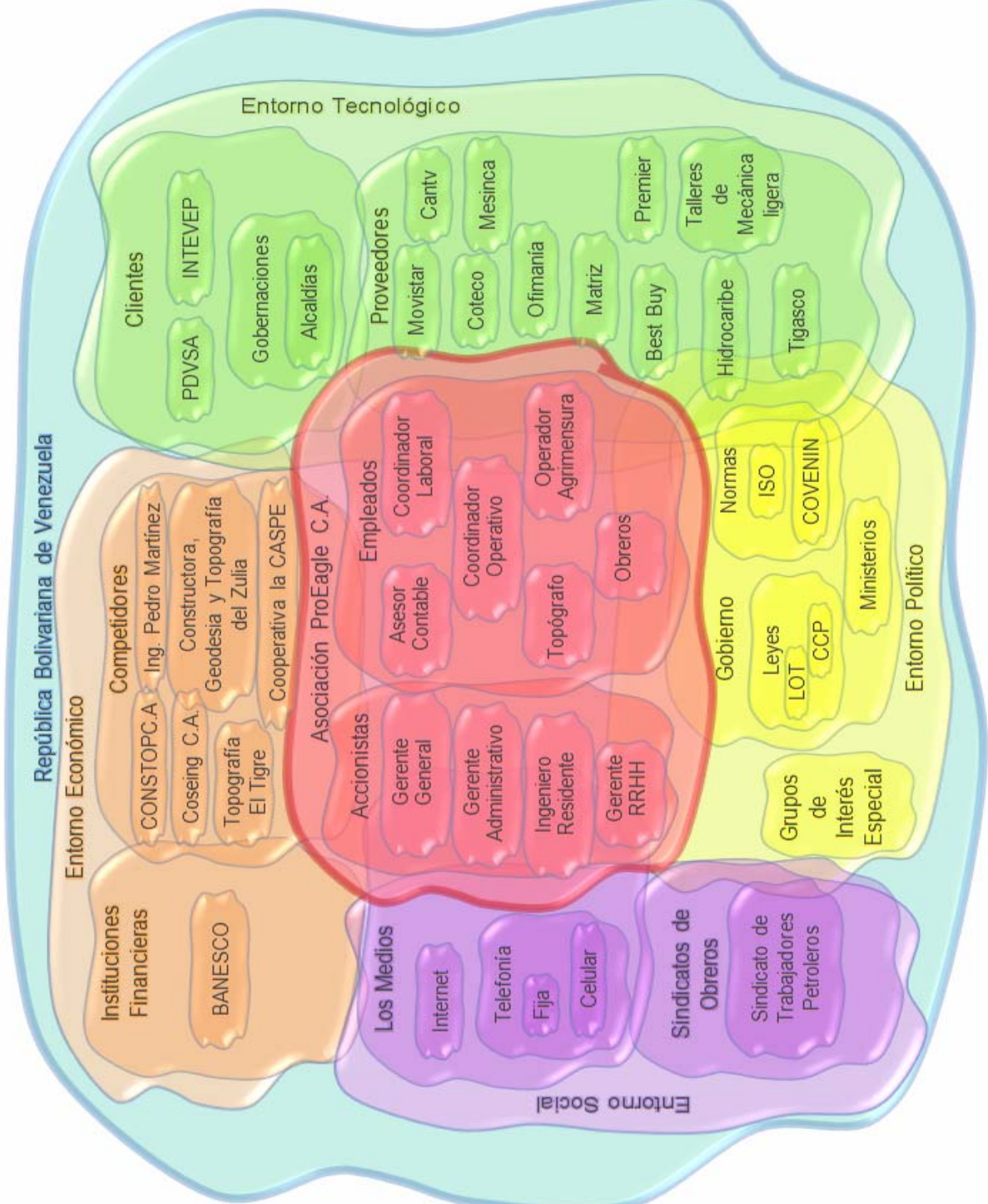
Las organizaciones intentan producir un equilibrio con su entorno a través de procesos de adaptación que permitan la viabilidad de su existencia.

Más que entender el significado del entorno interesa conocer como aquellos procesos, hechos o tendencias que ocurren en él, afectan o pueden afectar a la organización y que consideraciones deben asumirse a fin de formular prescripciones de actuación que definan el futuro organizacional y sus logros.

Los principales grupos de interés que se identifican en el contexto organizacional se puede visualizar en el diagrama de la visión ampliada de la

Asociación Pro-Eagle C.A., ellos son: Clientes, empleados, accionistas, proveedores y la comunidad, entre los secundarios se pueden mencionar: Medios de comunicación, administraciones públicas, órganos reguladores, sindicatos, competidores, entidades de interés especial, entre otros.

Figura 4.4: Diagrama de Sistema y Ambiente Ampliado de la Asociación Pro-Eagle C.A.



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.4.1 Relación de la Asociación Pro-Eagle C.A. con su entorno**

La práctica de relaciones con el entorno de la empresa crea un espacio de sinergia con el empresario a través de la alineación de estrategias. El logro de esta sinergia con los grupos de interés trae consigo beneficios como mejora en los procesos, desarrollo de los niveles de confianza, combinación productiva de recursos para resolver problemas, entre otros. La relación con los grupos de interés que se encuentran en el ambiente de la organización están definidos de la siguiente manera:

##### **Relaciones en la Asociación Pro-Eagle**

Internamente la Asociación está compuesta por subsistemas que coexisten con el medio exterior, aunque no es requisito para la presentación del Diagrama de Sistema Ampliado, se consideró oportuno presentarlo a fin de comprender mejor su composición. La relación entre los subsistemas que componen a la Asociación Pro-Eagle C.A. son:

##### **✓ Accionistas**

Los accionistas o inversionistas están interesados en que la Asociación Pro-Eagle C.A. sea rentable, a su vez la empresa se mantiene interesada en conocer las expectativas e intereses que estos tienen, los rendimientos que esperan, la red de contactos que tienen, entre otros, ya que estos datos serán importantes para la construcción de la relación.

Los principios que rigen esta relación son:

- a) Recuperación de su inversión con rentabilidad
- b) Información transparente y periódica

c) Fusión e incorporación de la empresa

### ✓ **Empleados**

Los empleados están interesados en el desarrollo de la empresa. Estos se ven directamente afectados por las decisiones que esta toma. El personal debe representar los intereses y ser embajadores de la Asociación Pro-Eagle C.A. Por tanto es clave para la empresa, conocer sus necesidades, expectativas y falencias para diseñar programas y potencializarlos.

Los principios que rigen esta relación son:

- a) Retribución justa
- b) Velar por su seguridad y salud
- c) Derecho de sindicación y negociación colectiva
- d) Desarrollo profesional
- e) Igualdad de oportunidades y no discriminación por razón de sexo, origen, discapacidad, etc.
- f) Buen clima laboral
- g) Conciliación vida laboral y personal

### **Entorno Tecnológico**

La asociación se mantiene alerta ante los nuevos desarrollos de productos o procesos, así como avances tecnológicos, que pueden influir en las actividades de la organización.

El acceso a la tecnología trasciende los límites de la geografía nacional, teniendo en muchos casos que adquirirla en el ámbito internacional.

### ✓ **Clientes/Consumidores**

Los clientes como grupo de interés son la razón de ser del negocio. Conocer la necesidad que el servicio les provee, las expectativas futuras, el comportamiento de compra, entre otros, tiene por objetivo poder satisfacerlos pero sobre todo, lograr la lealtad al servicio que ofrece la empresa.

Esta relación se basa en los siguientes principios:

- a) Poner en el mercado productos seguros y de calidad a un precio razonable que cubran sus necesidades y expectativas.
- b) Facilitar información respecto a la composición del servicio, peligros, etc.
- c) No realizar publicidad engañosa.
- d) Establecer mecanismos de recepción y resolución de consultas, quejas, reclamaciones, etc.

### ✓ **Proveedores**

Los proveedores de materias primas, intermedias o servicios están interesados en construir relaciones a largo plazo asegurando ventas continuas con la Asociación Pro-Eagle C.A., deberá entregar su producto y/o servicio con calidad, oportunidad y cumpliendo con los requerimientos solicitados. Por otro lado una buena relación con los proveedores permitirá a la empresa flexibilidad a la hora de picos de producción o innovaciones en sus productos.

Los principales proveedores de la Asociación Pro-Eagle C.A. son:

**a) Proveedores servicios:**

- ✓ Telefonía:
  - i. Celular: Movistar.
  - ii. Fija: Cantv y Movistar.
  - iii. Internet: Abba Cantv, móvil Movistar,
- ✓ Gas Doméstico: Tigasco.
- ✓ Servicio de Agua Potable: Hidrocaribe.
- ✓ Servicio Eléctrico: Eleoriente.
- ✓ Aseo Urbano: Basurvenca.
- ✓ Mantenimiento de equipos: Autolavado la Bandera, Mecinca Precisión Topográfica, Talleres de Mecánica Ligera.
- ✓ Consumibles: Papelerías Ofimanía, Oteco.
- ✓ Proveedor de seguros: Premier C.A., Mapfre C.A
- ✓ Otros Servicios: Detección de metales Cocoyar C.A.

**b) Vendedores Importadores equipo:**

- ✓ Topográficos: Abreco (Mexico-Miami) Internacional y Nom Plus Ultra C.A.(Venezuela).
- ✓ Transporte: Toyota.
- ✓ Seguridad: El Vencedor C.A.
- ✓ Informática: Best Buy (Miami) y Matrix (Venezuela).

**c) Proveedores de mano de obra:** En este apartado es necesario destacar que al trabajar con PDVSA (principal cliente d la Asociación Pro-Eagle C.A.) la

contratación de mano de obra se encuentra regulada por el Sistema de democratización del Empleo (SISDEM), este sistema es un mecanismo para garantizar transparencia en la administración del empleo en el país. Es el resultado del acuerdo al que arribaron Petróleos de Venezuela y las organizaciones sindicales Fedepetrol, Sinutrapetrol y Fetrahidrocarburos, respecto a la reformulación del numeral 3 de la cláusula 69 de la Convención Colectiva de Trabajo del sector de los hidrocarburos. A partir de este convenio, se constituyó la Comisión Mixta para el Establecimiento del Sistema de Captación, Registro, Selección y Postulación del Personal de las Empresas Contratistas del Ámbito Petrolero.

El Sistema de Democratización del Empleo (SISDEM) es la plataforma tecnológica para la asignación de los puestos de empleo temporales en la industria petrolera y petroquímica, según lo previsto en las respectivas Convenciones Colectivas vigentes, que prevé el establecimiento de un mecanismo transparente y objetivo que garantice la igualdad de oportunidades de empleo y no discriminación en la captación, selección y contratación de personal por parte de las empresas contratistas.

Por lo tanto a la hora de la contratación de personal cuando se están ejecutando proyectos en las compañías nacionales petroleras (como PDVSA cualquiera de sus filiales e INTEVEP), la Asociación Pro-Eagle C.A., acude al SISDEM para solicitar a los aspirantes que serán asalariados por la empresa para la ejecución de una determinada obra.

Esta relación se basa en los siguientes principios:

- a) Homologar aquellos proveedores con buenas prácticas ambientales y sociales



- b) Cumplir los contratos establecidos
- c) Establecer una duración basada en la confianza que permita la mejora de los productos y servicios contratados

## **Entorno Político**

El proceso político implica una competencia entre los distintos grupos de interés. Las responsabilidades del gobierno incluyen: la protección del consumidor, la conservación del medio ambiente y la de terminar con la discriminación en el empleo

### **✓ Gobierno**

El Gobierno Nacional y local brinda herramientas de apoyo a las actividades empresariales y reglamentan su funcionamiento.

La Asociación Pro-Eagle C.A. enfrenta una trama de gobiernos municipales, estatales, nacionales, e internacionales debido a las iniciativas legislativas, acciones judiciales y normatividad ejecutiva de cada empresa a la que presten su servicio.

El gobierno en búsqueda de proteger a las industrias del oligopolio administra la asignación de proyectos de sus empresas petroleras a través del proceso de licitaciones, regido por las leyes nacionales y normativas internas de dichas empresas; PDVSA, cualquiera de sus filiales e INTEVEP.

Son muchos los compromisos legales que adquiere Pro-Eagle C.A. con el gobierno nacional y con la sociedad, dichas obligaciones, deberes y derechos se ven reflejados en la legislación venezolana: la constitución bolivariana, la ley orgánica del trabajo, el contrato colectivo petrolero 2007-

2009 y 2010-2011, los decretos de leyes pertinentes, las resoluciones, códigos, leyes habilitantes, reglamentos, gacetas etc.

En cuanto a los aspectos fiscales que afectan a la Asociación Pro-Eagle C.A.: Impuesto Sobre la Renta, Régimen de Precios de Transferencia, Impuestos a las actividades económicas, Ajustes por inflación, etc.

Los Principios que rigen esta relación son:

- a) Estar atentos a los ilícitos formales, fuertemente verificados por el Seniat, tales como inscripción en registros, emisión o exigencia de comprobantes, si están al día los libros y registros contables o si se presentan las declaraciones correspondientes.
- b) Honestidad.
- c) Responsabilidad.

#### ✓ **Grupos de Interés Especial**

La Asociación Pro-Eagle C.A. no evidencia ninguna relación con grupos de interés especial, como por ejemplo comunidades ecologistas, salvavidas, defensoría de animales en extinción, etc.

#### **Entorno social**

La Asociación Pro-Eagle C.A. se mantiene comprometida con el desarrollo local, mantiene vigilancia e información sobre las operaciones que se realizan de forma que éstas no supongan una amenaza para las personas.

En cuanto al aspecto demográfico es posible afirmar que el crecimiento de la población afecta a la empresa debido al aumento de mano de obra calificada, el crecimiento de población en otros lugares y el incremento de necesidades exploración y estudios topográficos

Los estilos de vida establecen una tendencia hacia una mejor educación, de ingenieros, topógrafos, etc. al cambio permanente de tipo de combustible de gasolina a gas o dual y al aumento de consumo de productos provenientes del petróleo, esto afecta directamente a la empresa ya que la mayoría de los estudios topográficos realizados se llevan a cabo con la finalidad de apoyar el desarrollo de la industria de los hidrocarburos y minerales.

Los nuevos valores sociales afectan a la empresa, en cuanto a la participación del personal en la toma de decisiones, la inclusión de las comunidades como organismos contralores y la creación de los consejos comunales y cooperativas socialistas que puedan formar parte de sus competidores.

#### ✓ **Los Medios**

Los Medios de Comunicación son los encargados de cubrir las noticias de la actividad económica y empresarial dado que esto afecta a mucha gente, Cualquier acontecimiento es objeto de escrutinio de los medios ya que tienen que responder a auditorías nacionales y de extranjero.

Actualmente la Asociación Pro-Eagle C.A. se encuentra sumamente relacionada con los medios de comunicación, pues sus servicios se contratan por medio de licitaciones y estas son publicadas a través de medios de comunicación masivos, anteriormente la prensa nacional y hoy en día por medio de páginas web en internet, ellas son:

a) [www.pdvsa.com](http://www.pdvsa.com)

b) [www.snc.gob.ve/paginas/rncenlinea.html](http://www.snc.gob.ve/paginas/rncenlinea.html)

Por consecuencia, la asociación permanece en constante revisión e investigación sobre estas direcciones virtuales, con la finalidad de anticiparse a las nuevas ofertas y considerarlas.

#### ✓ **Sindicatos de Obreros**

Los encargados de Recursos Humanos de la Asociación Pro-Eagle C.A. manejan el suministro de mano de obra, pero tienen que complementarse con expertos en el manejo de sindicatos. Cuando Pro-Eagle C.A. emplea a miembros del sindicato tiene que entablar negociaciones colectivas para negociar salarios, condiciones de trabajo, horarios, tenencia de acciones, programa y reparto de utilidades.

La Asociación Pro-Eagle C.A. actualmente mantiene empleados a obreros del Sindicato de Trabajadores Petroleros.

### **Entorno Económico**

Los administradores de la Asociación Pro-Eagle tienen que predecir la economía y anticiparse a los cambios. Los salarios, los precios que cargan los

proveedores y los competidores, políticas fiscales del gobierno, devaluación de la moneda, las condiciones de mercado bajo las cuales se venden. Los indicadores económicos cuantifican el ingreso y la producción nacional, el ahorro, la inversión, los precios, los salarios, la productividad, el empleo, las actividades de gobierno y las transacciones Internacionales.

La ejecución de los proyectos que desarrolla la asociación contribuyen al desarrollo económico nacional lo cual añade factibilidad al diseño de nuevos proyectos a los cuales la empresa pueda acceder por medio de licitaciones.

#### ✓ **Competidores**

La relación con competidores representa una oportunidad de crecimiento, fortalecimiento y capacidad de negociación a través del trabajo en red.

Con la finalidad de captar más clientes, participando más en el mercado o encontrando la forma de aumentar el tamaño del propio mercado y superar a sus competidores entrando en un mercado en expansión y explotarlo.

Los principales competidores de la Asociación Pro-Eagle C.A. los conforman empresas similares que poseen el mismo nivel, ellos son:

- ✓ Ing. Pedro Martinez.
- ✓ Topografía el Tigre C.A.
- ✓ Construcción Geodesia y Topografía del Zulia
- ✓ Constop C.A.
- ✓ Cooperativa CASBE.
- ✓ Coseing C.A.

Los principios de esta relación son:

- ✓ Respeto a la libre competencia.
- ✓ Respeto de los derechos de propiedad.
- ✓ No difusión de información falseada.
- ✓ Colaboración en asuntos de interés común.
- ✓ Administraciones públicas.
- ✓ Cumplir con la legislación.
- ✓ Cooperación para mejorar el desarrollo de las comunidades en las que opera la organización.

✓ **Instituciones Financieras**

Organizaciones necesitan bancos, bancos de inversión y compañías de seguros para mantener y ampliar sus actividades

La Asociación Pro-Eagle utiliza Banesco por ser una Organización de servicios financieros integrales, con la que se ha establecido una relación basada en la confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Demostrando valores como: integridad, confiabilidad, responsabilidad social, innovación, calidad de servicio, emprendimiento, interdependencia, liderazgo, renovación, excelencia personal, diversidad y adaptabilidad.

Ya que cuenta con un equipo de profesionales expertos en productos y servicios diseñados especialmente para optimizar la gestión administrativa, asegurar al máximo sus inversiones y atender las necesidades financiamiento de la mediana y gran empresa.

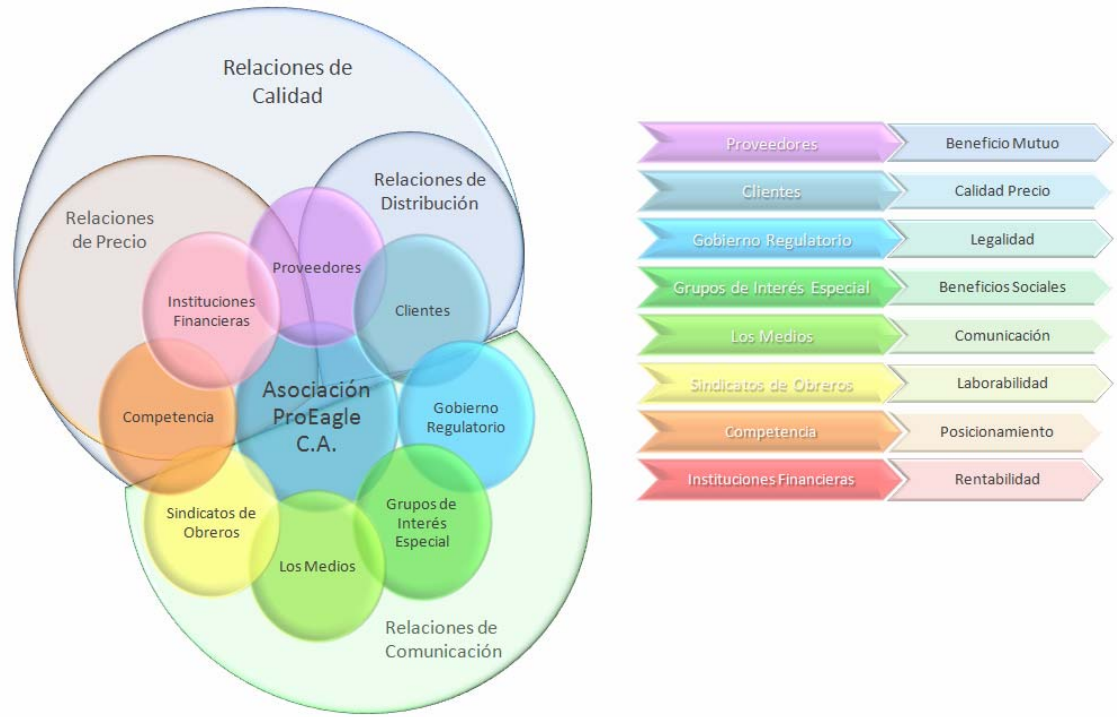
La Asociación Pro-Eagle C.A. ha contratado con esta institución el Plan Empresas, pues ofrece el mejor portafolio financiero con Productos y Servicios adaptados a las necesidades de la organización.

Prestando atención exclusiva y personalizada soluciones de financiamiento recursos administrativos como cuenta corriente con intereses Banesco, cuentas concentradoras, pagadoras y recaudadoras, pago electrónico de nóminas y proveedores , domiciliaciones administración del recurso humano: fideicomiso colectivo , fondo de ahorro obligatorio para la vivienda, tarjeta de alimentación, seguro colectivo servicios especiales: pago de servicios e impuestos inversiones y comercio exterior.

### **República Bolivariana de Venezuela**

La asociación Pro-Eagle C.A. Se encuentra ubicada en la República Bolivariana, por lo tanto todas las variaciones que manifieste implicaran efectos en el ejercicio de la empresa.

Figura 4.5: Relaciones de la Asociación Pro-Eagle C.A. con su entorno.



Fuente: Elaboración Propia.

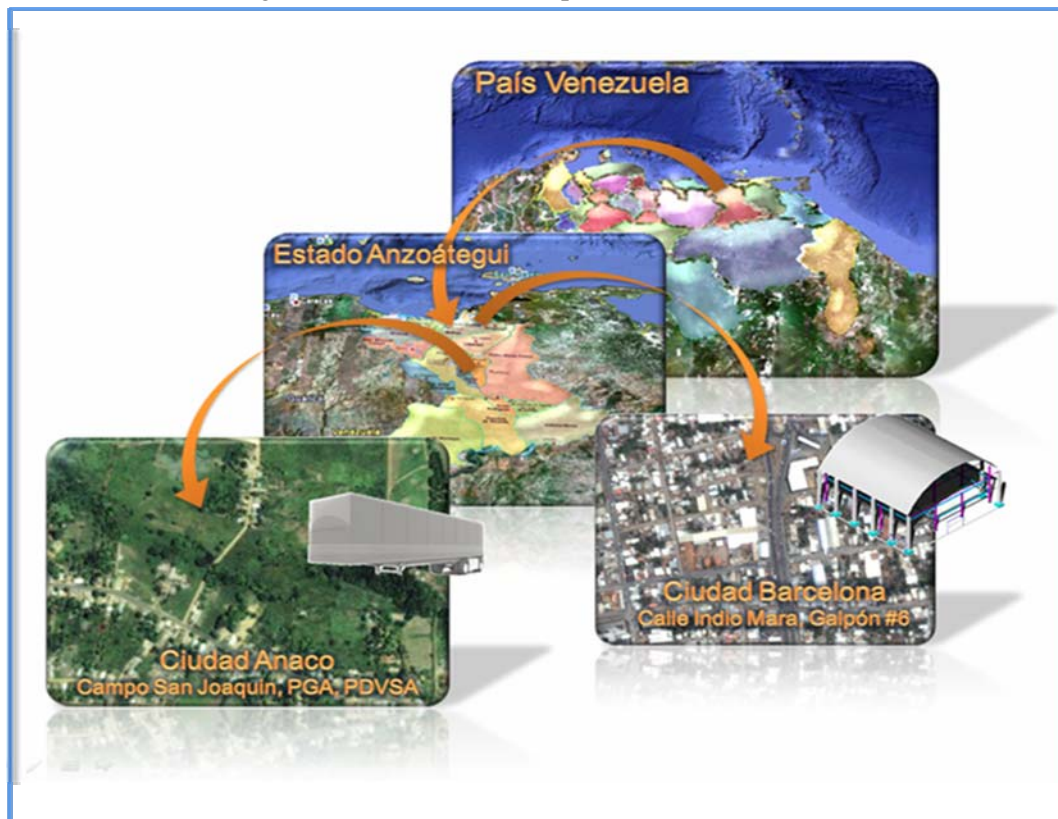
#### 4.5 Ubicación Geográfica

La Asociación Pro-Eagle C.A. es una empresa que se encuentra diversificada debido a que la ejecución de proyectos topográficos en las afueras de la ciudad de Barcelona. Es por ello que actualmente poseen dos sedes, la principal comprende el centro operativo en donde se encuentra la alta gerencia de la organización está ubicada en la capital del Edo. Anzoátegui, Vía Alternativa, Calle Indio Mara Galpón N°28. La sucursal secundaria comprende el centro operativo de la compañía, se encuentra en la ciudad Anaco, específicamente en el Proyecto Gas Anaco “San Joaquín-Zapato Mata R”.



A continuación se muestra el siguiente croquis para ilustrar la ubicación de los departamentos (Figura 4.6).

Figura 4.6: Ubicación de departamentos en el estado



Fuente: Elaboración propia

#### **4.6 Aspectos Críticos de la Asociación Pro-Eagle**

El desempeño de las actividades de la Asociación Pro-Eagle C.A. podría calificarse como “suficiente” debido a que según lo observado cuentan con activos adecuados, personal calificado y manejan recursos financieros para operar, no obstante existe la expectativa de que el trabajo puede hacerse con mayor calidad mejorando el sistema gerencial de manera de alcanzar una mayor eficiencia en las actividades.

Una vez analizado el estado actual del sistema, se presentan los aspectos que fueron considerados por los analistas como los más críticos, es decir, aquellos que dificultan el ejercicio de sus funciones, lo que genera situaciones no deseadas, que impiden adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno acarreado como consecuencia la incapacidad de lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus procesos.

Estos aspectos críticos fueron identificados a través de la observación directa y el contacto con las personas involucradas con el sistema en estudio. A continuación se presentan los focos problemáticos percibidos en un primer contacto la Asociación Pro-Eagle C.A:

##### **4.6.1 Inexistencia de un Plan Estratégico formal**

Uno de los grandes problemas que se pudo observar, es que la Asociación no goza de una declaración formal de visión estratégica, aunque, las empresas que la preceden sí. La inexistencia de dicho factor, conlleva a que los miembros de la organización tengan un enfoque propio de lo que representa la empresa, lo que implica que desarrollen sus objetivos y planes en función de una visión en particular. No hay un manejo de planes estratégicos o planes de acción que orienten a la línea en

lo referente a las estrategias o actividades a realizar para lograr los objetivos, ya que tampoco existen tácticas ni metas establecidas formuladas eficazmente.

#### **4.6.2 Ausencia de Sistemas de Información**

Previas entrevistas informales con el Gerente General, se evidenció que la Línea Comercial no cuenta con un sistema de información que le posibilite la administración costos, cargas de trabajo, clientes, contratos, evolución de proyectos, etc. Toda la cantidad y diversidad de información que circula en la empresa es manejada manualmente, es decir, cuenta solamente con mecanismos de procedimientos simples de computación (algunos formatos en Microsoft Excel y Word), lo que imposibilita suministrar respuestas de forma rápida y eficaz al momento de requerirlo con urgencia.

#### **4.6.3 Ineficiencia en la Determinación de las Funciones Internas.**

Se carece de conocimiento preciso sobre la definición de las funciones y responsabilidades de cada cargo en la empresa, lo que ocasiona, desarticulación y debilidad de integración entre los departamentos que la componen, debido a que las respuestas esperadas de los demás departamentos de la organización, lo que indica que cada programa marcha de manera casi independiente, sin compartir eficazmente esfuerzos, debilitando el funcionamiento coherente y articulado para lograr objetivos comunes.

#### **4.6.4 Cartera de Clientes Reducida.**

Actualmente la empresa se encuentra desarrollando un solo proyecto, con un solo cliente, aunque este es muy importante a nivel nacional y genera utilidades cuantiosas, coloca a la asociación en una posición inestable, ya que esta ejecución es

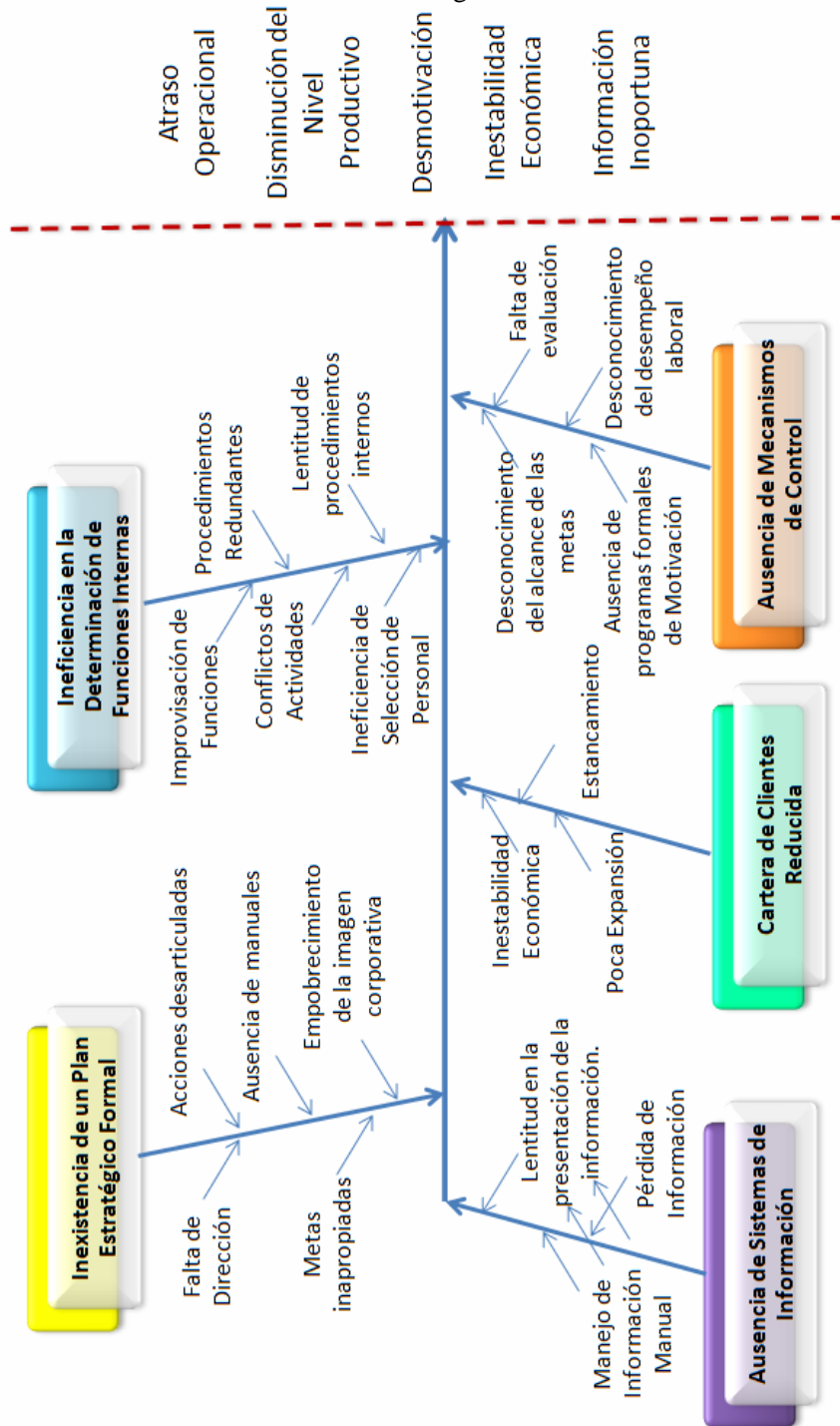
la que la sustenta, el escenario en el que el proyecto se suspenda, no está previsto por la empresa.

#### **4.6.5 Ausencia de Mecanismos de Control**

La empresa no controla el desempeño de sus integrantes ya que carecen de indicadores que le permitan medir dicho factor, por lo tanto no conoce a precisión el alcance de las metas individuales, resultando prácticamente imposible establecer programas motivacionales para sus empleados, entre otras consecuencias.

En la figura 4.7 se puede observar un Diagrama Causa-Efecto de los aspectos críticos encontrados en la Asociación Pro-Eagle C.A., el cual fue realizado conjuntamente con el Gerente General y Administrativo, para asegurar que su estructura estuviese acorde con las metodologías esta empresa.

Figura 4.7: Diagrama Causa Efecto de los Aspectos Críticos encontrados en la Asociación Pro-Eagle, C.A.



Fuente: Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA VISIÓN Y MISIÓN**

Según Fred David (2004), una visión-misión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Se debe proponer una declaración de visión que defina ¿qué queremos llegar a ser? Y una misión que responda coherentemente a sus clientes, servicios, mercados, tecnología, empleados, entre otros. En este capítulo se explica y plantea una visión estratégica para la empresa en estudio.

La Asociación Pro-Eagle es el resultado de una alianza estratégica entre dos organizaciones que poseían una visión y misión individual implícitas, pues carecían del establecimiento y la definición formal de las mismas.

En miras de la creación de la nueva empresa surgió necesariamente una nueva perspectiva que pretende incluir el sentido de conjunto que ahora posee la organización, sin embargo continúa existiendo tácitamente, es decir, no han establecido explícitamente dichos designios. No obstante, las entrevistas no estructuradas realizadas a los actores de la organización permitieron escudriñar en el tema y lograr determinar a groso modo el deber ser y la proyección a futuro que guía actualmente a la asociación, la información obtenida fue la siguiente: “La asociación Pro-Eagle es una joven empresa dedicada a la administración y ejecución de proyectos topográficos, legalmente constituida conforme a las leyes venezolanas, que nace de la vinculación y experiencia de dos organizaciones. Esperando mejorar constantemente sus funciones y ser considerados por sus clientes como pieza clave para solucionar sus problemas, optimizar sus proyectos, siendo participes del éxito de sus aspiraciones”.

Esta declaración constituye el conglomerado de ideas que aportaron los entrevistados, no obstante es obvio que la declaración de dicha misión y visión no cumple con todos los elementos esenciales que deben contener. Además, no representa el sentido común de la asociación, pues las declaraciones no eran consistentes. Por este motivo y por los expuestos en el Capítulo I, debe ser rediseñada.

### **5.1 Procedimiento Empleado para la Redacción de la Visión-Misión**

El procedimiento que se empleó para la redacción de la visión estratégica para la Asociación Pro-Eagle, C.A., está enmarcado en los sucesivos pasos, los cuales fueron aplicados de la siguiente manera:

- ✓ Se reunió a la Gerencia y a los Coordinadores (7 personas) de la empresa.
- ✓ Se les explicó respecto a la necesidad de planificar un curso estratégico para la empresa, que los ayudaría a afrontar mejor el futuro, por lo que se les sugirió pensar de forma creativa y realista acerca del cambiante mercado, las variables tecnológicas, económicas, regulatorias y sociales, así como sobre los recursos y capacidades de la empresa.
- ✓ Se procedió a realizarles encuestas estructuradas (Apéndice A) a la Gerencia y a los coordinadores para solicitar información que respondiera las preguntas que propone Fred David en la cita virtual de la página 60 de su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, para poder hacer las elecciones sobre qué camino debe seguir la empresa en un futuro, y poder establecer hacia donde se dirige. La pregunta que se realizó fue la siguiente: ¿Queremos llegar a ser?, se les propuso a los entrevistados que listaran ideas que permitieran establecer el curso a un plazo aproximado de 5 años, considerando elementos como: “¿Cómo la tecnología de impactará de nuestra industria?”, “¿Qué quieren nuestros clientes en el futuro?”, “¿Cómo debe ser

nuestro ámbito de competencia?”, “¿Qué escenarios de medio ambiente son posibles?”, “¿Cómo serán nuestros competidores en el futuro? proveedores? integrantes?” y “¿En qué negocio queremos estar?”.

- ✓ Con la información recabada se procedió a desarrollar una visión que respondiera: ¿Qué queremos llegar a ser? tomando como base la declaración de la misión formulada anteriormente.
- ✓ Se mostró la versión preliminar a la Gerencia y coordinadores, con la finalidad de que verificaran si esa expresión refleja claramente hacia donde se intenta dirigir a la Asociación Pro-Eagle C.A.
- ✓ Considerando que ya se compartía una visión común, se exhortó a los representantes de la asociación a que leyeran las misiones de otras organizaciones, con la finalidad de preparar una declaración para la Asociación Pro-Eagle C.A.
- ✓ A través de encuestas estructuradas (ver apéndice A) se les solicitó a la Gerencia y a los Coordinadores que realizaran una declaración de misión estableciendo los elementos más importantes que dan vida a la Asociación y justifican su existencia, respondiendo las preguntas propuestas por Fred David los cuales son: Clientes, Productos y servicios, Mercados, Tecnología, Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, Filosofía, Concepto que tiene la empresa de sí misma, Preocupación por su imagen pública y Preocupación por los empleados.
- ✓ Una vez obtenidas las declaraciones, se discutió con los encuestados y se propició una entrevista no estructurada que permitió consolidar las respuestas anteriores.
- ✓ Se redactó un documento, tomando en cuéntalos consensos anteriores.
- ✓ Se mostró la misión preliminar a la Gerencia y Coordinadores de la empresa, con la finalidad de que verificaran si se adapta a las características de la Asociación Pro-Eagle C.A.



- ✓ Al estar todos de acuerdo con la misión preliminar esta quedó formalmente establecida.

### **5.1.1 Visión de la Asociación Pro-Eagle C.A.**

Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos, de allí radica la importancia de su definición, establecimiento y comunicación.

Con la información obtenida de las encuestas y las entrevistas se logró conocer qué quiere llegar a ser la Asociación Pro-Eagle C.A., obteniéndose la siguiente declaración:

*“Ser la organización líder en administración y ejecución de proyectos topográficos, reconocida a nivel nacional por su solidez y liderazgo, aplicando tecnología de punta, aportando resultados óptimos, ofreciendo confianza, seguridad y la más alta calidad a precios competitivos. Destacando además por su dedicación a la formación capacitación y desarrollo de sus empleados, respeto integral al medio ambiente y compromiso con el desarrollo social y económico del país.”*

### **5.1.2 Misión de la Asociación Pro-Eagle C.A.**

Considerando la información obtenida en las encuestas realizadas a la gerencia y a los coordinadores (Apéndice A), se obtuvo la misión de la Asociación Pro-Eagle C.A., la cual se enuncia de la siguiente manera:

*“Somos una Asociación estratégica, compuesta por un equipo valioso de personas hábiles, capacitadas y motivadas, que opera a lo largo y ancho del oriente*

*del país, nos encargamos de la administración y ejecución de proyectos topográficos, siguiendo los estándares de procedimientos establecidos en las normas ISO y COVENIN, aportando una sólida base a las empresas que realizan procesos de planificación y toma de decisiones basadas en la información georeferenciada, en áreas de gran crecimiento como la industria de los hidrocarburos y la construcción, de manera eficiente, segura, transparente, de calidad, a precios justos, comprometida con la sociedad y la protección ambiental, para mantenernos en un mercado que exige resultados cada vez más precisos, modernos, oportunos y eficientes, logrando conocer y satisfacer las nuevas demandas de nuestros clientes.”*

La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica incluyendo, consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes, para evaluar la misión que se ha establecido para la Asociación Pro-Eagle C.A. y validar que está bien sostenida se utilizo el enfoque de Fred David, comprobándose que respondiera las siguientes cuestiones:

1. **Clientes, ¿Quiénes son los Clientes de la empresa?** “...las empresas que realizan procesos de planificación y toma de decisiones basadas en la información georeferenciada ...”
2. **Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?:** “...la administración y ejecución de proyectos topográficos...”
3. **Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?:** “...opera a lo largo y ancho del oriente del país ...”
4. **Tecnología: ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?:** “...resultados ... modernos, oportunos y eficientes ...”
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?:**

“...logrando conocer y satisfacer las nuevas demandas de nuestros clientes.”...

6. **Filosofía, ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?:** “...de manera eficiente, rentable, segura, transparente, de calidad y comprometida con la sociedad y la protección ambiental...”
7. **Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?:** “...aportando una sólida base a las empresas que realizan procesos de planificación y toma de decisiones basadas en la información georeferenciada... de manera eficiente, rentable, segura, transparente, de calidad a precios justos, comprometida con la sociedad y la protección ambiental ...”
8. **Preocupación por su imagen pública, ¿La empresa debe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?:** “...siguiendo los estándares de procedimientos establecidos en las normas ISO y COVENIN, aportando una sólida base a las empresas que realizan procesos de planificación y toma de decisiones basadas en la información georeferenciada ...”
9. **Preocupación por los empleados, ¿los empleados son valiosos para la empresa?:** “...compuesta por un equipo valioso de personas hábiles, capacitadas y motivadas...”

## **CAPÍTULO VI: AUDITORÍA INTERNA**

El análisis del ambiente interno de la empresa, ofrece la oportunidad de involucrar a los empleados y miembros de la organización con ella, haciéndolos partícipes del estudio, en forma tal que se promueva un mejoramiento funcional de la empresa a la que prestan sus servicios, lo que pudiera traducirse en el corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo, disponibilidad de equipos de alta tecnología, ascensos periódicos y hasta incrementos de los beneficios económicos que poseen. Por otra parte, tanto los gerentes como los empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden como su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la organización; los encargados de diferentes departamentos y áreas de cualquier empresa, gracias a su participación en la ejecución de una auditoría interna de la administración estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de ciertas decisiones tomadas en otras áreas funcionales de la compañía.

El proceso para llegar a un plan estratégico, independientemente de la metodología utilizada, no puede entenderse como un flujo de información de una sola dirección, en donde interviene únicamente la gerencia de la empresa o los encargados de un departamento en particular, es necesario que este sea un proceso interactivo bien coordinado y con participación efectiva de todas las áreas funcionales de la misma.

### **6.1 Ambiente Interno**

Para la realización del estudio y evaluación del ambiente interno de la Asociación Pro-Eagle se llevaron a cabo una serie de entrevistas y encuestas estructuradas validadas además por un proceso de observación diseñado para valorar y verificar tanto el comportamiento como el cumplimiento de los factores que

involucrados en el desempeño interno de la empresa, dicho diseño fue el resultado de la operacionalización intensiva de las variables en estudio, el cual está evidenciado en el marco metodológico de esta investigación (Capítulo III). Además, considerando que la cartera de clientes de la empresa está representada por un mega-consumidor, éste fue entrevistado con el propósito de conocer y estudiar el servicio y la atención ofrecida por la Asociación.

Cuando se ejecuta la auditoría interna se describen los aspectos relevantes encontrados en la empresa para establecer como están siendo ejecutadas sus actividades internamente a fin de desarrollar la Matriz de Factores Internos (EFI).

En este punto, es importante acotar que la empresa actualmente está conformada de la siguiente forma:

- ✓ 1 Gerente General
- ✓ 1 Gerente Administrativo
- ✓ 1 Gerente Operativo (Ingeniero Residente)
- ✓ 1 Gerente RRHH
- ✓ 1 Asesor Contable
- ✓ 1 Coordinador Operativo
- ✓ 1 Coordinador Laboral
- ✓ 11 Topógrafos
- ✓ 9 Operadores de Agrimensura9 Obreros

Para llevar a cabo el estudio del ambiente interno se realizaron entrevistas informales a la gerencia y a los empleados, además de una serie de encuestas basadas en el método de escalamiento tipo Likert, de forma tal que pudieran ser identificados los principales focos problemáticos o aspectos críticos de la asociación relacionados con cada uno de los factores claves de gestión, tomando en cuenta las funciones de

administración propuestas por Fred David en su libro *Administración Estratégica*, que se estiman de vital importancia en el desempeño de cualquier empresa estos son: planificación, organización, dirección, control y motivación. Cada encuesta se realizó formulando una serie de preguntas que estuviesen relacionadas o que reflejaran de alguna forma cada uno de los aspectos mencionados de modo tal que pudieran cuantificarse o medirse utilizando una escala de desempeño. Así, es como se planteó una encuesta dirigida al gerente, otra dirigida los empleados y una para el cliente (supervisores de construcción de PDVSA), esta última con el propósito de evaluar como es el servicio y la atención que se ofrece en la empresa. Tomando en consideración los resultados obtenidos en las encuestas se plantearon entonces las debilidades y fortalezas que posee la empresa.

Además se llevó a cabo un arduo proceso de observación participante a través de la cual se pudo interactuar con los investigados, su contexto, experiencia y tareas cotidianas, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, o sea, conocer la vida cotidiana de la organización desde el interior de la misma.

Durante el proceso de investigación, para recolectar la información, se seleccionaron un conjunto de informantes, a los cuales además de observar e interactuar con ellos, se utilizaron otras técnicas como la entrevista, la encuesta, la revisión de documentos y cuaderno de notas en el cual se escribe las impresiones de lo vivido y observado, para organizarlas posteriormente.

Figura 6.1: Proceso empleado para la realización de la Auditoría Interna.



Fuente: Elaboración Propia.

### 6.1.1 Área Administrativa

Los directores de la empresa, son los encargados de planificar y llevar a cabo la mayoría de las actividades administrativas y de operación del negocio; realiza un sin número de funciones, son quienes llevan toda la obligación y responsabilidad de la empresa, se encargan de fijar las metas individuales de la compañía y dictar las pautas a seguir durante el contrato a ejecutar. Planifica el crecimiento de la empresa. Dada la gran cantidad de tareas y actividades que desempeña el director de la empresa y al hecho de que no existe delegación de muchas funciones en sus empleados, se estructuró una encuesta (Apéndice B, Sección A-2) detallada dirigida a la Gerencia Administrativa de la asociación, además, a fin de obtener la mayor cantidad posible de información relevante relacionada con los principales indicadores de gestión (planificación, organización, dirección, control y motivación) se llevó a cabo un

proceso de observación directa, grupal, participante de forma tal que pudieran, posteriormente, plantearse en forma explícita las fortalezas y debilidades de la empresa en base a los resultados obtenidos.

### ✓ **Planeación**

La planeación es el único instrumento del cual la gestión dispone para adaptarse al cambio. Si una organización o empresa no planifica su situación y su destino dentro de unos pocos años dependerá en buena medida de la suerte y del impulso que pueda haber conseguido anteriormente.

A través de la observación sistemática realizada durante diversas visitas a las instalaciones operativas y de gestión, se evidenció notablemente que la empresa no utiliza con frecuencia los conceptos de la administración estratégica, esto se vio reflejado en la ausencia de procedimientos rutinarios establecidos para abordar las eventualidades, tampoco se encuentran publicados los objetivos y las metas de la compañía, además se pudo constatar en las entrevistas no estructuradas realizadas a los gerentes de la empresa que no existen dichos objetivos, pues estos se manejan de forma subjetiva, es por ello que no son mensurables ni están debidamente comunicados. No obstante, se evidenció que dicho establecimiento relativo de metas ha permitido de una u otra forma que la empresa cumpla aisladamente sus compromisos, dicho retraimiento se debe a que no existe un consenso común absoluto del deber ser de la Asociación Pro-Eagle C.A. pues no se halla ni se le ha dado a conocer la misión y la visión en la empresa. Sin embargo cabe destacar que se percibió constantemente dotada de presupuesto implícito en la existencia de elementos financieros y materiales disponibles para la ejecución de las funciones intrínsecas de la planificación, tales como: carpetas, engrapadoras, encuadernadoras, remas de papel, impresoras, computadoras, tinta, etc.



Desde otro punto de vista, de acuerdo con lo expresado por el Gerente General de la asociación en su entrevista, en la empresa no hay una adecuada y formal planificación estratégica de las actividades ya que no existe una misión-visión formalmente definida, tampoco existen explícitamente ni se comunican claramente los objetivos, por lo tanto mucho menos existen estrategias, ni políticas escritas que ayuden a encauzar a la organización hacia las metas propuestas.

Por otra parte, es necesario recalcar, que según la información recolectada sobre los proyectos anteriormente ejecutados por la empresa y ante la observación del cumplimiento del contrato actual se evidencia el logro de los requerimientos, responsabilidad por los compromisos contractuales con sus empleados, lo cual implica que existe un gran trabajo por parte de los integrantes de la asociación. Sin embargo, los gerentes y coordinadores, a través de entrevistas no estructuradas en las que pudieron expresarse libremente, explicaron que muchas veces para satisfacer los requerimientos de los clientes y los compromisos contractuales deben realizar “maromas”, pues en ocasiones surgen eventos para los que no están preparados, ya que carecen de manuales de procedimientos administrativos y planificación estratégica. De igual forma se pudo determinar que la empresa no dispone de un plan de contingencia explícitamente establecido válido para responder a distintos imprevistos que pudiera afectar el desempeño normal de la empresa.

Como consecuencia de lo descrito anteriormente se obtuvo que al aplicar el escalamiento tipo Likert en las encuestas y en la observación sobre los aspectos relacionados con el área administrativa del ítem A correspondiente a Planificación, analizando las preguntas que se formularon al respecto el resultado arrojado fue de 1,625 en la escala de desempeño (Apéndice B Resultados de Encuestas sección A-3). En términos porcentuales

este resultado implica que el desempeño de la planeación solo satisface un 40,63% de su deber ser, lo que evidenció en forma clara el hecho de que no existe o está definida en la empresa una planificación formal.

Del análisis antes mencionado se enfoca el siguiente factor:

### **1. Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.**

#### **✓ Organización**

La organización es el proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado. Sus áreas específicas incluyen diseño organizativo, especificación en trabajos, diseño y descripción de cargos, alcance del control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.

Con el objeto de recabar información empírica y verás que permitiera restarle subjetividad a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en la empresa a las personalidades correspondientes se procedió a la observación sistematizada a través del contacto directo con los elementos que actúa en la organización.

De acuerdo a las vivencias obtenidas durante las numerosas visitas realizadas se pudo observar constantemente las actividades que sugieren delegar autoridad, con respecto a ello, se observó que dicho otorgamiento es en oportunidades intempestivo y en otras certero, a pesar de que la empresa posee un organigrama actualizado recientemente, este aun no ha sido debidamente comunicado, ya que no se encuentra publicado ni aprehendido de forma significativa por los empleados de la asociación.

Otro aspecto importante que pudo determinarse a través de la observación estructurada y las entrevistas informales que se producían del contacto directo con los elementos en estudio es la ausencia de documentación sobre procedimientos administrativos, manuales de normas y/o políticas, lo más importante a pesar de que existen no se consultan ni se comunican las descripciones de los puestos de trabajo, tampoco se encuentran definidas la competencia necesarias para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, es por ello que en ocasiones se distorsionan levemente las funciones y se generan inconformidades sobre las cargas de trabajo.

Es notable recalcar que se observó que la asistencia del personal operativo es supervisada y documentada, conjuntamente con el desarrollo de su trabajo realizado en la obra que actualmente se está ejecutando. Además no existen quejas sobre el desempeño y las capacidades de los empleados, todos poseen la capacitación necesaria para los puestos de trabajo que desempeñan. Sin embargo no se evidenció ningún indicio sobre la existencia de una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas, tampoco de ningún plan de formación, competencia necesaria de cada puesto, ficha de empleado y actos o certificados de formación, o similares.

Considerando otro punto de vista, conforme a lo expresado por el director de la asociación, a pesar que el organigrama fue recientemente adaptado a la realidad actual de la empresa, no existe una estructura explícita ni comunicada formalmente mediante un manual de funciones que este acorde con lo que actualmente se realiza, no se establecen responsabilidades directas, menos aun, se orientan hacia la consecución de los objetivos que pueda fijarse la empresa. Se trabaja actualmente bajo una estructura organizativa implícita

existente entre el director y sus empleados. Es por ello que la autoridad es delegada en gran parte de forma subjetiva, lo cual puede ocasionar conflictos y serios problemas estructurales.

De ello también se deriva la ausencia de la descripción de los puestos de trabajo lo cual dificultaría en gran medida la selección del personal más apto desempeñar dichos cargos.

Según el resultado promediado obtenido en la observación realizada y en el cuestionario basado en el método de escalamiento tipo Likert, ambos, en la sección de organización correspondiente a las preguntas del Ítem B el resultado obtenido en la escala de desempeño, en relación a las preguntas formuladas, fue de 2,219 lo que porcentualmente hablando sería el cumplimiento del 55,48% de las expectativas teóricas y prácticas, dentro de la perspectiva que posee la Asociación Pro-Eagle C.A., sin duda alguna, es inaceptable e indica que no hay un esquema o estructura organizacional aprehendido en la empresa (Apéndice B, Resultados de Evaluación de los Factores Críticos Internos Sección A-3).

Del análisis antes mencionado se destacan los siguientes factores:

- 1. Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.**
- 2. Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación**

✓ **Dirección**

En toda empresa es necesario que sus gerentes posean habilidades que de alguna manera generen directrices que permitan conducir a sus empleados

para lograr que estos realicen su trabajo de manera eficiente, la dirección es un proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización, según los resultados obtenidos de la entrevista informal realizada al director de la asociación, se pudo concluir que la Asociación Pro-Eagle es atendida por sus propios dueños lo que crea un vínculo amistoso casi personalizado con los clientes, permitiendo ofrecer una mayor seguridad y calidad coligada a los valores de la empresa.

La dirección en la Asociación Pro-Eagle incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Considerando el liderazgo, la comunicación, los grupos de trabajo, satisfacción laboral y las necesidades personales de los trabajadores.

Dentro del marco de la dirección también se integra el factor de la motivación el cual se puede analizar como es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración.

De acuerdo con lo observado durante las visitas realizadas a la Asociación Pro-Eagle se logró constatar empíricamente el empeño que tiene la gerencia general (la alta dirección) en comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales, además, se encontraron evidencias de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos, ya que frecuentemente se localizan entre sí la dirección con las gerencias y coordinaciones a través de llamadas telefónicas a teléfonos personal móviles, se envían correspondencia por internet con bastante frecuencia, también se reúnen regularmente para asuntos particulares. Sin embargo se evidenció que no existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de las políticas de la empresa, no se elaboran reportes sobre el cumplimiento de los objetivos y

metas, esta información permanece intrínseca en los reportes de avance de las obras en ejecución realizadas por los topógrafos. Los índices de ausentismo y retardo laboral se calculan a través de formatos que se aplican solo para el departamento operativo de la empresa.

Considerando, paralelamente, los resultados del cuestionario realizado al Gerente Administración y a la observación realizada en la empresa, aunque es evidente su motivación y empeño para impulsar la empresa no se ha diseñado ningún formato o instrumento de trabajo que permita optimizar el cumplimiento de sus funciones. Así como tampoco existe un mecanismo efectivo para medir el desempeño de los empleados, lo cual impide generar políticas de motivación y recompensa positiva a los trabajadores destacados.

Al aplicar el método de escalamiento tipo Likert con respecto al Ítem C (ver Apéndice B Resultados de la Evaluación de los Factores Críticos Internos, Sección A-3) de la encuesta y observación aplicada, correspondiente a la Dirección se obtuvo un nivel medio 2,5 en la escala de desempeño, porcentualmente hablando se evidenció un cumplimiento del 50% de las expectativas prácticas y teóricas del deber ser de las funciones que atañen a la dirección en procurar los objetivos de la asociación, en líneas generales indica falta de dirección en la empresa.

Del análisis antes mencionado se destacan los siguientes factores:

- 1. Atendida por sus propios dueños**
- 2. La organización valora la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales.**

### ✓ **Integración de Personal**

Dentro de la dirección se puede manejar también el concepto de la integración del personal que labora dentro de la organización, el cual es el proceso en el que las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento, selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, moverse ágilmente en ella (rotación de puestos) y salir de la empresa. No obstante de acuerdo a las entrevistas informales realizadas a los gerentes y empleados de la empresa conjuntamente con la verificación realizada a través de la observación se pudo determinar que la rotación de empleados solo se ha evidenciado desde la reciente creación de la empresa hasta la actualidad en los cargos operativos al cambio de contrato, ya que tal como se explicó en el capítulo III, la nómina diaria de la empresa es abastecida por el SISDEM, de acuerdo a los lineamientos y normativas de este organismo público, con el propósito de democratizar el empleo petrolero se exige la rotación del personal a través del sorteo y la nueva asignación.

En cuanto a lo relacionado con planes de capacitación y adiestramiento, se pudo verificar por medio del contacto directo con los elementos que interactúan en el sistema de la Asociación Pro-Eagle, que esta figura no existe en la empresa sino que el gerente proporciona en forma directa un entrenamiento básico al empleado nuevo.

Por otra parte, es necesario recalcar que la empresa le permite a los trabajadores disfrutar de dos días libres cada cinco días, además se les consiente gozar de una baja presentado certificado médico por enfermedad o maternidad. Disponen de descansos adecuados para comer. Desde el punto de vista salarial existe evidencia de acciones tomadas por la directiva en algunos temas de interés relacionados con las leyes previstas, tales como el arreglo de liquidaciones de los empleados, según L.O.T. – C.C.P.-2007/2009. Según las entrevistas informales no estructuradas a los empleados no existe síntoma alguno de un trato desigual o discriminatorio dentro de la empresa.

En cuanto a su seguridad los trabajadores en el campo cuentan con una ambulancia por cuadrilla (un grupo de trabajo conformado por: topógrafo, operador de agrimensura, obrero, estación total, vehículo, teodolito y termo de hidratación), individualmente se les provee de botas caña alta, tapaboca, guantes tipo puntos y lentes protección U.V. equipos de seguridad que cumplen con la certificación de ISO 9000. Esta información pudo ser verificada empíricamente. Por lo tanto son respetados y valorados.

Otro factor relevante que se pudo constatar, esta vez por medio de las entrevistas no estructurales realizadas durante la observación directa, es la involucración del personal en la realización de actividades sociales, así como festejos navideños, celebración del día del trabajador, etc., lo cual permite elevar la moral de los empleados y propiciar las buenas relaciones internas en la empresa. De igual forma no existe una figura definida de un sistema de estímulos (recompensas materiales, aumento de sueldo, bonos, etc.).

Al aplicar el método de escalamiento tipo Likert con respecto al Ítem D (ver Apéndice B Resultados de la Evaluación de los Factores Críticos Internos, Sección A-3) de la encuesta y observación aplicada mediante la



realización de visitas sistemáticas a la empresa tanto en el campo operativo como a en el gerencial, correspondiente a la Integración del Personal donde se valora el factor motivación obteniéndose un nivel alto 3,217 en la escala de desempeño; lo que indicó que a pesar de que no se maneja en la empresa un adecuado sistema de recompensas existen condiciones favorables en el ambiente laboral de la organización. Porcentualmente hablando se evidenció un cumplimiento del 80,43% de las expectativas prácticas y teóricas del deber ser de un personal integrado en procurar los objetivos de la asociación, dicho déficit se traduce en falta de programas de adiestramiento, ausencia de mecanismos y políticas de selección y reclutamiento de personal, en líneas generales lo que indica falta de dirección en la empresa.

Del análisis antes mencionado se destacan los siguientes factores:

- 1. Se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.**
- 2. El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.**
- 3. Existen buenas relaciones y cooperación entre los integrantes de la Asociación Pro-Eagle C.A.**
- 4. La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.**
- 5. Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.**

#### ✓ **Control**

El control es una de las responsabilidades de la dirección, está estrechamente ligado con la planificación y la organización en una empresa.

Su impacto sobre la motivación y la conducta del grupo de trabajo es muy significativo. El control es a su vez, un proceso (trabajar para que este todo de acuerdo con lo programado) y un resultado (el producto ha satisfecho las normas).

Según los resultados de las entrevistas informales realizadas al Gerente General de la asociación, se determinó que no existen mecanismos que permitan definir, divulgar y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos. Pese a que existen unas metas que se deben cumplir y que se fijan en torno a distintos periodos (meses, trimestres, semestres, años) que a su vez varían según distintas circunstancias internas de la empresa.

De lo expuesto anteriormente el resultado obtenido en la encuesta del método de escalamiento tipo Likert dirigida al dueño de la empresa (ver Apéndice B Resultados de la Evaluación de los Factores Críticos Internos, Sección A-3) en el ítem E correspondiente a Control se obtuvo un resultado de uno 1,68 en la escala de desempeño, esto representa un nivel bajo, lo que evidencia que no hay en la empresa sistemas de control eficientes o dicho de otra forma que estos son muy deficientes. Dicho en otras palabras, solo se satisface el 42,00% de las expectativas en este aspecto.

Por otra parte, conforme a lo presenciado durante las visitas realizadas a la empresa, según lo observado, al referirnos a las medidas disciplinarias de la asociación es notable la constante supervisión y evaluación empírica a todos los empleados por igual, sin embargo en vista de la ausencia de la instalación de un procedimiento escrito referente a las medidas disciplinarias que garantice la ausencia de abusos psíquicos o físicos, solo se aplican las sanciones establecidas por la Ley Orgánica del Trabajo y el Contrato

Colectivo Petrolero 2007-2009 (Hasta vencer, y entrar en vigencia el C.C.P. 2010-2012).

Del análisis antes mencionado se enfoca los siguientes factores:

- 1. Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.**
- 2. Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa**
- 3. Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control**

### **6.1.2 Área de Marketing**

Esta área está representada por los clientes que atiende la Asociación Pro-Eagle. En tal sentido se evalúan algunas de las necesidades y requerimientos de los usuarios tomando en cuenta aspectos como: análisis del cliente, calidad de servicio, planeación del servicio, fijación de precios, investigación de mercados y análisis de oportunidades. En el caso particular de esta asociación, tomando en cuenta que su cliente potencial es jurídico, PDVSA, se consideró oportuno llevar a cabo una entrevista formal no estructurada, al supervisor del proyecto que actualmente están ejecutando en Proyecto Gas Anaco- Campo San Joaquín. De la cual se obtuvo los siguientes resultados.

Toda empresa de servicios se debe a sus clientes, por ello es necesario saber qué tipo de atención recibe, cómo es el trato de los empleados hacia estos, como son las instalaciones y espacio físico de la organización, si está acorde con sus necesidades y además si existen adecuados canales de comunicación. De acuerdo a el

resultado obtenido en la encuesta del método de escalamiento tipo Likert dirigida al principal cliente de la empresa, PDVSA, resuelta por el supervisor a cargo del actual proyecto que ejecuta la Asociación Pro-Eagle C.A. en el PGA-Anaco (ver Apéndice B Resultados de la Evaluación de los Factores Críticos Internos, Sección B-3), en el ítem A correspondiente a la evaluación de la satisfacción del cliente se obtuvo un resultado de uno 3,2 en la escala de desempeño, esto representa un nivel alto, lo que evidencia que para la empresa es importante su clientela, por ello existen buenas relaciones entre ambas, de tal manera que satisface un 80,00% de sus expectativas.

Desde otro punto de vista, en lo que se refiere a las características del servicio que ofrece el negocio, es decir, qué tipo de atención recibe el cliente, cómo es el trato de los empleados hacia estos, cómo son las instalaciones y espacio físico de la empresa, si está acorde con las necesidades del negocio y de sus clientes, además si existen adecuados canales de comunicación y promoción (publicidad) de la empresa de forma tal que la organización de a conocer sus productos y localización. Para determinar las características particulares de estos aspectos, se procedió a la aplicación de encuestas a los empleados y de la observación directa realizada durante las diversas visitas efectuadas a la empresa, de lo que se pudo determinar lo siguiente.

De acuerdo a la entrevista no estructurada realizada al superintendente del proyecto en ejecución se pudo conocer que PDVSA se encuentra actualmente satisfecha con el desempeño de servicio y calidad que le ofrece Pro-Eagle, sin emitir ningún tipo de objeción conforme a su trabajo, además gracias a su constancia han aumentado el monto de su principal contrato, con un cambio de alcance (Transferencia de dinero disponible de una partida a otra incrementando el porcentaje de la cantidad contratada). Por otra parte se determinó que no fue por medios publicitarios que PDVSA supo de la existencia de Pro-Eagle, ya que la contratación de la misma se estableció por medio de un concurso de licitaciones público, lo que conduce a reconocer que la empresa carece de medios propios publicitarios, pues solo

trabaja en actos públicos de licitación, de continuar solo concursando en licitaciones, se desecha la oportunidad de adquirir nuevos clientes, lo que se traduce en falta de publicidad y promoción de la empresa.

En lo que refiere a las instalaciones, a través de la observación realizada se pudo determinar que son continuamente evaluadas por personal SIAHO, por lo que se conservan todos los equipos de trabajo en condiciones seguras y eficientes.

Es importante recalcar que los contratos que obtiene la asociación son producto del concurso público con empresas de la competencia, lo cual permite afirmar que la empresa posee la oferta técnica y económica adecuada para salir airoso de los procesos licitatorios, esto se traduce en excelente calidad de servicio y precios justos, además en la satisfacción de sus clientes. Aditivo a ello se puede observar en los instrumentos aplicados (ver Apéndice B Resultados de la Evaluación de los Factores Críticos Internos, Ítems D Sección B-1 y B-2, e Ítem A.5 Sección B-3) que los precios son considerados justos, lo cual los hace atractivos y muy competitivos en el mercado.

De lo expuesto anteriormente el resultado obtenido en la encuesta y observación del método de escalamiento tipo Likert dirigida a los Gerente General de la empresa (ver Apéndice B Resultados de la Evaluación de los Factores Críticos Internos, Sección B-4), en el ítem A correspondiente a Calidad de Servicio se obtuvo un resultado de tres (3) en la escala de desempeño, lo que evidencia que la empresa ofrece servicios de calidad a sus clientes pese a que no manejan objetivos ni manuales formalmente definidos, lo que los lleva a complacer solo con el 75,00% de los estándares de calidad deseables.

Además a través de la investigación aplicada se pudo determinar que el mercado objetivo de la empresa se encuentra eficazmente segmentado ya que PDVSA

se ha dividido en gerencias a través de las cuales se pueden realizar ofertas técnicas y económicas mucho más específicas, además se facilita la comunicación directa por medio de dichas gerencias con la empresa.

Otro aspecto relevante a considerar es que desde la reciente creación de la empresa hasta la actualidad el mercado que le corresponde no ha ido aumentando, lejos de disminuir, se ha mantenido solo con un gran cliente potencial (PDVSA) y un cliente eventual (INTEVEP).

Del análisis antes mencionado se enfoca los siguientes factores:

- 1. Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente**
- 2. Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.**
- 3. Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa**
- 4. Cartera de clientes reducida**

### **6.1.3 Área de Finanza/Contabilidad**

Esta área de la empresa está representada por las fuerzas y debilidades financieras que posee la Asociación Pro-Eagle, en este sentido se evalúan las necesidades y requerimientos a nivel de finanzas por parte de la organización, tomando aspectos como: el capital, sus activos, sus pasivos y todo aquello relacionado con la contabilidad de la asociación. En este caso se realizó una entrevista formal no estructurada a los directivos de la organización, la cual sirvió como base para indagar en los fundamentos de la misma y así poder identificar las fortalezas y debilidades de la misma con respecto a esta área.

✓ **Finanza y contabilidad**

El aspecto financiero a menudo se considera como la más adecuada valoración sobre el estado competitivo de una organización y el mejor atractivo para los inversionistas. Por lo tanto la determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación de estrategias.

En esta área se evalúan las necesidades y requerimientos financieros de la Asociación Pro-Eagle, tomando aspectos como: el capital, sus activos, sus pasivos y todo aquello relacionado con la contabilidad. Para ello se llevó a cabo una entrevista no estructurada al Administrador de proyectos de la empresa, la cual sirvió como base para indagar en aspectos financieros y contables de la empresa a fin de poder identificar sus fortalezas y debilidades con respecto a esta área, así como también los datos requeridos para estimar los indicadores financieros claves, ya que la empresa no los maneja, para mayor precisión no los utiliza actualmente ni tampoco antes, por lo que no pueden establecer su comportamiento histórico, por tanto esto no les permite inferir sobre el posible comportamiento futuro de sus variables económicas y asumirlas políticas necesarias para ello.

Durante la observación efectuada en las visitas realizadas a la empresa se logró determinar que la Asociación Pro-Eagle se desenvuelve de manera estable, ya que no posee ningún conflicto económico con ningún ente comercial, trabajan con un capital alto para realizar sus operaciones por lo menos por un año de trabajo, lo que indica que pueden desenvolverse tranquilamente al ofrecer sus servicios.

Considerando lo expuesto anteriormente el resultado obtenido en la encuesta y observación del método de escalamiento tipo Likert dirigida al Gerente Administrativo de la empresa (ver Apéndice B Resultados de la Evaluación de los Factores Críticos Internos, Sección C-3), en el ítem A correspondiente a Finanzas y Contabilidad se obtuvo un resultado de dos con sesenta y tres milésimas (2,063) en la escala de desempeño, lo que evidencia que la empresa maneja al 51,58% de sus capacidades. Lo cual sugiere la ausencia de los esfuerzos necesarios para tomar las riendas absolutas del manejo de los recursos financieros y encaminarlos hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Luego del cálculo de los indicadores financieros realizar el siguiente análisis:

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus facturas, actualmente la empresa presenta un índice de liquidez de 1,943 lo que indica que la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo con gran facilidad.

En cuanto a los indicadores de endeudamiento, la razón entre deuda y activos representa el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores, al realizar los cálculos referentes al análisis de los estados financieros en este aspecto la empresa reveló que su índice de endeudamiento a través de la razón entre deudas y activos es de 0,533, lo cual estima el total de fondos aportados por los acreedores, en este caso es el 53,3%, esto quiere decir que la asociación tiene amplias posibilidades para endeudarse sin enfrentar mayores complicaciones, pues sus activos son considerablemente mayores a sus deudas. Simultáneamente, la razón entre la deuda y el capital es de 2,182 esto indica que el porcentaje de los fondos totales aportados por los



acreedores, en este caso es inferior a la deuda, lo que quiere decir que los asociados han invertido el capital insuficiente para asumir completamente la deuda en caso de liquidarse la empresa y afrontarla con el capital. Por otra parte, el balance entre la deuda y el patrimonio dentro de la estructura financiera de la empresa es de 1,027, al igual que en el caso anterior infiere que un déficit aunque mucho menor ya que el capital equipara casi completamente la deuda a largo plazo. En conclusión la empresa puede liquidarse pero para ello debe asumir las deudas con los activos y el capital.

No obstante, la rentabilidad de la empresa sobre los activos totales fue de 2,445, esto revela que se recibe el ingreso suficiente como para cancelar los impuestos y acrecentar los activos en gran medida. Por otra parte, el cálculo del rendimiento sobre el capital de los accionistas es de BsF. 10.000,00 lo que indica que la utilidad después de impuestos por Bs de ventas es de 10.000%, lo cual representa un índice altísimo de rentabilidad financiera, señala las utilidades después de impuestos por Bs de ventas, es el rendimiento sobre la inversión.

De acuerdo al cálculo realizado se pudo estimar que las ganancias obtenidas por Bs invertido por los accionistas fue BsF 60,00 considerando que la sociedad está conformada por 100.000 acciones, esto representa una gran ganancia.

Por otra parte el ritmo de crecimiento en ventas es de 40% anual ya que el margen de utilidad anual legalmente permitido es de 0,4 como límite máximo. De igual forma, el porcentaje de crecimiento anual de las utilidades es de 15% ya que este valor si estaba referido históricamente en la empresa, de acuerdo a los documentos de licitación.

Es necesario recalcar que la empresa desconocía sus indicadores financieros, es por ello que no se ha podido llevar a cabo un análisis histórico que pueda permitir la realización de pronósticos. Esto a su vez implica que a la empresa le es imposible evaluar el rendimiento financiero a través del tiempo, mediante el análisis de razones financieras, con el objeto de determinar si progresa según lo planeado. Las tendencias de crecimiento se observan al comparar varios años, y el conocerlas ayuda a la empresa a prever las operaciones futuras.

Del análisis antes mencionado se enfoca los siguientes factores:

- 1. Cuenta con capital suficiente para realizar operaciones por lo menos por 1 año.**
- 2. Desconocimiento de sus indicadores financieros actuales e históricos**
- 3. El margen de ganancias es beneficioso para la Asociación Pro-Eagle**
- 4. Posee un crecimiento atractivo y activo anualmente.**

#### **6.1.4 Área de Producción/Operaciones**

El departamento de operaciones de la empresa Pro-Eagle está encargado de materializar y ejecutar los planes emanados por la dirección general de la empresa. En la auditoría que se efectuó en esta área se evaluaron los aspectos referentes a las Operaciones, la Tecnología y las Instalaciones. Esta se realizó aplicando entrevistas no estructuradas a las personas que integran el personal, durante la observación estructurada efectuada durante las diversas revistas realizadas en la empresa, además fue complementada con encuestas aplicadas a los empleados de la asociación. Cabe destacar que durante la realización de las entrevistas a los empleados se evidenció el

alto nivel de instrucción académica que estos poseen. De esto se evidencian muchas de las ventajas que actualmente existen en la empresa. Al evaluar las funciones administrativas de la empresa se obtuvo los resultados de cada uno de los aspectos estudiados (calidad y fuerza de trabajo).

Pro-Eagle es una empresa nueva en el mercado, y por esta razón una de las características importantes dentro de ella, es que posee toda la Permisología necesaria para operar y realizar sus labores en las obras. PDVSA en particular es una corporación que exige a las organizaciones tener siempre al día todos los documentos legales para poder prestar sus servicios a la misma, y se considera a ella específicamente por ser el cliente jurídico más importante que posee la empresa. Por ende, al poseer todos estos documentos legales actualizados, los empleados de la empresa también cuentan con dichos documentos, al día, lo que permite un fácil acceso a lugares de trabajo y una rápida prestación de servicio, sin temer a problemas legales o visitas infructuosas de entes públicos que acarreen penalidades.

Del análisis antes mencionado se enfoca el siguiente factor:

### **1. Permisología de trabajo actualizada (INCES, IVSS, etc.).**

#### **✓ Fuerza de trabajo**

Dentro del área de operaciones de Pro-Eagle, se pudo constatar por medio de la observación estructurada aplicada, y las entrevistas informales, la excelente relación que existe entre los empleados, lo cual acarrea un ambiente de trabajo atractivo dentro de la organización y esto genera que los empleados realicen sus labores con motivación y ánimo, que ayudan al buen desarrollo interno de la asociación y al buen desenvolvimiento de los empleados dentro de la empresa. A su vez luego de haber entrevistado a los empleados de la

empresa se pudo evidenciar la excelente relación que los mismos tienen con los altos directivos de la organización, ya que cada uno se enfoca en su trabajo y saben seguir las ordenes realizadas por ellos, esto genera una relación de respeto hacia los jefes, lo cual a su vez va adjuntado con la confianza, que permite que los empleados también otorguen ideas para el fortalecimiento de la asociación.

Considerando lo expuesto anteriormente el resultado obtenido en la encuesta y observación del método de escalamiento tipo Likert dirigida al Gerente Operativo de la empresa (ver Apéndice B Resultados de la Evaluación de los Factores Críticos Internos, Sección D-3), correspondiente a Producción y Operaciones se obtuvo un resultado de dos con novecientos sesenta y tres milésimas (2,963) en la escala de desempeño, de esta manera reflejó que se desempeña a un 74,08% de las expectativas prácticas y teóricas deseables. Específicamente se evidenció un desempeño de 2,7485 (68,71% de efectividad) en el aspecto operacional y 3,212 (80,30% de efectividad) en lo que a instalaciones se refiere.

Esto permite afirmar que en cuanto al aspecto operativo la empresa tiene confiables y razonables proveedores de insumos, están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas, sin embargo carece de sistemas de control de inventarios, pese a que manejan un inventario muy reducido siempre es recomendable mantener el control sobre los insumos que necesita la empresa para poder operar. En lo que refiere a la tecnología la se pudo observar que ésta es adecuada para los proyectos que desarrolla la asociación, ya que a pesar de que el trabajo intelectual de los empleados y el manual de los obreros es muy importante, las actividades más esenciales de la compañía son llevadas a cabo a través de equipos tecnológicos, no obstante desde la reciente creación de la empresa no se han realizado inversiones

importantes en este rubro, asumiendo que aun no es necesario. Finalmente, pudo revelarse que las instalaciones son adecuadas y cumplen los estándares necesarios legalmente.

Del análisis antes mencionado se enfocan los siguientes factores:

- 1. Excelentes relaciones laborales entre los empleados y directivos de la empresa.**
- 2. Buenas relaciones con sus proveedores**
- 3. Ausencia de un control de inventario.**

✓ **Tecnología**

En toda organización siempre se debe evidenciar los factores más importantes sobre el desarrollo tecnológico de la misma, es decir, el cómo la corporación aprovecha los recursos tecnológicos que posee para su progreso y eficiencia al momento de realizar sus labores. En la Asociación Pro-Eagle se cuenta con factores importantes que se pudieron destacar al momento de realizar las entrevistas a los directivos de la corporación, ellos se justificaron y demostraron que la empresa posee una alta capacidad en equipos tecnológicos que ayudan al desarrollo eficaz de sus operaciones.

Durante la auditoría realizada en la Asociación se logró determinar que por ser una empresa nueva y que se integra en el mercado competitivo de empresas que prestan servicios topográficos, la misma posee equipos de última generación, con tecnología de punta, lo cual brinda una ventaja enorme sobre las demás empresas ya que, por esta parte, puede prestar un servicio con un excelente calidad y que permita que los trabajos se realicen con un margen de error mínimo, lo cual permitirá un alto rendimiento de productividad en el

servicio. Pero a pesar de poseer la última generación en equipos topográficos presentan un factor que los retrasa con respecto a otras empresas, y es el hecho de que solo poseen cinco (5) vehículos modelo Terios, 4x4, marca Toyota, año 2006, lo cual afecta a la organización, ya que por el hecho de que el centro de operaciones está ubicado en la ciudad de Barcelona, exige más capacidad de traslado para trabajadores, supervisores, gerentes, etc., y esta flota no da abasto para tanto movimiento y traslado de personal, los cuales deben estar en constante contacto con el proyecto. Es por ello que la empresa debe incurrir en gastos de alquiler de automóviles, lo cual representa una importante y contante inversión que no posee tasa de retorno.

También poseen seis Teodolitos, cinco estaciones totales y tres miras marca sokkia, cuya función está relacionada con la realización de cálculos topográficos, además poseen tres computadoras con procesador Pentium IV, Core Duo y dos laptops destinadas al trabajo de oficina, preparación de cartas, realización de informes, licitaciones, valuaciones, etc, contando con el apoyo de cinco impresoras HP 4100S para trasladar al formato físico todas las operaciones de oficina necesarias.

Considerando lo expuesto anteriormente el resultado obtenido en la encuesta y observación del método de escalamiento tipo Likert dirigida al Gerente Operativo de la empresa (ver Apéndice B Resultados de la Evaluación de los Factores Críticos Internos, Sección D-3), correspondiente se obtuvo un resultado de 2,9285 en la escala de desempeño, de esta manera reflejó que se desempeña a un 73,21% de las expectativas prácticas y teóricas deseables.

Del análisis antes mencionado se enfocan los siguientes factores:

- 1. Uso de equipos de última generación y tecnología de punta.**
- 2. Cuentan con pocas unidades móviles.**

### **6.1.5 Área de Investigación y Desarrollo**

Esta es la quinta área importante en el interior de toda corporación, aquí se trata de conocer un poco el desarrollo que posee la empresa con respecto a investigaciones actualizadas y conocimientos actualizados de conocimientos y productos. En Pro-Eagle no existe algún departamento que se encargue específicamente de estos factores, pero después de estudiar las entrevistas no estructuradas realizadas a los directivos de la empresa, se pudo evidenciar que existen factores que pertenecen a esta área y que se deben identificar al momento de auditar la corporación.

A través de la observación empírica efectuada en la empresa se logró determinar que la Asociación posee personal altamente calificado con conocimientos sobre los estudios de suelos, tierras, y todo aquello relacionado con la topografía, cartografía, etc., lo cual lleva a destacar que la Asociación junto a su personal, siempre están en el constante desarrollo de conocimientos sobre este tema. El personal actualmente conoce las metodologías y procedimientos más actualizados sobre todo aquello relacionado a la geodesia, lo cual representa una ventaja excelente para la empresa porque siempre está en constante desarrollo de conocimientos.

Del análisis antes mencionado se enfoca el siguiente factor:

- 1. Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.**

### **6.1.6 Área de Sistemas de Información Computarizada**

Como las organizaciones hoy en día cada vez son más complejas, descentralizadas y extendidas globalmente, la función de los sistemas de información computarizados tienen cada vez mayor importancia dentro de las empresas, uno de ellos son los sistemas automatizados de planificación, el cual permite que las empresas lleguen a la base de información de los miembros de la compañía, Pro-Eagle no posee este tipo de sistemas de información, lo cual evidencia un retraso a nivel corporativo, ya que si a largo plazo desean expandirse como empresa, deben comenzar a trabajar con este tipo de software.

Conforme a lo observado durante las visitas periódicas realizadas a la empresa se logró determinar que el software que la empresa utiliza como sistema de información gerencial es el paquete de Microsoft Office 2007, básicamente Microsoft Word 2007 y Microsoft Excel 2007, estos programas son utilizados solo por algunos de los gerentes y su injerencia para la toma de decisiones solo toma un papel “cuasidescriptivo”, ya que son empleados únicamente para almacenar datos y mostrarlos, no se generan ni gráficas, ni resúmenes, ni distribuciones temporales o cronológicas de los principales indicadores. En la empresa no existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información. Sin embargo se actualizan con regularidad los datos del sistema de información.

Es notable que no todos los usuarios entienden las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a las empresas. Considerando lo expuesto anteriormente, el resultado obtenido en la encuesta y observación del método de escalamiento tipo Likert dirigida a la Gerencia General de la empresa (ver Apéndice B Resultados de la Evaluación de los Factores Críticos Internos, Sección E-3), correspondiente se obtuvo un resultado de 1,3275 en la escala de desempeño, de esta manera reflejó que se



desempeña a un 33,19% de las expectativas prácticas y teóricas deseables, lo cual es totalmente inaceptable.

Del análisis antes mencionado destaca el siguiente factor:

- 1. No posee software de planificación.**

## **6.2 Identificación de Fortalezas y Debilidades**

- 1. Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.**
- 2. Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.**
- 3. Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación**
- 4. Se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.**
- 5. Atendida por sus propios dueños**
- 6. El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.**
- 7. Existen buenas relaciones y cooperación entre los integrantes de la Asociación Pro-Eagle C.A.**
- 8. La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.**
- 9. Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.**
- 10. Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.**
- 11. Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa**
- 12. Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control**

13. Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente
14. Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.
15. Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa
16. Cartera de clientes reducida
17. Cuenta con capital suficiente para realizar operaciones por lo menos por 1 año.
18. Desconocimiento de sus indicadores financieros actuales e históricos
19. El margen de ganancias es beneficioso para la Asociación Pro-Eagle
20. Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.
21. Perisología legal de trabajo actualizada (INCES, IVSS, etc.).
22. Excelentes relaciones laborales entre los empleados y directivos de la empresa.
23. Buenas relaciones con sus proveedores
24. Ausencia de un control de inventario.
25. Uso de equipos de última generación y tecnología de punta.
26. Cuentan con pocas unidades móviles.
27. No posee software de planificación.
28. Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.

### 6.2.1 Fortalezas

1. **Se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa:** La asociación se destaco por estar en el persistente desarrollo de sus empleados, motivándolos constantemente con actividades sociales que definieron sus valores y ayudaron a otorgar el 100% de su capacidad para así alcanzar la más alta calidad y la mejor eficacia en los servicios.

- 2. Atendida por sus propios dueños:** Una importante característica que posee la Asociación es el hecho de ser atendida por sus propios dueños, estos forman parte de la organización conformando la junta directiva y así consiguen administrar la empresa de manera inmediata, lo que implica que los servicios de la misma son prestados con una alta calidad y eficiencia para con sus clientes, por el hecho de que los directivos de la asociación velan por sus propios intereses y utilidades.
- 3. El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias:** El manejo apropiado de las relaciones dentro de la asociación es muy importante, en Pro-Eagle se destacó el hecho de que los empleados trabajan en armonía lo que acarrea que los mismos laboren con motivación y esto permite alcanzar los objetivos de la empresa.
- 4. Existen buenas relaciones y cooperación entre el gerente y los empleados:** Es de gran importancia destacar que dentro de la empresa no solo se trabaja en armonía por el hecho de existir buena relación entre los empleados, también se evidenció la relación de respeto y confianza entre los directivos de la compañía y sus empleados, punto importante que conduce al éxito.
- 5. Nivel de servicio óptimo que satisface cliente:** Pro-Eagle por ser una asociación comenzando en el mercado de este tipo de empresas, se destaca por prestar el mejor servicio de alta calidad a sus clientes, habiendo presentado “0” fallas, inconvenientes o quejas, por el hecho de ser manejada por sus propios dueños y poseer los mejores equipos de trabajo para operar con eficacia.
- 6. Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado:** La Asociación posee los mejores precios en el

mercado a nivel de servicio, evidenciándose en el hecho de haber ganado un proceso de licitaciones de principal empresa petrolera del país, PDVSA, lo cual permite destacar que es una característica positiva que ayuda a aumentar sus utilidades y así, a su vez, lograr alcanzar sus metas.

- 7. Cuenta con capital suficiente para realizar operaciones por lo menos por 1 año:** Dentro de los balances financieros de la empresa se evidencio que la misma cuenta con un alto patrimonio económico, el cual permite apoyar cualquier acción de la empresa por un tiempo máximo de un año, lo que acarrea a realizar operaciones con tranquilidad y confianza por este periodo de tiempo, ya que existe capital para respaldar cualquier operación.
- 8. El margen de ganancias es beneficioso para la Asociación Pro-Eagle C.A:** La utilidad de la empresa está legalmente establecida por las autoridades competentes, en este caso, su cliente, el cual es jurídico y gubernamental, no obstante es suficiente y altamente beneficioso tanto para los socios como para los empleados.
- 9. Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente:** A pesar de la reciente creación de la Asociación Pro-Eagle, en la auditoría interna realizada se determinó un crecimiento del 15%, lo cual es ventajoso, pues se ha mantenido constante y por estar regulado por entes gubernamentales se garantiza su estabilidad.
- 10. Perisología legal de trabajo actualizada (INCES, IVSS, etc.):** La Asociación posee toda su documentación legal actualizada, desde documentos de la empresa, hasta documentos de sus trabajadores, lo que genera confianza por parte del cliente o clientes que necesiten el servicio de la misma, por el

hecho de afianzar sus operaciones ya que en ningún momento se detendrán las labores de la empresa por irregularidades legales.

**11. Excelentes relaciones laborales entre los empleados y directivos de la**

**empresa:** Al mismo tiempo de existir excelente trato por parte de los directivos de la empresa hacia sus empleados, esto es retribuido por parte de los trabajadores generando así una excelente relación de trabajo que consolida esfuerzo y motivación para así alcanzar juntos los objetivos de la compañía.

**12. Buenas relaciones con sus proveedores:**

La Asociación Pro-Eagle es abastecida por diversos proveedores, ellos le suministran materiales especializados para desempeñar las labores topográficas, les garantizan el buen estado de los equipos geodésicos, de computación y de los automóviles, entre otros le abastecen de consumibles de oficina, luz, agua, gas, etc. Es satisfactorio para la empresa contar con excelentes relaciones que carecen de demoras importantes, de dificultades financieras, etc.

**13. Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados:**

También es importante destacar el hecho de que se cuenta con un equipo altamente capacitado dentro de la asociación, con topógrafos y administradores con un alto conocimiento dentro de su área, lo que genera una excelencia en la calidad del servicio prestado.

**14. Uso de equipos de última generación y tecnología de punta:**

La organización posee los mejores equipos tecnológicos de trabajo, con la mejor tecnología de punta, ya que por ser nueva, todos estos equipos fueron adquiridos recientemente siendo los últimos en el mercado y destacándose por realizar sus operaciones con un margen de error muy mínimo o casi nula, lo que genera excelente calidad del servicio para nuestros clientes.

## 6.2.2 Debilidades

- 1. Ausencia de Planificación Formal en la empresa:** Al momento de crear la Asociación con la unificación de la pyme y la cooperativa, no se analizó el hecho de que esto debió llevar un estudio con anterioridad, el cual ayudaría a entablar mejor las ventajas y desventajas que esta poseía, por esta razón la asociación no posee una planificación formalmente hecha, lo que le impide tener una misión formalmente descrita, al igual que unos objetivos definidos, es por ello que esto acarrea desventajas que pueden llevar a la empresa al fracaso por no tener una meta bien trazada a donde llegar.
- 2. Carencia de un manual de funciones, normas y procedimientos:** La Asociación Pro-Eagle se desenvuelve a través de múltiples procedimientos que involucran recursos humanos, financieros y merítales, éstos son en su mayoría complejos ya que involucran a personas las cuales pueden actuar muy subjetivamente y abandonar el deber ser de dichas tácticas, es por ello que resulta necesaria la documentación generalizada y específica de dichas funciones, normas y procedimientos.
- 3. Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación:** La asociación fue creada con la unificación de dos organizaciones, las cuales cada una ya contaba con una estructura organizativa descrita, al momento de la unión se desorganizó esta estructura creando confusión dentro de la nueva empresa, ya que se reflejaban cargas de trabajos donde no correspondían estar y no se definen bien los puestos de trabajos, lo cual fue solucionado implementando una estructura organizativa nueva y acorde con las necesidades de la empresa, sin embargo, aun no se evidencia el desarrollo espléndido del mismo, es por ello la delegación de la autoridad es

en muchos casos subjetiva y esto ocasiona dificultades para la comunicación y el buen desempeño interno de la empresa.

- 4. La empresa no maneja la estructura de un sistema de recompensa para sus empleados:** La compañía presenta una desventaja importante, y es el hecho de no poseer sistemas de recompensa, ya sea a través de métodos o concursos competitivos que puedan generar rapidez junto a eficiencia, al momento de realizar las operaciones; lo cual acarrea desmotivación en los empleados al momento de realizar sus labores, por el hecho de no tener algo que los impulse a realizar sus labores con más rapidez, y a su vez generando retraso en las actividades de servicio de la empresa.
- 5. Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento del personal:** La empresa solo posee una 35 de empleados dentro de la asociación, lo cual en un futuro puede traer graves consecuencias, ya que al momento de comenzar a crecer no tendrán capacidad en mano de obra suficiente para cubrir todo el trabajo generado por la misma, y ello se debe a no poseer sistemas de búsqueda de personal que ayuden a la selección de los profesionales más capacitados para que ingrese a la corporación, solo poseen el conocimiento y ojo clínico de los directivos que son los que se encargan de seleccionar estos empleados cada vez que son necesarios.
- 6. Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa:** No existe método alguno, ni sistemas definidos que ayuden a la evaluación de la empresa constantemente, para observar si ésta se encuentra enfocada y bien dirigida hacia su meta a alcanzar, estudiando los objetivos que fueron propuestos desde el momento de su creación; esto puede acarrear a que se pierda la idea de lo que se busca lograr y por cuales medios, lo cual puede

crear conflictos en la corporación generando que cada quien, dentro de la asociación, se enfoque en lo que más le conviene lograr, sin velar por el sistema productivo de la empresa y llegando a fundar un caos en la misma.

- 7. Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora en la empresa:** El control es una de las responsabilidades de la dirección, está estrechamente ligado con la planificación y la organización en una empresa. Considerando que el activo más importante de la Asociación Pro-Eagle, como en muchas empresas, es su personal, resulta necesario conocerlo y evaluarlo de tal manera que se pueda estar al tanto sobre el ejercicio y su calidad.
- 8. Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control:** Pese a que en la Asociación Pro-Eagle existen unas metas que se deben cumplir y que se fijan en torno a distintos periodos (meses, trimestres, semestres, años) que a su vez varían según distintas circunstancias internas de la empresa es importante vigilar y fiscalizar dichas metas, no obstante resulta necesario documentar dichos procedimientos estableciendo estándares y políticas que permitan garantizar el fiel cumplimiento de la supervisión y el control .
- 9. Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa:** Un punto importante dentro de toda organización es el hecho de que esta sea reconocida en el mercado, esto se logra a través de publicidad y propaganda sobre esta, dentro de la Asociación Pro-Eagle no realizan ninguna de estas actividades, lo que genera que la empresa no sea reconocida en el mercado y esto a su vez, que no pueda elevar el número de clientes en su cartera y así no poder generar más utilidades.



**10. Cartera de clientes reducida:** En el caso particular de esta asociación, su cartera de clientes se encuentra conformada por un consumidor potencial jurídico, PDVSA, el cual le pacta gigantes contratos que consumen prácticamente todo su potencial, quedando expuestos a la posible ausencia total inmediata dicha clientela en el caso particular, no deseado, de que se suprima dicho contrato.

**11. Desconocimiento de sus indicadores financieros:** independientemente del tamaño que tenga la empresa, ni la actividad a la cual se dedique, o que tanta antigüedad posea, siempre está supeditada a caer en una situación de desequilibrio financiero signado por la insolvencia y la falta de liquidez, todo ello producto en muchos casos de malas políticas financieras, pero en la mayoría de las oportunidades generadas por graves errores estratégicos o bien la acumulación de errores tanto en materia financiera como productiva, comercial y administrativa. Por todo esto es muy importante la realización del análisis Económico de una forma sistemática y periódica, como instrumento para medir la actividad de la empresa, el comportamiento de la productividad del trabajo, la eficiencia en la utilización de los activos, el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la empresa en el desarrollo de su actividad.

**12. Ausencia de control de inventario:** Aunque la Asociación Pro-Eagle no es una empresa de producción ni comercializadora de productos, si maneja un pequeño inventario que le permite realizar sus funciones de organización, transporte y ejecución de obras. Actualmente éste es manejado informalmente, no poseen un sistema periódico de reposición que les permita establecer los periodos y volúmenes apropiados de compra, venta, alquiler o reparación de activos, lo cual puede ocasionar serios gastos innecesarios que resultan vitales para la compañía.

**13. Cuentan con pocas unidades móviles:** Un factor grave dentro de la empresa es el no contar con la cantidad de vehículos suficiente para trasladarse, esto trae como consecuencia que muchas de las actividades operativas se retrasen por el hecho de que los empleados, supervisores y gerentes no puedan ser trasladados a la obra u obras a tiempo para realizar sus actividades, lo que genera pérdida de tiempo laboral y a su vez trae más gastos a la organización.

**14. No posee software de planificación:** La asociación no cuenta con un sistema de información que ayude a realizar sus actividades administrativas u operativas que agilicen las labores de los empleados, lo que acarrea retraso en dichas actividades y desorden en los procesos, lo cual pueden generar mayores desventajas en la organización que impidan el funcionamiento de la misma.

### **6.3 Análisis Estructural para la Auditoría Interna**

El análisis estructural permite interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada elemento según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta, se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman la problemática estudiada.

Los problemas sociales conforman un sistema, con cadenas de causalidad e influencia. Según Michel Godet, 1991, la Matriz de Motricidad y Dependencia, permite establecer la forma y fuerza en que se producen dichas relaciones.

Genera un plano cartesiano cuyos ejes son las dimensiones de motricidad y dependencia con cuatro áreas:

- Poder: Alta motricidad y baja dependencia

- Conflicto: Alta motricidad y alta dependencia
- Autonomía: Baja motricidad y baja dependencia
- Salida: Baja motricidad y alta dependencia

Maximizar los impactos acumulados, continuar potenciando las interacciones positivas, identificando y priorizando los problemas ubicados en las áreas de poder y de conflicto.

Pasos que se siguieron:

1. Enumerar los Factores Internos Claves de alta importancia que han sido identificados en la Auditoría Interna.
2. Construir una matriz de  $n \times n$ , donde  $n$  es la cantidad de factores considerados. Esto permite relacionar cada problema con los otros problemas.
3. Se evaluó cada factor indicando su influencia, real o potencial de los problemas de las filas sobre los de las columnas, utilizando la siguiente escala:

0	1	2	3	4	5
No Aplica	Ninguna	Leve	Media	Moderada	Fuerte

Se calculó el total de motricidad de cada problema, sumando los valores por filas, y el de dependencia, sumando por columnas.



## Análisis Estructural de los Factores Internos

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
		Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa																												
		Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos																												
		Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación																												
		Se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.																												
		Atendida por sus propios dueños																												
		El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.																												
		Existen buenas relaciones y cooperación entre los integrantes de la Asociación Pro-Eagle C.A.																												
		La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa																												
		Falta de mecanismos, políticas de selección, reclutamiento adiestramiento de personal.																												
		Inexistencia de procedimientos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.																												
		Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa																												
		Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control																												
		Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente																												
		Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.																												
		Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa																												
		Cartera de clientes reducida																												
		Cuenta con capital alto para realizar operaciones por lo menos por 1 año																												
		Desconocimiento de sus indicadores financieros actuales e históricos																												
10	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	4	4	5	2	3	4	3	3	4	0	4	5	4	2	1	1	3	3	3	3	4	3	3	1	1	1	4	4	
11	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	4	4	5	3	4	3	3	3	4	2	0	4	4	4	1	1	3	3	3	3	5	3	4	3	1	2	4	3	
12	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	5	5	3	4	1	5	2	5	5	5	5	0	4	3	2	3	2	4	3	5	2	2	4	5	5	3	4	3	
13	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	3	3	3	4	4	5	3	2	4	4	3	2	0	5	1	3	2	3	4	3	3	2	5	3	5	5	2	3	89
14	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	3	3	2	1	5	5	4	2	5	5	5	3	5	0	2	3	3	4	3	4	2	2	5	5	3	4	4	5	97
15	Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	0	5	2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	42
16	Cartera de clientes reducida	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	2	2	1	38
17	Cuenta con capital alto para realizar operaciones por lo menos por 1 año.	4	2	2	5	3	2	2	4	1	1	3	2	4	3	1	1	0	1	1	4	2	1	5	2	3	2	2	4	67
18	Desconocimiento de sus indicadores financieros actuales e históricos	4	4	4	2	2	1	1	5	2	4	1	1	1	1	1	1	3	0	2	2	2	3	3	1	1	1	4	2	59

Tabla 6.1 : Análisis Estructural para los Factores Internos.

# Análisis Estructural de los Factores Internos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
El margen de ganancias es beneficioso para la Asociación Pro-Eagle	3	2	2	4	4	3	4	5	1	3	1	1	4	4	1	1	1	1	0	4	3	3	3	2	4	2	3	2	
20 Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	5	4	3	5	4	3	2	5	2	3	1	3	5	5	1	3	2	1	3	0	2	3	3	1	3	1	3	4	
21 Perisología legal de trabajo actualizada (INCES,, IVSS, etc.).	5	4	3	1	1	2	4	5	1	3	3	3	4	2	1	1	1	1	3	4	0	1	1	1	1	1	3	3	
22 Excelentes relaciones laborales entre los empleados y directivos de la empresa.	4	3	3	1	4	5	5	2	3	3	1	4	4	3	1	1	3	1	3	3	1	0	3	1	1	1	3	3	
23 Buenas relaciones con sus proveedores	3	3	3	5	4	2	3	1	1	3	1	4	4	5	1	3	3	2	3	4	4	3	0	3	1	1	3	4	77
24 Ausencia de un control de inventario.	5	4	4	1	1	2	1	1	4	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	5	5	57
25 Uso de equipos de última generación y tecnología de punta.	5	3	2	1	1	4	2	1	1	3	1	4	5	4	1	1	4	1	4	5	1	3	5	1	0	1	1	5	70
26 Cuentan con pocas unidades móviles.	5	4	1	1	1	3	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	3	3	1	1	2	3	1	0	3	2	50
27 No posee software de planificación.	5	5	1	3	1	2	1	2	4	5	2	5	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	0	5	70
28 Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	5	3	5	3	3	5	1	2	5	3	1	3	5	1	1	1	4	2	3	5	3	3	4	2	1	1	4	0	79
<b>TOTALES</b>	<b>103</b>	<b>101</b>	<b>88</b>	<b>79</b>	<b>65</b>	<b>71</b>	<b>85</b>	<b>72</b>	<b>79</b>	<b>82</b>	<b>86</b>	<b>67</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	<b>79</b>	<b>34</b>	<b>46</b>	<b>70</b>	<b>62</b>	<b>71</b>	<b>85</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>85</b>	<b>61</b>	<b>55</b>	<b>44</b>	<b>71</b>	<b>2038</b>

Tabla 6.1 : Análisis Estructural para los Factores Internos.

6. Se realizó una tabla de coordenadas cartesianas con los valores de motricidad y dependencia estimados.
7. Se calculó la Esperanza Matemática (en porcentajes) de la motricidad y dependencia, que resulta de determinar el valor que tendría cada problema en el caso de que fuera totalmente independiente.

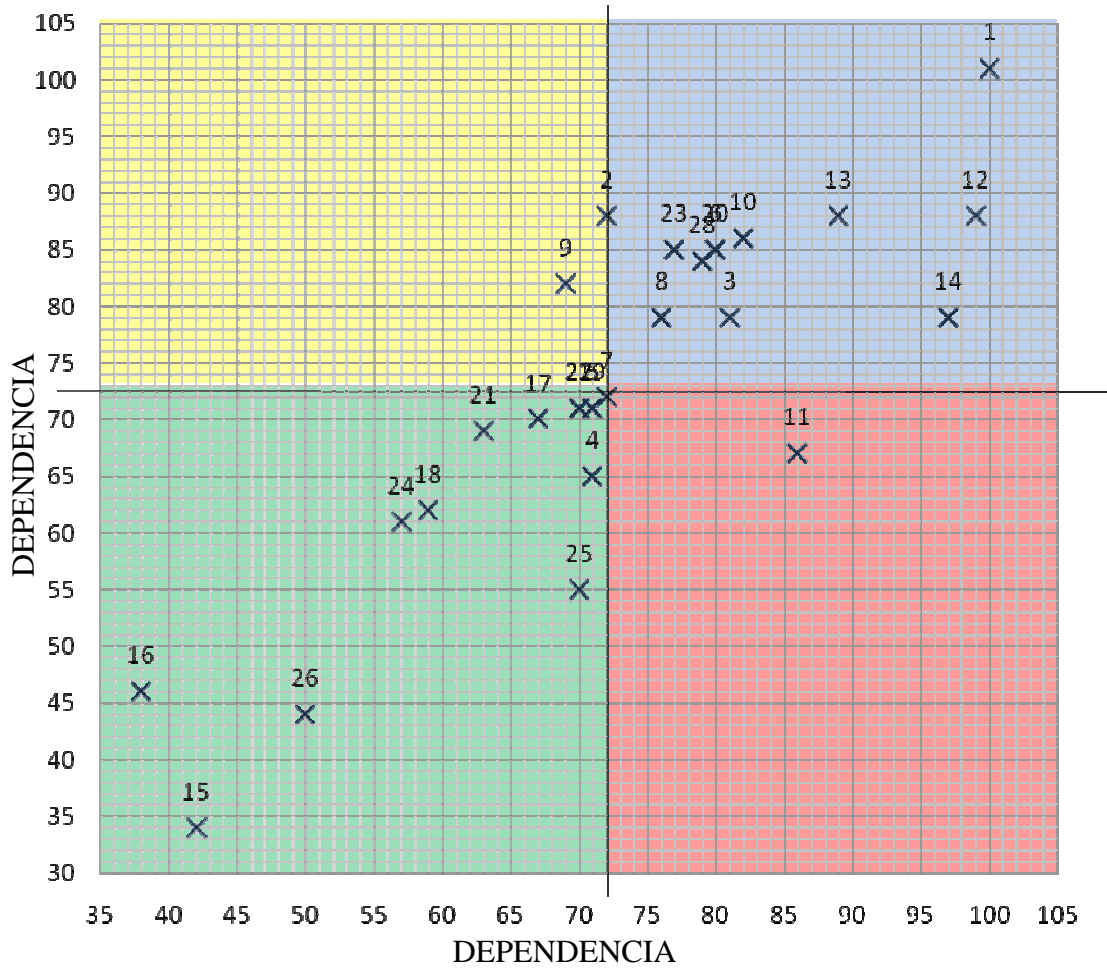
Donde la E = Esperanza Matemática,

n = número de problemas

$$E = \frac{2038}{28} = 72,7857$$

A continuación se presenta el plano cartesiano, dividiendo sus ejes en el valor de la esperanza matemática y ubicar cada problema en el plano, según sus coordenadas.

Figura: 6.2 Análisis de Motricidad y Dependencia



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 6.2: Resultado de análisis de los factores claves por zona de impacto

ZONA DE PODER	ZONA DE CONFLICTO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de manual de funciones</li> <li>2. Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.</li> <li>2. Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.</li> <li>3. Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>4. Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación</li> <li>5. Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control</li> <li>6. Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente</li> <li>7. El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.</li> <li>8. La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.</li> <li>9. Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente</li> <li>10. Buenas relaciones con sus proveedores</li> <li>11. Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.</li> </ol>
ZONA DE AUTONOMIA	ZONA DE SALIDA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se fomenta el desarrollo de actividades sociales para el personal de la empresa.</li> <li>2. Atendida por sus propios dueños</li> <li>3. Existen buenas relaciones y cooperación entre los integrantes de la Asociación Pro-Eagle C.A.</li> <li>4. Falta de Publicidad y Promoción de la Empresa</li> <li>5. Cartera de clientes reducida</li> <li>6. Cuenta con suficiente alto para realizar operaciones por lo menos por 1 año.</li> <li>7. El margen de ganancias es beneficioso para la Asociación Pro-Eagle</li> <li>8. Perisología legal de trabajo actualizada (INCES, IVSS, etc.).</li> <li>9. Excelentes relaciones laborales entre los empleados y directivos de la empresa.</li> <li>10. Ausencia de un control de inventario.</li> <li>11. Uso de equipos de última generación y tecnología de punta.</li> <li>12. Cuentan con pocas unidades móviles.</li> <li>13. No posee software de planificación.</li> <li>14. Desconocimiento de sus indicadores financieros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Motricidad y Dependencia de los Factores Claves Internos																
		Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.	Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.	Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección y reclutamiento adiestramiento de personal.	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	Buenas relaciones con sus proveedores	Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
1	Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.	0	5	5	3	4	4	5	5	5	3	3	3	3	51	
2	Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.	5	0	5	2	4	3	4	4	5	1	1	4	2	42	
3	Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación	4	4	0	1	4	4	4	4	3	3	3	3	4	44	
4	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	2	2	3	0	3	4	3	3	3	5	5	3	4	43	
5	La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.	4	4	3	4	0	4	3	3	4	4	4	3	2	44	
6	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.	4	4	4	3	2	0	2	3	4	3	4	3	2	42	
7	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	4	4	5	4	3	4	0	4	5	4	2	3	3	49	
8	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	4	4	5	3	3	4	2	0	4	4	4	3	4	47	
9	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	5	5	3	5	5	5	5	5	0	4	3	5	4	57	
10	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	3	3	3	5	2	4	4	3	2	0	5	3	5	45	
11	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	3	3	2	5	2	5	5	5	3	5	0	4	5	52	
12	Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	5	4	3	3	5	2	3	1	3	5	5	0	3	46	
13	Buenas relaciones con sus proveedores	3	3	3	2	1	1	3	1	4	4	5	4	0	38	
14	Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	5	3	5	5	2	5	3	1	3	5	1	5	4	0	47
TOTALES		51	48	49	45	40	49	46	42	48	50	45	46	44	44	647

Los cálculos de los porcentajes de motricidad y dependencia de cada variable crítica se realizaron a través de las ecuaciones 6.1 y 6.2 respectivamente:

$$\%MOT = \left( \frac{IM_i}{MT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 6.1})$$

Donde:

%MOT = Porcentaje de motricidad.

IMi = Índice de Motricidad de la variable i.

MT = Sumatoria de la Motricidad de todas las variables en estudio.

$$\%DEP = \left( \frac{ID_i}{DT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 6.2})$$

Donde:

%DEP = Porcentaje de Dependencia.

IDi = Índice de Dependencia de la variable i.

DT = Sumatoria de la Dependencia de todas las variables en estudio.

Tabla 6.3: Valores porcentuales de Motricidad y Dependencia

Factores Internos Claves		Motricidad	%	Dependencia	%
1	Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.	51	7,88	51	7,88
2	Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.	42	6,49	48	7,42
3	Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación	44	6,80	49	7,57
4	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	43	6,65	45	6,96
5	La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.	44	6,80	40	6,18
6	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.	42	6,49	49	7,57
7	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	49	7,57	46	7,11
8	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	47	7,26	42	6,49
9	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	57	8,81	48	7,42
10	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	45	6,96	50	7,73
11	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	52	8,04	45	6,96
13	Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	46	7,11	46	7,11
14	Buenas relaciones con sus proveedores	38	5,87	44	6,80
15	Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	47	7,26	44	6,80
<b>TOTALES</b>		<b>722</b>	<b>100,00</b>	<b>722</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 6.11 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFI.

La determinación de los valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores internos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y la relación dentro del sistema. Este método consiste en los siguientes pasos:

1. Se tomaron las variables internas (debilidades y fortalezas).
2. Se Aplicó la ecuación 6.3 de valor ponderado interno (VPI), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

$$VPI = \%M + (1 / \%D) \quad \text{si } D > 0 \quad (\text{Ecuación 6.3})$$

3. Calcular el factor ponderado (ecuación 6.4) y la ponderación de las variables internas con la ecuación 6.5.

$$FPI = VPI * 100 / TVP \quad (\text{Ecuación 6.4})$$

$$PI = FPI / 100 \quad (\text{Ecuación 6.5})$$

Donde: %MOT = Porcentaje de motricidad.

%DEP = Porcentaje de Dependencia.

TVP= Sumatoria de los valores ponderados externos (VPE).

VPI= Valor ponderado interno.

FPI= Factor ponderado interno.

PI= Ponderación interna.

Tabla 6.4: Valores ponderados necesarios para la construcción de la matriz EFI

Factores Internos Claves		% Motricidad	% Dependencia	VPI	FPI	PI
1	Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.	7,88	7,88	1,00	7,12	0,07
2	Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.	6,49	7,42	0,88	6,23	0,06
3	Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación	6,80	7,57	0,90	6,40	0,06
4	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	6,65	6,96	0,96	6,81	0,07
5	La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.	6,80	6,18	1,10	7,83	0,08
6	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.	6,49	7,57	0,86	6,11	0,06
7	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	7,57	7,11	1,07	7,59	0,08
8	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	7,26	6,49	1,12	7,97	0,08
9	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	8,81	7,42	1,19	8,46	0,08
10	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	6,96	7,73	0,90	6,41	0,06
11	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	8,04	6,96	1,16	8,23	0,08
12	Desconocimiento de sus indicadores financieros actuales e históricos	7,11	7,11	1,00	7,12	0,07
13	Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	5,87	6,80	0,86	6,15	0,06
14	Buenas relaciones con sus proveedores	7,26	6,80	1,07	7,61	0,08
15	Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	7,88	7,88	1,00	7,12	0,07
<b>TOTALES</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>14,04</b>	<b>100,00</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **6.12 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), se elaboro de acuerdo a la información obtenida del Análisis Estructural y a las ponderaciones obtenidas, efectuándose los siguientes pasos:

1. Se tomaron los factores internos críticos para el éxito (fortalezas y debilidades), identificados en el proceso de auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la Matriz. Primero se mencionaron las fortalezas y después las debilidades.
2. A cada factor se le asigno los pesos relativos determinados en el análisis estructural, colocándolos en la siguiente columna.
3. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores externos, con el propósito de indicar con cuánta eficacia las estrategias actuales de la empresa responden a dichos factores. Un valor de uno (1) representa una debilidad mayor, dos (2) representa una debilidad menor, tres (3) representa una fortaleza menor y cuatro (4) representa una fortaleza mayor. Para otorgarle una calificación a cada uno de los factores que se consideraron en la evaluación interna, se realizaron consultas al Gerente General, un representante de la Junta Directiva y el Coordinador Operativo.
4. Se multiplicó el peso de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
5. Por último, se sumaron los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la organización.

Tabla 6.5: Matriz de evaluación de los factores Internos (EFI)

<b>FACTORES CLAVES DEL ÉXITO</b>				
	Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	0,06	3	0,18
2	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	0,08	4	0,32
3	Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	0,07	4	0,28
4	Buenas relaciones con sus proveedores	0,06	3	0,18
5	Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	0,08	4	0,32
6	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	0,07	4	0,28
	Debilidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.	0,07	1	0,07
2	Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.	0,06	2	0,12
3	Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación	0,06	1	0,06
4	La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.	0,08	2	0,16
5	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.	0,06	2	0,12
6	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	0,08	1	0,08
7	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	0,08	1	0,08
8	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	0,08	2	0,16
<b>15</b>	<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2,41</b>

Fuente: Elaboración Propia



## **6.5 Análisis del Ambiente Interno de la Asociación Pro-Eagle C.A.**

En la Tabla 6.5 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, en donde se especifican las calificaciones y los pesos ponderados asignados a cada una de las variables. En esta se determina el valor total ponderado de la organización, el cual determinó la posición de la Asociación Pro-Eagle C.A. con relación a estos factores.

Considerando el valor obtenido en la Matriz EFI es posible afirmar que la Asociación Pro-Eagle C.A. se encuentra ligeramente débil, debido a que dicho valor se ubicó en 2,41; indicando que su situación interna actual está por debajo del promedio (2,5) de una posición estratégica estándar, es decir las estrategias actuales no aprovechan de forma eficaz las fortalezas existentes y no superan las debilidades que en este momento se presentan.

A través del análisis de la Matriz de los Factores Internos se pudo determinar que la empresa posee más debilidades que fortalezas, en una relación del 57% contra el 43%, y la valoración con respecto a su peso confirma casualmente el resultado, aseverando la misma relación. Esto indica que la empresa cuenta con debilidades importantes que afectan su desempeño, además es posible afirmar que las estrategias que se aplican actualmente no aprovechan suficientemente las fortalezas para neutralizar las debilidades y está claro que existen más factores que pueden afectar negativamente el correcto desarrollo de las actividades que beneficios (8 vs. 6).

Otro aspecto relevante, se evidenció en la existencia de cuatro debilidades mayores, las cuales fueron valoradas con dos (1) punto; la inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa, la inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa, la ausencia de la aprehensión

de la estructura organizativa actual de la asociación y la ausencia de planificación estratégica formal en la empresa, represen los mayores problemas para la asociación. Además se identificaron cinco debilidades menores, representadas por el desconocimiento de sus indicadores financieros, la inexistencia de manuales de procedimientos de supervisión y control, la falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal, la ausencia de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados y finalmente la carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.

Es necesario recalcar que la empresa posee más debilidades menores que mayores, lo cual puede representar un aliento. No obstante, no hace falta realizar un análisis más detallado para entender que si no se intervienen, estas debilidades podrían generar consecuencias mayores, en vista de que la mayoría están relacionadas con los procedimientos internos y su control, su desaprecio podría generar una clara tendencia al caos.

Otros aspecto importante radica en que las amenazas que mayor influencia tiene para la empresa, debido a que poseen el más alto peso, son las referidas a la inexistencia de control sobre el desempeño del personal y sobre el cumplimiento de los objetivos además de la ausencia de mecanismos de recompensa para su personal, todas estas con una ponderación de 0,8. Es imperante recalcar que la mayoría de ellas fueron calificadas como debilidades menores, lo que permite afirmar que, a pesar de ser grandes influyentes son menormente consideradas en las estrategias de la empresa.

Sin embargo, la mayoría de las fortalezas recibieron una calificación de cuatro (4), lo cual las presenta como fortalezas mayores, es decir, son aspectos de gran provecho para la Asociación Pro-Eagle C.A., estos son; precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado, existe un crecimiento atractivo y activo anualmente, personal altamente capacitado con

conocimientos actualizados, el ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias. Definitivamente todas estas variables son fortalezas de vital importancia que representando grandes cualidades para alcanzar los objetivos.

Cabe destacar que las fortalezas que poseen mayor peso son; Precios atractivos, alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado y Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados, que además posee la calificación máxima (4), lo cual deja muy claro que representan su pilar fundamental, sin duda puede ser su ventaja competitiva.

Finalmente, los resultados arrojados por la Matriz EFI demostraron que la Asociación Pro-Eagle C.A. concentra sus esfuerzos en resaltar y aprovechar sus fortalezas internas, descuidando sus debilidades, por tal motivo se deben realizar estrategias que permitan utilizar sus fortalezas para contrarrestar las debilidades existentes, logrando así que las actividades se desarrollen de una manera eficiente y oportuna.

## **CAPÍTULO VII: AUDITORÍA EXTERNA**

El propósito de realizar la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que pudrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse a través de un examen crítico, sistemático y detallado. El objetivo de esta auditoría no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa, más bien su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas practicas, de modo tal de poder responder a los factores de manera ofensiva y defensiva.

### **7.1 Selección de Fuentes De Información**

Dentro de las fuentes de información principales que se tomaron en cuenta para llevar a cabo la evaluación del entorno de la asociación se encuentran: Publicaciones de revistas, Informes, Documentos gubernamentales, Resúmenes, Libros, Directorios, Manuales, Periódicos, etc. Además del Internet, el cual ofrece a los consumidores y empresas una amplia gama de servicios y fuentes de información de todo el mundo, los servicios interactivos proporcionan a los usuarios no solo acceso a la información sino también la capacidad de comunicarse con la persona o la empresa que creó la información. Entre algunas páginas visitadas están [www.pdvsa.com](http://www.pdvsa.com), [www.bcv.org.ve](http://www.bcv.org.ve).

### **7.2 Ambiente Externo**

El análisis externo en la Asociación Pro-Eagle, se realizó con el objeto de determinar las oportunidades y amenazas que posee el sistema en estudio, permitiendo de este modo formular estrategias que aprovechen dichas oportunidades y minimicen los efectos de las amenazas potenciales.

Los factores externos, se seleccionaron de acuerdo a las variables ambientales claves como lo son: las fuerzas económicas, las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas.

Debido a que las variables externas son creadas por fuerzas ajenas al dominio del sistema en estudio, fueron evaluadas las siguientes fuerzas externas:

### **7.2.1 Fuerzas Económicas**

La crisis económica iniciada desde el pasado año 2008 se conoce a la percepción de crisis económica mundial, originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis estarían los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

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. Por lo tanto la gran mayoría de proyectos que suponen grandes inversiones económicas y cuya tasa de retorno es prolongada son descartados, pues no se cuenta con la liquidez financiera necesaria para afrontar los costos inmediatos que se derivan

de ellos. Tal es el caso de Asociación Pro-Eagle, pues los estudios topográficos especializados son solo el primer paso para la ejecución de proyectos importantes, en este caso el proyecto más importante es “Estudio Topográfico para el Desarrollo de Ingeniería y Control de Obras PGA Campo San Joaquín-2008”, el cual es el paso previo para la construcción de un complejo industrial similar al Criogénico de José (ubicado en Pto. Píritu-Edo Anzoátegui) y forma parte del conjunto de obras del Proyecto Gas Anaco (PGA), que por el trance económico antes expuesto se encuentran ante la posibilidad de ser suspendido o disminuido. Igualmente por ser los obreros pertenecientes a la nómina de PDVSA, es decir, asignados por el SISDEM (Sistema de Democratización del Empleo), puede verse afectada en algún momento por paralizaciones de trabajadores o de sindicatos, lo que trae como consecuencia retrasos en la obra en ejecución por Pro-Eagle y amenaza contra la estabilidad del proyecto. Sin embargo de mantenerse la situación actual (obras del proyecto gas anaco activas) existen grandes posibilidades de seguir laborando en la zona en nuevos contratos pertenecientes al mismo macroproyecto y con ello la conseguir la expansión del contrato actual en otras áreas adyacentes, lo cual le brinda a la asociación la oportunidad de continuas contrataciones derivadas del actual proyecto, pues éste por ser tan grande está diseñado para ser ejecutado por fases, y son cada una de ellas los nuevos posibles contratos.

Además, por ser PDVSA el principal cliente de la Asociación Pro-Eagle, es necesario que prevalezca su liquidez financiera, sin embargo como consecuencia de la llamada crisis mundial el precio del barril del petróleo ha disminuido, y éste es el factor de ingreso más importante del consumidor primordial de la asociación, es por ello que Pro-Eagle se afecta significativamente, pues mientras su cliente no esté estable en términos financieros no contará con el presupuesto necesario para hacerle frente a los costos de sus proyectos y de sus contratos, teniendo Pro-Eagle que asumir los gastos de forma anticipada para evitar contratiempos y dificultades en el proyecto

generando a su vez la incapacidad de asumir otros contratos, lo que se traduce en la disminución considerable de capacidad e ingresos de la asociación.

Otro punto importante, es el régimen cambiario impuesto por el gobierno nacional fue actualmente modificado, el cual afecta las importaciones y propicia el cambios en el mercado negro en el país, contribuyendo al posible reajuste de los precios de los insumos y activos que pueda necesitar la empresa, pues sus equipos tecnológicos son en su mayoría importados.

Las organizaciones necesitan bancos, bancos de inversión y compañías de seguros para mantener y ampliar sus actividades, la Asociación Pro-Eagle utiliza Banesco por ser una Organización de servicios financieros integrales, con la que se ha establecido una relación basada en la confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Demostrando valores como: integridad, confiabilidad, responsabilidad social, innovación, calidad de servicio, emprendimiento, interdependencia, liderazgo, renovación, excelencia personal, diversidad y adaptabilidad.

Ya que cuenta con un equipo de profesionales expertos en productos y servicios diseñados especialmente para optimizar la gestión administrativa, asegurar al máximo sus inversiones y atender las necesidades financiamiento de la mediana y gran empresa. La Asociación Pro-Eagle C.A. ha contratado con esta institución el Plan Empresas, pues ofrece el mejor portafolio financiero con Productos y Servicios adaptados a las necesidades de la organización.

Prestando atención exclusiva y personalizada soluciones de financiamiento recursos administrativos como cuenta corriente con intereses Banesco, cuentas concentradoras, pagadoras y recaudadoras, pago electrónico de nóminas y

proveedores ,domiciliaciones administración del recurso humano: fideicomiso colectivo ,fondo de ahorro obligatorio para la vivienda, tarjeta de alimentación, seguro colectivo servicios especiales: pago de servicios e impuestos inversiones y comercio exterior.

Desde el último trimestre del año 2009 se evidenció una fuerte crisis del sector financiero en Venezuela, de la cual se produjeron once intervenciones bancarias por parte del gobierno nacional, el cual ha explicado que dichas acciones corresponden a la realización de operaciones irregulares por parte de estas entidades financieras. En su comunicado la Superintendencia de Bancos (SUDEBAN) estableció que con la finalidad de “garantizar el saneamiento del sistema bancario y financiero nacional” ocasionado por los "problemas administrativos y gerenciales graves que han desembocado en una situación de iliquidez que no les permite cubrir sus obligaciones en el corto plazo", el Consejo Superior ha decidido proceder a la intervención las siguientes entidades bancarias: Canarias, Banpro, Bolívar, Confederado, InverUnion Banco Comercial, Banco Del Sol; Banco de Desarrollo, y Mi Casa, Entidad de Ahorro y Préstamo.

Sin embargo, la institución financiera con la que se encuentra respaldada la empresa no presenta ningún problema, esto ha sido afirmado tanto por entidades gubernamentales como sudeban y el Ministerio del poder popular para la economía y las finanzas, como por su propio representante Juan Carlos Escotet en numerosas entrevistas que le han realizado como lo fue en la televisora nacional Televen el domingo 24 de enero de 2010 junto con el periodista Carlos Croes en el programa matutino diálogo con.

Todos ellos, son factores que expresan la influencia que tienen algunos aspectos económicos sobre la empresa.



Del análisis antes mencionado se enfocan los siguientes factores:

- 1. Restricciones cambiarias.**
- 2. Alto índice inflacionario.**
- 3. Demora en los pagos de su cliente PDVSA.**
- 4. Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato.**
- 5. Solidez de su proveedor de servicios bancario.**
- 6. Disponibilidad de créditos bancarios adaptados a las necesidades de la Asociación.**

### **7.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Geográficas, Demográficas y Ambientales**

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 la misma.

En relación a los factores sociales, demográficos y geográficos, la empresa Asociación Pro-Eagle, ejerce activamente uno de sus principales valores denominado rentabilidad social el cual consiste en brindar mayores beneficios que contratiempos a la sociedad y esto es evidenciado en el otorgamiento de beneficios contractuales hacia sus trabajadores y en el amparo de sus enfermedades y dificultades financieras, a su vez esta asociación no genera ningún daño o incomodidad a la comunidad que rodea el entorno laboral de la misma, pues sus empleados y obreros respetan todas las normas sociales de convivencia y buen comportamiento. Se respetan todos los derechos civiles, tales como: la libertad de pensamiento, libertad de personalidad, libre culto, igualdad racial, derecho a la vida, al tiempo libre y de recreación, entre otros.

En cuanto al aspecto cultural, se percibe una adecuada cultura organizacional ya que todos los empleados y obreros poseen su identificación con el logotipo de la empresa, responden a un estilo apropiado de vestimenta, realizan encuentros periódicos para conversar sobre aspectos determinados de la situación actual de la empresa y por lo tanto pueden diferenciarse como una organización ante otros grupos, gracias a sus lazos de amistad y armonía laboral, lo cual ya les otorga reconocimiento social necesario como para ser solicitados “a dedo” para la realización de licitaciones privadas.

La ubicación geográfica de Pro-Eagle es relativamente dispersa, de acuerdo con la composición de sus departamentos, se encuentra en general desplegada en la zona del centro y norte del estado Anzoátegui, específicamente en Barcelona se encuentra la sede principal; ésta es una zona con un considerable desarrollo comercial y/o industrial, que garantiza un nivel adecuado de posibles usuarios y presenta un gran potencial de desarrollo en un futuro cercano. A su vez poseen una oficina donde se ejerce la coordinación operativa ubicada en Anaco, ésta es asistida por una unidad móvil que se encuentra permanentemente instalada en el lugar de la obra que se está ejecutando. La ubicación de las oficinas obliga a algunos de sus empleados a trasladarse continuamente desde la oficina principal al centro operativo y esto representa una amenaza a la estabilidad laboral de la asociación y al deber de exigir elevados estándares de responsabilidad y compromiso a sus empleados.

Sin embargo, el alcance geográfico primordial de la empresa cubre una de las zonas con mayor desarrollo petrolero del país, el oriente venezolano, en el cual actualmente se pretenden establecer nuevas industrias y por lo tanto se estima la construcción de nuevos complejos industriales hidrocarburos, en los que necesariamente estará relacionados con PDVSA (su principal cliente) y requerirán de la geodesia para la creación de proyectos rentables de construcción de dichos criogénicos.

También es necesario considerar la actitud ecológica de la asociación, pues durante el ejercicio de sus actividades se mantienen presentes y se acatan todas las medidas necesarias para evitar la contaminación del agua, de la tierra y del aire, al igual que la contaminación sónica, además en las oficinas se maneja la filosofía del reciclaje.

A continuación se enuncian las variables críticas resultantes del análisis de ésta Fuerza:

- 1. Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.**
- 2. Oficinas principales alejadas de las obras en ejecución.**

### **7.2.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Jurídicas**

Los factores políticos, gubernamentales y legales, representan oportunidades y amenazas clave para las empresas grandes y pequeñas.

En la medida en que se le 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 rendir en su funcionamiento. Tal es el caso de la empresa en estudio (Asociación Pro-Eagle) que en relación a esta fuerza depende notablemente de los cambios en los impuestos y leyes tributarias, como los pagos de impuestos y patentes a través del SENIAT y el SABAT.

Al estar compuesta la Asociación por una cooperativa y una Pyme y por regirse por la ley de licitaciones del estado venezolano deben estar inscritas en el Sistema Nacional de Registro de Contratistas. Pudiendo así participar en los procesos de

licitación. Además la ley establece que para la solución entre ofertas que se encuentran en un rango de condiciones similares se preferirán, entre otros, a las Cooperativas.

Es necesario recalcar además, que la asociación Pro-Eagle está compuesta por una cooperativa y una Pyme por lo tanto posee ciertos beneficios adicionales, uno de los más importantes y que compete al área económica, es que las cooperativas gozan de protección y financiamiento estatal. En el Capítulo de los Derechos Sociales de los venezolanos, la Constitución Nacional, en su artículo 72, declara: "El Estado protegerá las asociaciones, corporaciones, sociedades y comunidades que tengan por objeto el mejor cumplimiento de los fines de la persona humana y de la convivencia social, y fomentará la organización de cooperativas y demás instituciones destinadas a mejorar la economía popular".

En el artículo 96 se les protege de la siguiente forma: "Las cooperativas recibirán tratamiento igual a las demás empresas y sociedades con fines de lucro o sin ellos. En igualdad de condiciones serán preferidas por los institutos financieros y crediticios del Estado; de igual manera se preferirá a las cooperativas en la adquisición y prestación de bienes y servicios por parte de la Nación, Estados, Municipalidades e Institutos Autónomos".

Por esta razón esta variable se enuncian como factores claves:

- 1. Existencia de leyes que protegen a la Asociación.**
- 2. Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.**
- 3. Existencia de leyes que recomiendan la preferencia de la asociación a los clientes ante los concursos de licitaciones.**
- 4. Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.**

#### **7.2.4 Fuerzas Tecnológicas**

El desarrollo computacional conjuntamente con la llegada de internet, a nivel mundial abrió muchas posibilidades y oportunidades, como por ejemplo la obtención de herramientas que reducen la cantidad de tareas a realizar por las personas generando así, una mayor rapidez en la toma de decisiones y la solución de problemas; estos beneficios han dado un giro a la visión de las empresas, tanto así que la mayoría en la actualidad, realizan gran parte de sus funciones por esta vía. En resumen se puede decir que la tecnología se ha convertido en un factor fundamental tanto en las empresas como en la vida personal.

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 Asociación Pro-Eagle existen muchas oportunidades por las grandes innovaciones en equipos y sistemas automatizados de control y gestión que poseen garantizando la exactitud de los cálculos, la disminución de los tiempos muertos, la comunicación óptima entre los diferentes departamentos y con sus clientes sin importar la distancia geográfica, entre otros que se mantienen en constante avance.

Por lo tanto es necesario tomar en cuenta la siguiente oportunidad:

**1. Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.**

### **7.2.5 Fuerzas Competitivas**

Toda empresa o negocio puede verse afectada debido a sus competidores. Por lo tanto hablar de competencia significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades, capacidades, amenazas, estrategias o acciones dirigidas al servicio adecuado de un negocio.

Entre los principales competidores más cercano a la zona se encuentra: La compañía “Ing. Pedro Martínez”. La cual rivaliza con la asociación y se contienden las licitaciones más importantes, no obstante es necesario recalcar que pese a que la competencia tiene mejores equipos, mayor nivel financiero de contratación y tiempo en el mercado, los precios, la calidad en la ejecución de servicios y la organización laboral que ofrece Pro-Eagle los han puesto en un excelente nivel de competición y cuasi dominio del proyecto que actualmente se está llevando a cabo en su zona operativa (el conjunto de obras del Proyecto Gas Anaco). Dicha relativa superioridad ante la competencia, ofrece grandes posibilidades de seguir laborando en la zona (Anaco) en nuevos contratos, para lo cual estarían prácticamente listos y dispuestos pues poseen todas las oficinas operativas en tal región y por lo tanto no acarrearía gastos ni inversiones adicionales.

Tabla 7.1: Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Ponderación	Topografía El Tigre C.A.		Ingeniero Pedro Martínez		Asociación Pro-Eagle C.A.	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Publicidad	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Calidad de Productos	0,15	2	0,30	2	0,30	3	0,45
Competitividad de precios	0,20	2	0,40	2	0,40	3	0,60
Lealtad de los Clientes	0,20	3	0,60	2	0,60	3	0,60
Participación en el Mercado	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Experiencia	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Capacidad de producción	0,15	1	0,15	2	0,30	1	0,15
TOTAL	1,00	13	2,00	14	2,30	15	2,35

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, cabe acotar que la compañía “Ing. Pedro Martínez” mantiene muy buenas relaciones con la empresa objeto de estudio, debido a que ambas, según las declaraciones del Gerente General de la Asociación se han apoyado en aspectos como la prestación de equipos en los casos donde alguno se haya visto en la necesidad de los mismos, entre otros.

Por esta razón las variables encontradas son:

1. **Competencia sana entre las empresas dedicadas al mismo ramo de la Asociación.**
2. **Relativa inferioridad de la competencia.**
3. **Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.**
4. **Existencia de competidores importantes en la zona.**

### **7.3 Identificación de Oportunidades y Amenazas**

- 1. Restricciones cambiarias.**
- 2. Alto índice inflacionario.**
- 3. Demora en los pagos de su cliente PDVSA**
- 4. Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato**
- 5. Solidez de su proveedor de servicios bancario.**
- 6. Disponibilidad de créditos bancarios adaptados a las necesidades de la Asociación.**
- 7. Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.**
- 8. Oficinas principales alejadas de las obras en ejecución.**
- 9. Leyes Habilitantes propuestas por el presidente de la República, que respaldan a la Asociación.**
- 10. Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.**
- 11. Existencia de leyes que recomiendan la preferencia de la asociación a los clientes ante los concursos de licitaciones.**
- 12. Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.**
- 13. Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.**
- 14. Competencia sana con sus contendientes.**
- 15. Relativa inferioridad de la competencia.**
- 16. Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.**
- 17. Existencia de competidores importantes en la zona.**



### 7.3.1 Oportunidades

1. **Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes:** Cabe destacar que la corporación, cuenta con un amplio apoyo de la comunidad donde se encuentra ubicada y esto permite el desarrollo operacional de la misma.
2. **Leyes Habilitantes propuestas por el presidente de la Republica, que respaldan a la Asociación.:** Este aspecto es importante, ya que se caracteriza por una ventaja a favor de la empresa porque permite evidenciar el respaldo que esta posee por parte legal de la comunidad donde se encuentra ubicada, siendo apoyada por estatutos gubernamentales que permiten su operación.
3. **Sistema nacional de registro de contratistas respalda a la asociación Pro Eagle:** Un factor de alto apoyo a la empresa es el pertenecer a este registro ya que en él se encuentran todas las organizaciones que ofrecen y prestan servicio a grandes empresas, lo cual favorece a Pro-Eagle ya que es reconocida entre estas grandes empresas por ser un ente perteneciente a este registro.
4. **Existencia de leyes que recomiendan la preferencia de la asociación a los clientes ante los concursos de licitaciones:** Existen leyes gubernamentales que dan prioridad a aquellas empresas que ofrezcan servicios de alta calidad a la comunidad y a otras empresas adjuntas al gobierno nacional, como Pro-Eagle que posee una ventaja competitiva sobre las demás ya que por ser la unificación entre una Cooperativa y una Pyme goza de privilegios que solo les otorga el gobierno a las cooperativas, tanto así que es tomado en cuenta al momento de una licitación con prioridad.

5. **Solidez de su proveedor de servicios bancario:** La empresa posee sus finanzas invertidas en una entidad bancaria que ha demostrado solidez y eficacia en los servicios prestados. A pesar de que existen serias consecuencias relacionadas con demoras de liquidez, la Asociación Pro-Eagle C.A. se vio exenta de ello lo cual le ha producido importantes ventajas como la de permitir la actuación puntual y certera de sus compromisos financieros.
6. **Disponibilidad de créditos bancarios adaptados a las necesidades de la Asociación:** La Asociación Pro-Eagle se encuentra financieramente disponible para asumir compromisos crediticios, es decir, la liquidez actual y el flujo de efectivo que posee le otorgan capacidad de endeudamiento lo cual permite la adquisición de activos.
7. **Evolución o avances tecnológicos:** Aunque la tecnología cambia día a día desarrollando equipos cada vez con más alto rendimiento y que operan con un mínimo margen de error, en el mundo de la topografía, los cambios no son sino periódicamente, Pro-Eagle goza de la particularidad de contar con equipos actualizados.
8. **Competencia sana entre las empresas dedicadas al mismo ramo de la Asociación:** Otro factor favorable que destaca la relación entre Pro-Eagle con la empresa “Ingeniero Pedro Martínez” operando en el mercado de manera competitiva y amistosa.
9. **Relativa inferioridad de la competencia:** La organización antes mencionada no posee la misma calidad de servicio que Pro-Eagle ya que no tienen los recursos tanto humanos como tecnológicos para operar al mismo nivel.

10. **Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía:** El parcelamiento con que cuenta Pro-Eagle para realizar sus servicios de estudios topográficos es de alta calidad y buen desarrollo natural. Además la zona en la que se encuentra la empresa (el oriente del país), es sin duda una de las regiones con mayor crecimiento petrolero de Venezuela, cuyo auge representará grandes oportunidades de contratación para la empresa.

### 7.3.2 Amenazas

1. **Restricciones cambiarias:** Es un factor perjudicial para la empresa ya que la misma se ve limitada a adquirir divisas para la compra y venta de activos que son generalmente adquiridos en el extranjero o en su defecto importados por compañías transnacionales.
2. **Alto índice inflacionario:** Factor altamente desfavorable que afecta los servicios de la organización desde el punto de vista financiero, debido a la incapacidad de predecir con certeza los cambios económicos que presenta el país anualmente.
3. **Demora en los pagos de su cliente PDVSA:** Es un factor negativo de importancia considerando que PDVSA es el principal cliente de la asociación, dichos retrasos pueden generar bajas utilidades que retrasen el pago de los servicios prestados por Pro-Eagle.
4. **Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato:** La asociación no sabe con certeza si el contrato en el cual están operando finalice y luego sea renovado, de tal manera que existiría la posibilidad de quedar sin contrato y sin clientes, por ser el único que poseen.

5. **Oficinas principales alejadas de las obras en ejecución:** Representa un factor desfavorable por el hecho de no estar cerca a la zona donde se realizan el proyecto, lo cual genera gastos en transporte de empleados y pérdidas de tiempo en traslado para supervisar la obra, además puede entorpecer la comunicación.
6. **Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias:** Existe incertidumbre sobre la variabilidad de las leyes, ya que en cualquier momento pueden generar nuevas normas a regir este tipo de empresas o estatutos que modifiquen el desarrollo de la operatividad de la misma.
7. **Existencia de competidores importantes en la zona:** Factor desfavorable que puede generar pérdida de clientes, manteniendo el mercado compartido permanentemente.

#### **7.4 Selección de los Factores Externos Claves**

Freud hace hincapié en que los factores externos claves deben ser: 1. Importantes, 2. Mensurables, 3. Aplicables a todas las empresas competidoras y 4. Jerárquicos, en el sentido que algunos atañen a toda la empresa y otros se enfocarán más en áreas funcionales o en divisiones. Es por ello que, luego de identificar los factores críticos, se acordó una reunión junto a los representantes de la Asociación Pro-Eagle C.A. con el objeto de valorar los factores externos de tal manera de seleccionar un nuevo subgrupo que representará los factores claves externos de la empresa.

Tabla 7.2: Factores Críticos Externos

<i>Factores Críticos Externos</i>		Importante	Mensurable	Generalizables	Jerárquico	TOTAL
1	Restricciones cambiarias.	X	X	X		3
2	Alto índice inflacionario.	X	X	X	X	4
3	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	X	X	X	X	4
4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	X			X	2
5	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	X	X		X	3
6	Disponibilidad crediticia.	X		X	X	3
7	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	X		X		2
8	Oficinas principales alejadas de las obras en ejecución.	X				1
9	Existencia de leyes que protegen a la Asociación.	X			X	2
10	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.	X		X	X	3
11	Existencia de leyes que recomiendan la preferencia de la asociación a los clientes ante los concursos de licitaciones.	X				1
12	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	X	X	X	X	4
13	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	X		X		2
14	Competencia sana con sus contendientes.	X		X		2
15	Relativa inferioridad de la competencia.	X	X			2
16	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	X		X	X	3
17	Existencia de competidores importantes en la zona.	X			X	2

Fuente: Elaboración propia

### 7.5 Análisis Estructural para la Auditoría Externa

Luego de haber determinado las variables que representan las amenazas y oportunidades de la Asociación Pro-Eagle, se realizó la Matriz de Análisis Estructural, estableciendo un sistema valoración, donde uno (1) representa la ausencia de relación entre las variables, dos (2) sugiere un impacto leve entre los factores claves, tres (3) evidencia una afectación relativa entre los elementos considerados,

cuatro (4) indica la relación moderada entre los factores y finalmente (5) para demostrar la afectación fuerte entre las variables. Es necesario recalcar que el valor cero (0) determina la imposibilidad de establecer algún tipo de relación cuando se consideran los mismos factores. La sumatoria de los números por fila indica las veces y la intensidad que cada una de las variables imantan a las restantes (Índices de Motricidad), representan la fuerza que tiene cada una sobre las demás. La sumatoria por columnas representa las veces y la intensidad en que cada variable es influida por las restantes (Índice de Dependencia), porque indican el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

Análisis Estructural de los Factores Claves Externos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
		Restricciones cambiarias.	Alto índice inflacionario.	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	Disponibilidad de créditos que se adaptan a las necesidades de la empresa	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	Existencia de leyes que protegen a la Asociación.	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	Competencia sana con sus contendientes.	Relativa inferioridad de la competencia.	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	Existencia de competidores importantes en la zona.	
1	Restricciones cambiarias.	0	5	5	1	2	2	2	1	1	5	5	3	2	1	1	
2	Alto índice inflacionario.	5	0	4	3	4	4	2	1	1	5	5	3	2	1	1	
3	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	4	4	0	5	1	3	1	5	3	5	1	2	1	1	1	
4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	4	4	3	0	1	1	1	4	3	3	2	4	4	4	4	
5	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	2	3	2	2	0	5	1	1	1	3	2	1	1	1	1	
6	Disponibilidad de créditos que se adaptan a las necesidades de la empresa.	3	3	4	3	3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
7	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	1	1	2	3	1	1	0	2	2	1	1	2	2	4	3	
8	Existencia de leyes que protegen a la Asociación.	2	1	4	4	1	2	2	0	1	1	1	1	1	1	1	
9	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	2	4	1	1	
10	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	3	4	1	1	3	3	1	2	1	0	3	1	1	2	1	
11	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	5	4	5	1	2	1	4	1	1	1	0	1	5	2	1	
12	Competencia sana con sus contendientes.	1	1	3	4	2	2	4	3	3	2	2	0	4	2	3	36
13	Relativa inferioridad de la competencia.	3	2	3	4	1	1	5	2	3	1	5	3	0	3	4	40
14	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	2	2	4	3	1	1	4	2	1	1	2	3	2	0	2	30
15	Existencia de competidores importantes en la zona.	1	2	4	3	1	1	2	2	2	1	2	3	4	2	0	30
TOTALES		37	37	45	38	24	28	31	29	24	31	33	30	34	26	25	472

Tabla 7.3: Análisis Estructural de los Factores Claves Externos

Los cálculos de los porcentajes de motricidad y dependencia de cada variable crítica se realizaron a través de las ecuaciones 7.1 y 7.2 respectivamente:

$$\%MOT = \left( \frac{IM_i}{MT} \right) * 100$$

(Ecuación 7.1)

Donde:

%MOT = Porcentaje de motricidad.

IM<sub>i</sub> = Índice de Motricidad de la variable i.

MT = Sumatoria de la Motricidad de todas las variables en estudio.

$$\%DEP = \left( \frac{ID_i}{DT} \right) * 100$$

(Ecuación 7.2)

Donde:

%DEP = Porcentaje de Dependencia.

ID<sub>i</sub> = Índice de Dependencia de la variable i.

DT = Sumatoria de la Dependencia de todas las variables en estudio.

En la Tabla 7.4 se encuentran representados los porcentajes de dependencia y de motricidad de cada variable externa considerada en el estudio, los cuales serán usados para el desarrollo de la matriz EFE y en la Figura 7.4 se observa la relación entre los porcentajes de motricidad y dependencia de cada variable.



Tabla 7.4: Valores Porcentuales de Motricidad y Dependencia Externos

Factores Claves Externos		Motricidad	% Motricidad	Dependencia	% Dependencia
1	Restricciones cambiarias.	36	7,6	37	7,8
2	Alto índice inflacionario.	41	8,7	37	7,8
3	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	37	7,8	45	9,5
4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	42	8,9	38	8,1
5	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	26	5,5	24	5,1
6	Disponibilidad de créditos que se adaptan a las necesidades de la empresa	25	5,3	28	5,9
7	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	26	5,5	31	6,6
8	Existencia de leyes que protegen a la Asociación.	23	4,9	29	6,1
9	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.	19	4	24	5,1
10	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	27	5,7	31	6,6
11	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	34	7,2	33	7
12	Competencia sana con sus contendientes.	36	7,6	30	6,4
13	Relativa inferioridad de la competencia.	40	8,5	34	7,2
14	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	30	6,4	26	5,5
15	Existencia de competidores importantes en la zona.	30	6,4	25	5,3
<b>Totales</b>		<b>472</b>	<b>100</b>	<b>472</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.6 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Para construir la matriz EFE, se debe determinar el peso o ponderación para cada una de las variables. La determinación de valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores externos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que permite asignar

valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema.

Este método integra los siguientes pasos:

1. Se tomaron las variables externas (amenazas y oportunidades) obtenidas.
2. Se aplicó la ecuación 5.3 para calcular el valor ponderado externo (VPE).

$$VPE = \%MOT + (1/\%DEP) \quad \text{Si } D > 0 \quad (\text{Ecuación 7.3})$$

3. Se calculó el factor ponderado (ecuación 5.4) y la ponderación de las variables externas mediante la ecuación 5.5.

$$FPE = VPE * 100 / TVP \quad (\text{Ecuación 7.4})$$

$$PE = FPE / 100 \quad (\text{Ecuación 5.5})$$

Donde:

%MOT = Porcentaje de motricidad.

%DEP = Porcentaje de Dependencia.

TVP= Sumatoria de los valores ponderados externos (VPE).

VPE= Valor ponderado externo.

FPE= Factor ponderado externo.

PE= Ponderación externa.

En la Tabla 7.5 se muestra los valores ponderados necesarios para la construcción de la matriz EFE.

Tabla 7.5: Factores externos claves

Factores Externos Claves		%	%	VPE	FPE	PE
1	Restricciones cambiarias.	7,63	7,84	0,97	6,47	0,06
2	Alto índice inflacionario.	8,69	7,84	1,11	7,37	0,07
3	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	7,84	9,53	0,82	5,47	0,05
4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	8,90	8,05	1,11	7,35	0,07
5	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	5,51	5,08	1,08	7,20	0,07
6	Disponibilidad de créditos que se adaptan a las necesidades de la empresa	5,30	5,93	0,89	5,94	0,06
7	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	5,51	6,57	0,84	5,58	0,06
8	Existencia de leyes que protegen a la Asociación.	4,87	6,14	0,79	5,27	0,05
9	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.	4,03	5,08	0,79	5,26	0,05
10	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	5,72	6,57	0,87	5,79	0,06
11	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	7,20	6,99	1,03	6,85	0,07
12	Competencia sana con sus contendientes.	7,63	6,36	1,20	7,98	0,08
13	Relativa inferioridad de la competencia.	8,47	7,20	1,18	7,82	0,08
14	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	6,36	5,51	1,15	7,67	0,08
15	Existencia de competidores importantes en la zona.	6,36	5,30	1,20	7,98	0,08
<b>TOTALES</b>		<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>15,04</b>	<b>100,00</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 7.7 Construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Esta Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas; que influyen de

manera directa a la organización, con la finalidad de determinar en qué posición se encuentra la Asociación Pro-Eagle C.A. con relación a estos factores.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), se elaboró de acuerdo a la información obtenida del Análisis Estructural y a las ponderaciones obtenidas, efectuándose los siguientes pasos:

1. Se tomaron los factores externos críticos para el éxito, identificados en el proceso de auditoría externa y se colocaron en la columna izquierda de la matriz.
2. Se colocaron en la siguiente columna los pesos relativos determinados en el análisis estructural a cada uno de los factores. Estos valores oscilan entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), e indican la importancia relativa de dichos factores.
3. Mediante consultas al Gerente General de la empresa, un miembro de la Junta Directiva y el Coordinador Operativo, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores externos, con el propósito de indicar con cuánta eficacia las estrategias actuales de la empresa responden a dichos factores, donde cuatro (4) corresponde a una respuesta superior, tres (3) a una respuesta superior a la media, dos (2) una respuesta media y uno (1) una respuesta mala.
4. Se multiplicó el peso de cada factor por su clasificación para determinar el peso ponderado.
5. Por último, se sumaron los valores ponderados de cada variable y se determinó el peso ponderado total de la organización.

Tabla 7.6: Factores Claves del Éxito

<b>FACTORES CLAVES DEL ÉXITO</b>				
	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	0,07	4	0,28
2	Disponibilidad de créditos que se adaptan a las necesidades de la empresa	0,06	4	0,24
3	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	0,06	3	0,18
4	Existencia de leyes que protegen a la Asociación.	0,05	3	0,15
5	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.	0,05	2	0,1
6	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	0,07	2	0,14
7	Competencia sana con sus contendientes.	0,07	2	0,14
8	Relativa inferioridad de la competencia.	0,08	2	0,16
9	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	0,08	4	0,32
	Amenazas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Restricciones cambiarias.	0,06	2	0,12
2	Alto índice inflacionario.	0,07	2	0,14
3	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	0,05	1	0,05
4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	0,07	1	0,07
5	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	0,06	2	0,12
6	Existencia de competidores importantes en la zona.	0,08	3	0,24
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>		<b>2,45</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.8 Análisis del Contexto Externo de la Asociación Pro-Eagle C.A.

En la Tabla 7.6 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, en donde se especifican las calificaciones y los pesos ponderados asignados a cada una de las variables externas, donde finalmente se determina el valor total ponderado que califica el ambiente externo de la Asociación Pro-Eagle C.A..

El resultado obtenido en la Matriz EFE indicó que las estrategias actuales de la asociación no responden satisfactoriamente a las oportunidades y amenazas presentes en su entorno, debido a que el resultado total ponderado obtenido fue de 2,45, el cual se encuentra ligeramente por debajo del promedio (2,5) de una posición estratégica típica; esto reflejó que la empresa se encuentra en un entorno muy poco favorable, si bien es cierto que se acerca al promedio estándar de desempeño esperado teóricamente, se evidencia la falta de estrategias que permitan afrontar eficientemente las amenazas externas o reducir los efectos adversos potenciales de las mismas y a la vez que permitan beneficiarse de forma efectiva de las oportunidades presentes.

No obstante, es evidente que el entorno de la Asociación Pro-Eagle presenta una cantidad atractiva de oportunidades (9) que superan cómodamente al número identificado de amenazas (6), por otra parte, de un universo de 100% de posibilidades, el peso de las oportunidades representa un 60%, superando así el 40% del peso las amenazas. Esto permite afirmar, que la empresa no aprovecha las oportunidades que existen en su entorno.

La matriz EFE, también permitió conocer que las oportunidades a las que mejor responde la asociación son: la factibilidad de la Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía, la Disponibilidad de créditos que se adaptan a las necesidades de la empresa y la Solidez de su proveedor de servicios bancario, las cuales fueron calificadas con la puntuación máxima, y ponderadas con un peso de 0,8, 0,7 y 0,6 respectivamente. En contraste, las amenazas a las que peor responde la empresa son: la Demora en los pagos de su cliente PDVSA y la Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato, las cuales obtuvieron la calificación mínima, y fueron ponderadas con un peso de 0,5 y 0,7 respectivamente, dejando en claro que ambos aspectos son difíciles de manejar para la organización.

El reconocimiento y la aceptación social, conjuntamente con la existencia de leyes que protegen a la asociación y la existencia de competidores en la zona son factores que están siendo aprovechadas ordinariamente, ya que obtuvieron una calificación intermedia de 3 puntos. Sin embargo, podría hacer un mejor uso de las variables.

La relativa inferioridad de la competencia es una de las oportunidades con el peso de importancia más alto y sin embargo la empresa no responde eficazmente ante ello, ya que fue calificada con 2 puntos. Es posible que se deba a la modalidad de búsqueda de clientes, la cual es realizada a través de licitaciones públicas o privadas, no obstante, esta respuesta propicia la reconsideración de otros medios para ganar clientes y aumentar su posesión del mercado. Otro factores que refieren a Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias, Alto índice inflacionario, Restricciones cambiarias, , Competencia sana con sus contendientes, Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales y a que el Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle, también fueron calificados con 2 puntos, por lo cual, son amenazas y oportunidades a los que la empresa responde regularmente, podría decirse que no está abocada a aprovechar o restringirlos, no obstante son considerados periódicamente.

A pesar de que las amenazas y oportunidades mencionadas anteriormente son incontrolables por la Asociación Pro-Eagle, C.A, esto no quiere decir que no se puedan implementar estrategias que minimicen el impacto negativo y aprovechen los beneficios que tienen ante las actividades que se desarrollan, en cambio dan pie a crear mecanismos que contrarresten los efectos que pueden causar, con el objetivo de lograr que la empresa supere el valor promedio de calificación de su ambiente interno y tenga una mejor respuesta ante tales amenazas.

Luego de haber analizado los resultados obtenidos en la Matriz EFE se hace evidente que la empresa administra sus esfuerzos en aprovechar las oportunidades de su entorno, dejando en un segundo plano las amenazas existentes, al no atenderlas de la mejor manera. Aunque el ambiente externo de la Asociación Pro-Eagle C.A. no es grave, es preocupante el hecho de que la respuesta ante las amenazas sea tan ineficiente y que teniendo tantas oportunidades éstas no sean mejor aprovechadas por las estrategias actuales. Además, por poseer un valor tan mediano, es fácil predecir que ante cualquier cambio desaprobare en su entorno su posición estratégica puede empeorar peligrosamente. Es por ello que resulta necesario diseñar cursos estratégicos agresivos que permitan aprovechar dichas oportunidades para aminorar rápidamente las amenazas.



## **CAPÍTULO VIII: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Una vez finalizada la evaluación del contexto externo e interno de la Asociación Pro-Eagle C.A., se procedió a efectuar la formulación de los objetivos estratégicos, éstos representarán los resultados específicos y mensurables que se alcanzarán dentro del plan estratégico, los cuales a su vez estarán apoyados por esfuerzos a través de líneas tácticas que promuevan al mejor desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el sistema estudiado; dichas estrategias son el medio para alcanzar los objetivos propuestos por la Asociación, cumpliendo así con su visión-misión, que luego serán desarrolladas en actividades específicas presentadas en los planes de acción.

### **8.1 Formulación de los Objetivos Estratégicos**

La Asociación Pro-Eagle C.A. no contaba con un conjunto de objetivos que encaminen y guíen las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma (Capítulo IV), por resultó imperante la formulación de los mismos, con el objetivo de representar los resultados que la empresa espera para el futuro y resaltar aquellas cosas que requieren un enfoque continuo.

Para llevar a cabo este procedimiento se siguieron los lineamientos propuestos por George Morrissey en su libro *“Planeación Táctica: Produciendo Resultados a Corto Plazo”*, en el cual se establecen seis elementos base:

1. Áreas de resultados críticas (ARC)
2. Análisis de las cuestiones críticas
3. Indicadores críticos de rendimiento
4. Objetivos

### **8.1.1 Determinación de Áreas de Resultados Críticas (ARC)**

Éstas representan las áreas prioritarias dentro de las cuales se pretenden lograr resultados durante el periodo proyectado de de planeación.

El procedimiento empleado para determinar las áreas de resultados críticas consistió en considerar la declaración de dirección (visión-misión) establecida en el Capítulo V, de igual forma se analizaron las auditorías realizadas en los Capítulos VI y VII con la finalidad de establecer una lista de posibles áreas de resultados críticas, para ello, considerando que el diseño de esta planificación pretende establecerse a nivel corporativo, pues representa el plan estratégico de la Asociación Pro-Eagle C.A., se tomaron en cuenta los logros deseados en cada departamento identificados en el organigrama de la empresa (Capítulo IV). Además, se tomó en cuenta una lista de “fijos” (valores que permanezcan constantes) sobre los cuales no está permitido diseñar acciones futuras en las que se pretendan superar los valores actuales. Seguidamente se propició una discusión abierta con los representantes de la Asociación sobre las prioridades de la empresa, de ello se obtuvo una lista de cuestiones críticas, de preferencias y de suposiciones. Los cuales se muestran en la Tabla 8.1 Cabe destacar que se acataron los lineamientos sugeridos por George Morrissey (1996).

### **8.1.2 Identificación y Análisis de los Problemas Críticos**

Para llevar a cabo la identificación y análisis de los principales problemas que afronta actualmente la Asociación Pro-Eagle se exhortó al grupo de representantes de la empresa a asistir a una pequeña reunión en la que se discutieron los aspectos importantes que sugiere George Morrissey en su publicación *Planeación Táctica*.

Seguidamente se utilizaron las ARC identificadas como herramientas para asociar las cuestiones críticas identificadas en las auditorías realizadas anteriormente (Capítulo VI y VII). A continuación, Morrisey sugiere la revisión los planes estratégicos y tácticos existentes, incluyendo el rendimiento, para identificar cualquier factor adicional que necesite añadirse a su lista de problemas. Como ya ha sido explicado en el Capítulo V, la empresa no contaba con ningún plan estratégico formal por lo que no existen precedentes para llevar a cabo este procedimiento. Finalmente se procedió a revisar la lista. Para concluir este procedimientos se propició la discusión de los problemas para asegurar que el equipo representante de la empresa concordara con dichas prioridades.

Tabla. 8.1: Resultado de análisis de las ARC de la Asociación Pro-Eagle C.A. (1/2)

ARC	Factores Claves Para la Asociación Pro-Eagle C.A.	Valores que permanecen fijos
1. Dirección	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.</li> <li>2. Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos. Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación</li> <li>3. Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control</li> <li>4. No posee software de planificación.</li> <li>5. Existencia de leyes que protegen a la Asociación.</li> <li>6. Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.</li> <li>7. Existencia de leyes que recomiendan la preferencia de la asociación a los clientes ante los concursos de licitaciones</li> <li>8. Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.</li> <li>9. Oficinas principales alejadas de las obras en ejecución.</li> <li>10. Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.</li> </ol>	No existen restricciones establecidas.

Tabla. 8.1: Resultado de análisis de las ARC de la Asociación Pro-Eagle C.A. (2/2)

ARC	Factores Claves Para la Asociación Pro-Eagle C.A.	Valores que permanecen fijos
2. Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>2. Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa</li> <li>3. Competencia sana con sus contendientes.</li> <li>4. Relativa inferioridad de la competencia.</li> <li>5. Existencia de competidores importantes en la zona.</li> <li>6. El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.</li> <li>7. Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente</li> <li>8. Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.</li> </ol>	No existen restricciones establecidas.
3. Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.</li> <li>2. Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.</li> <li>3. Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.</li> </ol>	No existen restricciones establecidas.
4. Administración	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.</li> <li>2. Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.</li> <li>3. Restricciones cambiarias.</li> <li>4. Alto índice inflacionario.</li> <li>5. Demora en los pagos de su cliente PDVSA</li> <li>6. Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato</li> <li>7. Solidez de su proveedor de servicios bancario.</li> <li>8. Disponibilidad crediticia.</li> <li>9. Buenas relaciones con sus proveedores</li> <li>10. Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilidad neta de cada contrato entre el 10% y el 15%.</li> <li>2. Descuento por factura de: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. 2% Ejecución de Obras y Servicios</li> <li>b. 12% Impuesto al Valor Agregado</li> <li>c. 5% Aporte al Fondo Social de PDVSA</li> <li>d. 5% Impuesto Municipal</li> </ol> </li> <li>3. Cada personal del SISDEM gana de utilidad el 33% de lo devengado a lo largo del contrato.</li> <li>4. 4,5% IVSS del Salario devengado por cada trabajador.</li> <li>5. 2% INCES trimestral, de los salarios devengados, más 0,5% de la utilidad acumulada.</li> <li>6. 2% BANAVIH, del salario devengado.</li> <li>7. 1,25 días de bono vacacional por cada mes trabajado.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

### **8.1.3 Análisis de los Problemas**

Considerando los problemas encontrados, se procedió a realizar un análisis que incluye la validación de las cuestiones particulares y el planteamiento de maneras efectivas de enfrentarla. En el cual se confrontan los siguientes aspectos: Área de Resultado Crítica, Problema encontrado, Datos objetivos que se tienen, Causas Probables, Resultados Requeridos, Conclusiones, Cursos Alternos de Acción, Indicadores Clave de Rendimiento.

## **8.2 Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle**

A continuación se muestran los objetivos sustentados en el análisis efectuado junto a los representantes de la Asociación, en función de la visión formulada y de las auditorias desarrolladas, basando la declaración de los objetivos en los lineamientos empleados por George L. Morrissey, en su libro “Planeación Táctica”. Se consideró la formulación de objetivos estratégicos dirigidos a las áreas de resultados críticas representadas por los departamentos, aspirando que estos pasen a formar la directriz principal de las actividades internas de la empresa en el nivel táctico y operativo.

Se decidió formular como primer objetivo estratégico maximizar el valor de los accionistas, ya que es el fin por excelencia en las organizaciones con ánimo de lucro, pues tienen por objeto maximizar el beneficio de sus propietarios, aunque el objetivo de maximizar el valor de la empresa es muy genérico responde a los intereses de la compañía al especificarse el incremento en dos puntos porcentuales de su valor tomando como base el porcentaje anual de inflación. Su perspectiva está dirigida a los accionistas y a la administración que incluye las operaciones financieras. Se sugiere medir a través de indicadores estratégicos como, el Flujo libre de Caja, la Rentabilidad Económica (ROE), la Rentabilidad Financiera (ROI), el Valor

Económico Añadido (EVA). Es un objetivo interrelacionado o de impulso, por ello es considerado el primer objetivo a conseguir.

En segundo lugar, se persigue la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa a lo largo del tiempo, es por ello que se desea afianzar un crecimiento sostenido (crecimiento de servicios y clientes estratégicos), este objetivo estratégico se enfoca en conseguir una posición de liderazgo en el mercado, su perspectiva está dirigida a las utilidades, los accionistas, el aspecto financiero o perspectiva económico financiera de la Asociación Pro-Eagle C.A. Su efectividad podrá ser medida a través de indicadores estratégicos como el crecimiento de contrataciones, el N° de clientes nuevos. Es un objetivo interrelacionado o de impulso ya que el crecimiento rentable tiene un efecto de correlación positivo sobre el valor de la empresa.

A continuación, se optó por formular un objetivo relacionado con incrementar la rentabilidad de la empresa, sin embargo, como se observó en la sección anterior, existen valores que deben permanecer fijos en el área administrativa, en este caso particular la utilidad se encuentra regulada en un ventajoso 40%, no obstante, respondiendo a esta directriz táctica surge la posibilidad de lograr la reducción de costos pudiendo así incrementar la rentabilidad mediante la optimización de los gastos de estructura. La perspectiva de este objetivo estratégico está dirigida al departamento administrativo de los recursos financieros y al interés de los accionistas, se sugiere evaluar a través de indicadores estratégicos como: Costes Estructura sobre Ventas, Umbral de rentabilidad sobre ventas, entre otros. Este es un objetivo interrelacionado o de impulso: normalmente se correlaciona con el objetivo de maximizar el valor de los accionistas.

Como objetivos estratégicos centrales se perseguirá la mejora del nivel de satisfacción de los clientes y los integrantes de la Asociación Pro-Eagle C.A., a través de la excelencia en la calidad de procesos lo que da lugar al posicionamiento

real en el mercado. Procesos más eficientes y eficaces permiten asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las perspectivas de nivel superior. Por ello se sugiere implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos, asegurando la mejora continua de prácticas y habilidades a través de la implantación de un sistema optimizado se consiguiera estandarizar los procesos más eficientes. La perspectiva está dirigida a disminuir el tiempo de espera de los procesos internos de control de la dirección, de aprendizaje, crecimiento y potenciales de los recursos humanos o perspectiva de capacidades y recursos, y en mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Se regularán a través de indicadores estratégicos como el índice de control unidades, N° quejas calidad, % cumplimiento de entregas, demoras en el servicio a clientes, nivel de desempeño de los empleados, n° procedimientos sinergizados, tiempo de espera entre procedimientos internos, cuestionario cualificación personal, entre otros. Es un objetivo interrelacionado o de impulso que sugiere la mejora en la calidad de los procesos que servirá para conseguir clientes más satisfechos, más fieles, más recurrentes y por tanto más rentables.

El último objetivo estratégico se formuló con el propósito de Incentivación y motivación de los Recursos Humanos de la Asociación Pro-Eagle, C.A., pues esto se considera clave para conseguir procesos de mayor calidad y una mayor eficiencia en la gestión de personas. Supone la implantación de un sistema de retribución variable que permita alinear los objetivos de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa. Su perspectiva va dirigida al aprendizaje, crecimiento y capacidades de los recursos humanos. Sus indicadores estratégicos podrán ser entre otros el índice de rotación recursos humanos, n° días de baja, gastos en formación, absentismo, encuestas sobre el clima laboral. Este objetivo es interrelacionado o de impulso, sugiere la mejora de la calidad de procesos.

### **8.2.1 Listado de Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A.**

1. Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.
2. Duplicar la cantidad de contratos en ejecución y desarrollo en los próximos dos (2) años.
3. Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.
4. Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.
5. Reducir en al menos un 20% los tiempos de espera originados los procesos burocráticos internos que lleva a cabo la empresa en un lapso no mayor a un (1) año
6. Duplicar los programas de incentivos que estimulen participación del personal miembro de la Asociación Pro-Eagle C.A., promoviendo la motivación, la fidelidad y el desarrollo integral a un costo no mayor al 5% de las utilidades generadas de la ejecución de los contratos.

### **8.3 Formulación de las Estrategias**

La herramienta utilizada para formular las estrategias fue la propuesta por Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, donde se plantea un esquema exhaustivo de tres etapas para tomar las decisiones referidas a la identificación, evaluación y selección de estrategias:

1. Etapa de Insumo
2. Etapa de Adecuación
3. Etapa de Decisión



### **8.3.1 Etapa de Insumo**

En esta etapa se elaboran las matrices EFI, EFE y MPC, las cuales se presentaron en el capítulo anterior. La información obtenida de las matrices que se originaron (Capítulos VI y VII), proporcionan los insumos primordiales para las matrices de adecuación y decisión que se describirán en su momento respectivo, en este capítulo.

### **8.3.2 Etapa de Adecuación**

Para cumplir con esta etapa de adecuación se aplicó la matriz FODA, por ser un instrumento de ajuste importante de mayor uso y aplicabilidad a muchas empresas de diferentes negocios.

#### **✓ Matriz SPACE (Strategic Position and the Action Evaluation)**

Los pasos que se requirieron para desarrollar la matriz SPACE fueron los siguientes:

1. Mediante un análisis realizado de las variables que se incluyeron previamente en la Matriz EFE y EFI expuestas en los Capítulos VI y VII, y de otras variables que según el Autor Fred David se seleccionaron una serie de variables que representan las fortalezas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad ambiental (EA) y las fortalezas industriales (FI) de la Asociación Pro-Eagle.
2. Por medio de los análisis realizados en las auditorías interna y externa, entrevistas realizadas a los representantes de la Asociación

y con las percepciones de los analistas, se realizó un consenso donde se les asignaron las calificaciones a cada variable. Las variables que integran las dimensiones FF y FI se les asignaron valores numéricos que oscilan entre +1 (peor) y +6 (mejor) a cada una. En cambio a las dimensiones EA y VC se le asignaron valores comprendidos entre -1 (mejor) y -6 (peor).

3. Se calcularon los puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiéndolos entre el número total de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC se registraron en el eje correspondiente de la matriz.
5. Posteriormente se sumaron los dos puntajes del eje “x” y se registró el punto resultante en X. Asimismo se sumaron los dos puntajes del eje “y” y se registró el punto resultante en Y.
6. Por último se dibujo el vector direccional resultante, desde el origen de la matriz, hasta pasar por el punto de intersección.

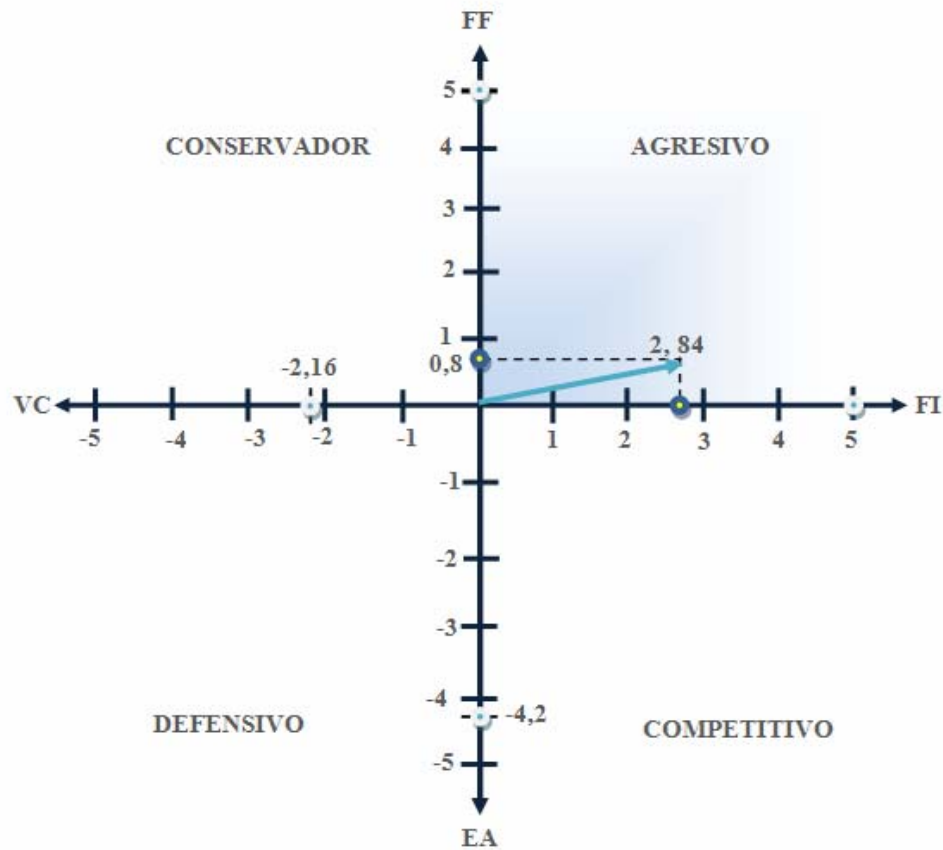
La posición estratégica general de la Asociación Pro-Eagle se determinó a través de dos dimensiones internas (fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC)) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI)). En la tabla 8.2 se muestran los puntajes establecidos a cada variable para la Asociación, éstas fueron referidas de las auditorías realizadas en los Capítulos VI y VII.

Tabla. 8.2: Análisis de los factores que constituyen la matriz SPACE de la Asociación Pro-Eagle C.A.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	
Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	6	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	-4
		Restricciones cambiarias.	-4
		Demora en los pagos de su cliente PDVSA	-6
Disponibilidad crediticia.	4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	-3
		Alto índice inflacionario	-4
<b>Puntaje Promedio</b>	<b>5</b>	<b>Puntaje Promedio</b>	<b>-4,2</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fortaleza Industrial (FI)</b>	
El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	-3	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	6
Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	-3	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales	5
Relativa Inferioridad de la competencia	-2		
Competencia sana con sus contendientes.	-2	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	5
Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa	-1		
		Buenas relaciones con sus proveedores	5
Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	-2	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	4
<b>Puntaje Promedio</b>	<b>-2,16</b>	<b>Puntaje Promedio</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8.1: Perfil Estratégico Resultante de la Matriz SPACE



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la distribución espacial obtenida en el plano cartesiano de la matriz SPACE se puede afirmar, según los lineamientos previstos en el libro *Conceptos de Administración Estratégica*, de Fred David, que la Asociación Pro-Eagle C.A. es una empresa financieramente sólida que ha logrado ventajas competitivas importantes en la industria estable y creciente. Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Según los resultados obtenidos en la matriz SPACE se evidencia que la fortaleza financiera de la empresa es mayor que la ventaja competitiva, la ubicación del vector direccional permite concluir que el tipo de estrategias que debe implementar la Asociación Pro-Eagle C.A. son de tipo agresivas, pues como se observa en la figura 8.1 la línea resultante está direccionada se encuentra situada en el cuadrante superior derecho, lo cual sugiere que la empresa está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

En tal sentido se prestó especial atención en la adecuación de estrategias que se basan en el principio de que la mejor defensa es un buen ataque. Los líderes con mente ofensiva tratan de “dar el primer paso” para crear una ventaja competitiva duradera y una sólida reputación como el líder, sin embargo no se descartaron los otros tipos de estrategias correspondientes a los cuadrantes restantes, pues la empresa se encuentra en un ambiente cambiante, que podría conducir su posición a otro cuadrante de la Matriz SPACE, haciéndose necesaria la implementación de otro tipo de estrategias.

Además se decidió formular estrategias tomando en cuenta tanto el ambiente externo como interno de la Asociación, con el objeto de contar con estrategias que puedan ser utilizadas en cualquier momento. Asimismo es importante destacar que la posición del vector resultante no se encuentra equidistante del eje “x”, por lo que puede existir la probabilidad de que se ubique en el cuadrante inferior derecho (competitivo), en vista de que esta variación podría depender en gran medida de algún cambio en la estabilidad ambiental y de que la evolución tecnológica, la tasa de inflación, el control de divisas, entre otros mentados en el Capítulo VII, son variables que pueden variar en cualquier momento, se hace evidente la necesidad de no solo formular estrategias enfocadas al carácter agresivo.

Sin embargo se le propone a la Asociación Pro-Eagle C.A. que la clave, para mantenerse a la ofensiva, es una incesante búsqueda de la mejora y la innovación continuas. Luchar por convertirse en la fuente de nuevos servicios, mejores características de rendimiento, mejoras en la calidad, mayores servicios al cliente y formas de reducir los costos de producción, con la finalidad, no sólo evitar sentirse satisfecho sino de mantener también a los rivales a la defensiva, luchando por conservar el puesto. La diversidad de opciones ofensivas que se pretenden establecer en este plan estratégico también incluye iniciativas para expandir la demanda industrial general, descubriendo nuevos usos para el producto, atrayendo a nuevos usuarios y promoviendo un uso más frecuente. Además, será de gran utilidad establecer estrategias que mantengan a la asociación como un líder ofensivo inteligente, permaneciendo alerta para encontrar formas en las cuales sea más fácil y menos costoso para los clientes potenciales cambiar las contrataciones de servicios de otras compañías a sus propios servicios.

✓ **Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Para formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos se utilizo la técnica FODA (Tabla 8.2), la cual genera estrategias alternativas considerando los factores internos y los externos de la empresa en estudio.

Esta matriz es un importante instrumento que ayuda a los gerentes a definir cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), en las cuales se emplean las fortalezas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades que ofrece el entorno.

2. Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA), estas aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
3. Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), donde se pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
4. Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA), son tácticas de defensa donde se busca disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Tabla 8.3: Matriz FODA para la Asociación Pro-Eagle C.A. (1/4)

FO		FORTALEZAS	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes</li> <li>2. Leyes habilitantes, decretadas por el presidente de la República, que protegen a la asociación</li> <li>3. Sistema nacional de registro de contratistas respalda a la asociación Pro Eagle C.A.</li> <li>4. Solidez de su proveedor de servicios bancario</li> <li>5. Disponibilidad de créditos ajustados a las necesidades de la Asociación Pro-Eagle C.A.</li> <li>6. Evolución o avances tecnológicos</li> <li>7. Competencia sana con sus contendientes</li> <li>8. Relativa inferioridad de la competencia</li> <li>9. Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.</li> <li>2. Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente</li> <li>3. El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.</li> <li>4. Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente</li> <li>5. Buenas relaciones con sus proveedores</li> <li>6. Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>FO1. Desarrollar planes de mercadotecnia para que capten contratos y clientes. (O10, O3, O2, F2, O5, O9, O8)</li> <li>FO2. Instituir planes de capacitación y preparación al personal para continuar prestando un servicio de alta calidad que conserve al cliente. (O1, O9, F3, F6)</li> <li>FO3. Aumentar el capital de trabajo de la Asociación Pro-Eagle. (F6, F4, F3, O2, O1, O10, O5, O6)</li> <li>FO4. Continuar con el proyecto de compra de otras empresas del mismo ramo. Adquiriendo una compañía que posea dominio de pericia y tecnología valiosa, además de un sector considerable del mercado objetivo de la asociación. (O4, O5, F4)</li> <li>FO5. Invertir no menos del 5% de las utilidades obtenidas por la ejecución de cada contrato en la actualización de equipos tecnológicos y adquisición de activos que optimicen el desempeño, la imagen empresarial y la calidad del servicio de la Asociación Pro-Eagle C.A. (F4, O4, O5, O6)</li> <li>FO6. Instaurar planes de incentivo permanente para los integrantes de la asociación Pro-Eagle. (F5, F4, O5, O3).</li> </ol>		



Tabla 8.3: Matriz FODA para la Asociación Pro-Eagle C.A. (2/4)


	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.</li> <li>2. Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente</li> <li>3. El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.</li> <li>4. Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente</li> <li>5. Buenas relaciones con sus proveedores</li> <li>6. Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restricciones cambiarias</li> <li>2. Alto índice inflacionario</li> <li>3. Demora en los pagos de su cliente PDVSA</li> <li>4. Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato</li> <li>5. Oficinas principales alejadas de las obras en ejecución</li> <li>6. Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias</li> <li>7. Existencia de competidores importantes en la zona</li> </ol>	<p>FA1. Realizar frecuentemente estudios de precios y planes de compra durante la ejecución de los proyectos, orientados a la disminución de los costos sin menospreciar la calidad. (A1, A2, A3, A6, F1, F5, F6)</p> <p>FA2. Realizar inversiones a plazos fijos o adquisición de bonos petroleros. (F4, A1, A2, A3, A6)</p> <p>FA3. Invertir en la adquisición de sedes inmobiliarias ambulantes que puedan instalarse en los lugares donde se lleven a cabo los proyectos. (A5, A7, F4, F5)</p> <p>FA4. Instaurar sistemas de información automatizados que optimicen los procesos de comunicación cliente/empresa. (F2, F3, F4, F6, A3, A4, A5, A7.)</p> <p>FA5. Propiciar reuniones entre Gerentes en la que se discuta sobre el control de las metas, cumplimiento de los estándares procedimentales y promueva el aporte de nuevas ideas. (F3, F6, A5, A7)</p>

Tabla 8.3: Matriz FODA para la Asociación Pro-Eagle C.A. (3/4)

DO	<p style="text-align: center; background-color: #a0c4ff; padding: 5px;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de manual de funciones</li> <li>2. Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal</li> <li>3. Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.</li> <li>4. Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>5. Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación</li> <li>6. Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control</li> <li>7. La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.</li> <li>8. Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa</li> </ol>
<p style="text-align: center; background-color: #a0c4ff; padding: 5px;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes</li> <li>2. Leyes habilitantes, decretadas por el presidente de la República, que protegen a la asociación</li> <li>3. Sistema nacional de registro de contratistas respalda a la asociación Pro Eagle</li> <li>4. Solidez de su proveedor de servicios bancario</li> <li>5. Disponibilidad de créditos ajustados a las necesidades de la Asociación Pro-Eagle C.A.</li> <li>6. Evolución o avances tecnológicos</li> <li>7. Competencia sana con sus contendientes</li> <li>8. Relativa inferioridad de la competencia</li> <li>9. Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía</li> </ol>	<p style="text-align: center; background-color: #a0c4ff; padding: 5px;">ESTRATEGIAS</p> <p>DO1. Aplicar nuevas tecnologías informáticas que apoyen a la toma de decisiones y mejore los mecanismos de control existentes en la Asociación Pro-Eagle C.A. (O6, O5, O4, D8, D7, D6, D4, D1)</p> <p>DO2. Instaurar software actualizado que maneje inventario, costos, ventas, compras, proveedores y clientes de la empresa. (O6, O5, O4, D8, D7, D4, D3)</p>

Tabla 8.3: Matriz FODA para la Asociación Pro-Eagle C.A. (4/4)

DA	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de manual de funciones</li> <li>2. Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal</li> <li>3. Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.</li> <li>4. Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>5. Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación</li> <li>6. Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control</li> <li>7. La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.</li> <li>8. Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restricciones cambiarias</li> <li>2. Alto índice inflacionario</li> <li>3. Demora en los pagos de su cliente PDVSA</li> <li>4. Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato</li> <li>5. Oficinas principales alejadas de las obras en ejecución</li> <li>6. Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias</li> <li>7. Existencia de competidores importantes en la zona</li> </ol>	<p>DA1. Propiciar la realización efectiva de los presupuestos de los proyectos planificados por la Asociación Pro-Eagle C.A., agilizando los trámites administrativos para la obtención de los recursos. (A1, A2, A3, D3)</p> <p>DA2. Finiquitar la creación del manual de funciones y procedimientos que permita la regulación y optimización de los procesos internos de la empresa. (D1, D2, D3, D4, D6, D8, A7)</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3.3 Etapa de Decisión

El análisis y estudio pertinente sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias, la técnica de adecuación empleada reveló estrategias alternativas viables. En esta etapa se decide cual estrategia se debe

seleccionar a partir de una lista de alternativas que ya se han formulado, por orden de importancia.

El primer paso realizado para establecer cuáles serían las estrategias más convenientes para cada objetivo estratégico de la Asociación Pro-Eagle C.A fue la adecuación de cada una de las ellas con los objetivos formulados, realizando para esto un análisis Objetivo vs. Estrategias, que permitió determinar cuáles estrategias ayudan a cumplir cada objetivo. En la tabla 8.4 se muestran las estrategias seleccionadas según los objetivos de la asociación, cada una está guiada hacia el cumplimiento de un objetivo, y estos a su vez hacia el cumplimiento de la visión-misión de la Asociación.

Tabla 8.4: Estrategias Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A. (1/3)

N	Objetivos Estratégicos	Estrategias Generadas en la Matriz FODA
1	Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.	FO4: Continuar con el proyecto de compra de otras empresas del mismo ramo. Adquiriendo una compañía que posea dominio de pericia y tecnología valiosa, además de un sector considerable del mercado objetivo de la asociación. (O4, O5, F4)  FA2: Realizar inversiones a plazos fijos o adquisición de bonos petroleros. (F4, A1, A2, A3, A6)
2	Duplicar la cantidad de contratos en ejecución y desarrollo en los próximos dos (2) años.	FO1: Desarrollar planes de mercadotecnia para que capten contratos y clientes. (O10, O3, O2, F2, O5)  FO3: Aumentar el capital de trabajo de la Asociación Pro-Eagle. (F6, F4, F3, O2, O1, O10, O5, O6)

Tabla 8.4: Estrategias Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A. (2/3)

N	Objetivos Estratégicos	Estrategias Generadas en la Matriz FODA
3	Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.	<p>FA1: Realizar frecuentemente estudios de precios y planes de compra durante la ejecución de los proyectos, orientados a la disminución de los costos sin menospreciar la calidad. (A1, A2, A3, A6, F1, F5, F6)</p> <p>DA1: Propiciar la realización efectiva de los presupuestos de los proyectos planificados por la Asociación Pro-Eagle C.A., agilizando los trámites administrativos para la obtención de los recursos. (A1, A2, A3, D3)</p>
4	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.	<p>FO5: Invertir no menos del 5% de las utilidades obtenidas por la ejecución de cada contrato en la actualización de equipos tecnológicos y adquisición de activos que optimicen el desempeño, la imagen empresarial y la calidad del servicio de la Asociación Pro-Eagle C.A. (F4, O4, O5, O6)</p> <p>FA3: Invertir en la adquisición de sedes inmobiliarias ambulantes que puedan instalarse en los lugares donde se lleven a cabo los proyectos. (A5, A7, F4, F5)</p> <p>FA4: Instaurar sistemas de información automatizados que optimicen los procesos de comunicación cliente/empresa. (F2, F3, F4, F6, A3, A4, A5, A7.)</p> <p>DO1: Aplicar nuevas tecnologías informáticas que apoyen y mejoren los mecanismos de control existentes en la Asociación Pro-Eagle C.A. (O6, O5, O4, D8, D7, D6, D4, D1)</p>

Tabla 8.4: Estrategias Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A. (3/3)

N	Objetivos Estratégicos	Estrategias Generadas en la Matriz FODA
5	Reducir en al menos un 20% los tiempos de espera originados los procesos burocráticos internos que lleva a cabo la empresa en un lapso no mayor a un (1) año	<p>DA2: Finiquitar la creación del manual de funciones y procedimientos que permita la regulación y optimización de los procesos internos de la empresa. (D1, D2, D3, D4, D6, D8, A7)</p> <p>FA5: Propiciar reuniones entre Gerentes en la que se discuta sobre el control de las metas, cumplimiento de los estándares procedimentales y promueva el aporte de nuevas ideas. (F3, F6, A5, A7)</p> <p>DO2: Instaurar software actualizado que maneje inventario, costos, ventas, compras, proveedores y clientes de la empresa. (O6, O5, O4, D8, D7, D4, D3)</p>
6	Duplicar la participación del personal miembro de la Asociación Pro-Eagle C.A., promoviendo la motivación, la fidelidad y el desarrollo integral a un costo no mayor al 5% de las utilidades generadas de la ejecución de los contratos.	<p>FO2: Instituir planes de capacitación y preparación al personal para continuar prestando un servicio de alta calidad que conserve al cliente. (O1, O9, F3, F6)</p> <p>FO6: Instaurar planes de incentivo permanente para los integrantes de la asociación Pro-Eagle. (F5, F4, O5, O3).</p>

Fuente: Elaboración Propia

En vista de que existen varias estrategias que conducen al logro de cada objetivo, fue imprescindible realizar un análisis de prioridad que permita seleccionar cuales son las más adecuadas para aplicar primero.

Considerando los resultados obtenidos de las matrices de Evaluación de los Factores Externos e Internos, los cuales indican que la Asociación se encuentra en

una posición de débil tanto interna como externamente, debido al gran impacto que presentan las amenazas y debilidades en el desarrollo eficientes de las actividades (hecho evidenciado por los altos pesos ponderados que obtuvieron las mismas en dichas matrices), se hace imprescindible explotar estrategias que permitan superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por otra parte, tomando en cuenta el resultado arrojado por la matriz SPACE, el cual ratificó que las estrategias más idóneas a implementar para guiar el cursos de acción de la Asociación Pro-Eagle son aquellas que permitan usar las fortalezas internas con el fin aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, por tal motivo el primer criterio de selección utilizado fue un análisis de descarte de estrategias, donde se establecieron como estrategias preliminares aquellas que tengan un carácter agresivo, debido a que el vector direccional de la SPACE se ubicó en el cuadrante superior derecho.

Razonando los lineamientos que propone el Autor Fred David en su decimoprimer edición del libro “Administración Estratégica” en donde se explica que las estrategias que debe emplear cualquier organización que se encuentre en el cuadrante agresivo son aquellas que permitan en primera instancia usar las fortalezas internas, el descarte se realizó seleccionando sólo aquellas estrategias de tipo FO o FA, pues las mismas permiten maximizar las fortalezas para aprovechando las oportunidades y evitar las amenazas respectivamente. En la tabla se muestran las estrategias preliminares resultado del análisis de descarte.

Tabla 8.5: Estrategias Prioritarias Preliminares Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A (1/2)

N	Objetivos Estratégicos	Estrategias Prioritarias Preliminares
1	Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.	<p>FO4: Continuar con el proyecto de compra de otras empresas del mismo ramo. Adquiriendo una compañía que posea dominio de pericia y tecnología valiosa, además de un sector considerable del mercado objetivo de la asociación. (O4, O5, F4)</p> <p>FA2: Realizar inversiones a plazos fijos o adquisición de bonos petroleros. (F4, A1, A2, A3, A6)</p>
2	Duplicar la cantidad de contratos en ejecución y desarrollo en los próximos dos (2) años.	<p>FO1: Desarrollar planes de mercadotecnia para que capten contratos y clientes. (O10, O3, O2, F2, O5)</p> <p>FO3: Aumentar el capital de trabajo de la Asociación Pro-Eagle. (F6, F4, F3, O2, O1, O10, O5, O6)</p>
3	Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.	<p>FA1: Realizar frecuentemente estudios de precios y planes de compra durante la ejecución de los proyectos, orientados a la disminución de los costos sin menospreciar la calidad. (A1, A2, A3, A6, F1, F5, F6)</p>
4	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.	<p>FO5: Invertir no menos del 5% de las utilidades obtenidas por la ejecución de cada contrato en la actualización de equipos tecnológicos y adquisición de activos que optimicen el desempeño, la imagen empresarial y la calidad del servicio de la Asociación Pro-Eagle C.A. (F4, O4, O5, O6)</p> <p>FA3: Invertir en la adquisición de sedes inmobiliarias ambulantes que puedan instalarse en los lugares donde se lleven a cabo los proyectos. (A5, A7, F4, F5)</p> <p>FA4: Instaurar sistemas de información automatizados que optimicen los procesos de comunicación cliente/empresa. (F2, F3, F4, F6, A3, A4, A5, A7.)</p>



Tabla 8.5: Estrategias Prioritarias Preliminares Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A (2/2)

N	Objetivos Estratégicos	Estrategias Prioritarias Preliminares
5	Reducir en al menos un 20% los tiempos de espera originados los procesos burocráticos internos que lleva a cabo la empresa en un lapso no mayor a un (1) año	FA5: Propiciar reuniones entre Gerentes en la que se discuta sobre el control de las metas, cumplimiento de los estándares procedimentales y promueva el aporte de nuevas ideas. (F3, F6, A5, A7)
6	Duplicar la participación del personal miembro de la Asociación Pro-Eagle C.A., promoviendo la motivación, la fidelidad y el desarrollo integral a un costo no mayor al 5% de las utilidades generadas de la ejecución de los contratos.	FO2: Instituir planes de capacitación y preparación al personal para continuar prestando un servicio de alta calidad que conserve al cliente. (O1, O9, F3, F6) FO6: Instaurar planes de incentivo permanente para los integrantes de la asociación Pro-Eagle. (F5, F4, O5, O3).

Fuente: Elaboración Propia

Debido a que los objetivos estratégicos número uno (1), dos (2), tres (3) y cuatro (4) presentaron más de una estrategia agresiva, fue necesario aplicar la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MEOPE), como herramienta para evaluar las estrategias alternativas con objetividad y luego seleccionar la que se implementará primero para el oportuno cumplimiento del objetivo. Para ello se realizó el procedimiento descrito a continuación:

1. Se elaboró una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas, consideradas en las auditorías realizadas en los Capítulos VI y VII.
2. Se le asignó a ponderaciones a cada factor clave interno y externo, estos valores son idénticos a los que se obtuvieron en las matrices EFI y EFE (Capítulos VI y VII respectivamente).
3. Se examinó la Tabla para identificar las estrategias a considerar para poner en práctica en la empresa.

4. Se determinaron las puntuaciones del grado de atractivo (PA), asignando a cada estrategia agrupada por objetivo, una puntuación entre 0, 1 y 2 para cada factor, donde 0 indica que dicho factor no influye sobre la estrategia, 1 establece Probablemente influyente y 2 aplica cuando es Muy influyente.
5. Se calcularon las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA), multiplicando el peso por la calificación obtenida.
6. Se calcularon las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo. La estrategia que haya obtenido mayor puntuación es la que se ejecutará de primero y así sucesivamente en orden decreciente.

La Matriz MEOPE consistió en comparar las estrategias FO4 y FA2 del objetivo número uno (1), las estrategias FO1 y FO3 del objetivo estratégico dos (2), las estrategias FA1 y FA5 del objetivo tres (3), las estrategias FA1, FA3 y FA4 del objetivo cuatro (4), las estrategias FO2 y FO6 del objetivo seis (6); con las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades encontradas tanto en la auditoría externa como en la interna; con la finalidad de verificar cuáles de estas estrategias nombradas anteriormente resultaría más agresiva para cada objetivo. Es importante recalcar que la puntuación fue asignada por los analistas de este proyecto conjuntamente con el Gerente General de la Asociación Pro-Eagle.

En las tablas 8.6, 8.7, 8.8, 8.9 y 10 a continuación se muestra la evaluación de las estrategias para los objetivos 1, 2, 3 y 4. Para el caso particular del objetivo número cinco (5) en donde se asociaba una sola y única estrategia. La tabla 7.7 muestra los objetivos con las estrategias seleccionadas.

Tabla 8.6: la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE)

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO N°1						
INTERNOS						
	Fortalezas	Peso	FO1		FA2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	0,06	2	0,12	0	0
2	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	0,08	1	0,08	1	0,08
3	Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	0,07	2	0,14	2	0,14
4	Buenas relaciones con sus proveedores	0,06	0	0	0	0
5	Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	0,08	2	0,16	1	0,08
6	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	0,07	2	0,14	1	0,07
	Debilidades	Peso	FO1		FA2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.	0,07	0	0	0	0
2	Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.	0,06	0	0	0	0
3	Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación	0,06	1	0,06	0	0
4	La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.	0,08	1	0,08	2	0,16
5	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.	0,06	2	0,12	0	0
6	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	0,08	2	0,16	0	0
7	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	0,08	1	0,08	0	0
8	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	0,08	1	0,08	0	0
EXTERNOS						
	Oportunidades	Peso	FO1		FA2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	0,07	2	0,14	2	0,14
2	Disponibilidad de créditos ajustados a las necesidades de la Asociación Pro-Eagle C.A.	0,06	2	0,12	2	0,12
3	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	0,06	2	0,12	1	0,06
4	Existencia de leyes que protegen a la Asociación.	0,05	0	0	0	0
5	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.	0,05	0	0	0	0
6	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	0,07	2	0,14	2	0,14
7	Competencia sana con sus contendientes.	0,07	2	0,14	1	0,07
8	Relativa inferioridad de la competencia.	0,08	2	0,16	2	0,16
9	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	0,08	2	0,16	1	0,08
	Amenazas	Peso	FO1		FA2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Restricciones cambiarias.	0,06	2	0,12	2	0,12
2	Alto índice inflacionario.	0,07	2	0,14	2	0,14
3	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	0,05	2	0,1	2	0,1
4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	0,07	1	0,07	1	0,07
5	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	0,06	2	0,12	1	0,06
6	Existencia de competidores importantes en la zona.	0,08	2	0,16	0	0
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>	<b>42</b>	<b>2,91</b>	<b>26</b>	<b>1,79</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.7: la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE)

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO N°2						
INTERNOS						
	Fortalezas	Peso	FO1		FO2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	0,06	0	0	2	0,12
2	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	0,08	1	0,08	2	0,16
3	Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	0,07	1	0,07	2	0,14
4	Buenas relaciones con sus proveedores	0,06	2	0,12	2	0,12
5	Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	0,08	0	0	2	0,16
6	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	0,07	1	0,07	2	0,14
	Debilidades	Peso	FO1		FO2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.	0,07	0	0	0	0
2	Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.	0,06	0	0	0	0
3	Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación	0,06	0	0	1	0,06
4	La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.	0,08	0	0	1	0,08
5	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.	0,06	1	0,06	1	0,06
6	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	0,08	0	0	1	0,08
7	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	0,08	0	0	2	0,16
8	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	0,08	0	0	1	0,08
EXTERNOS						
	Oportunidades	Peso	FO1		FO2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	0,07	2	0,14	2	0,14
2	Disponibilidad de créditos ajustados a las necesidades de la Asociación Pro-Eagle C.A.	0,06	2	0,12	2	0,12
3	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	0,06	2	0,12	1	0,06
4	Existencia de leyes que protegen y respaldan a la Asociación.	0,05	2	0,1	0	0
5	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.	0,05	1	0,05	0	0
6	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	0,07	0	0	2	0,14
7	Competencia sana con sus contendientes.	0,07	2	0,14	2	0,14
8	Relativa inferioridad de la competencia.	0,08	2	0,16	2	0,16
9	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	0,08	2	0,16	1	0,08
	Amenazas	Peso	FO1		FO2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Restricciones cambiarias.	0,06	2	0,12	2	0,12
2	Alto índice inflacionario.	0,07	2	0,14	2	0,14
3	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	0,05	0	0	1	0,05
4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	0,07	0	0	0	0
5	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	0,06	1	0,06	1	0,06
6	Existencia de competidores importantes en la zona.	0,08	2	0,16	2	0,16
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>	<b>28</b>	<b>1,87</b>	<b>39</b>	<b>2,73</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.8: la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE)

<b>ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO N°3</b>						
<b>INTERNOS</b>						
	Fortalezas	Peso	FA1		FA2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	0,06	2	0,12	2	0,12
2	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	0,08	2	0,16	2	0,16
3	Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	0,07	1	0,07	1	0,07
4	Buenas relaciones con sus proveedores	0,06	2	0,12	1	0,06
5	Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	0,08	0	0	2	0,16
6	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	0,07	0	0	1	0,07
	Debilidades	Peso	FA1		FA2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.	0,07	1	0,07	2	0,14
2	Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.	0,06	0	0	0	0
3	Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación	0,06	0	0	0	0
4	La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.	0,08	1	0,08	2	0,16
5	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.	0,06	0	0	0	0
6	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	0,08	0	0	1	0,08
7	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	0,08	0	0	0	0
8	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	0,08	0	0	0	0
<b>EXTERNOS</b>						
	Oportunidades	Peso	FA1		FA2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	0,07	2	0,14	2	0,14
2	Disponibilidad de créditos ajustados a las necesidades de la Asociación Pro-Eagle C.A.	0,06	2	0,12	2	0,12
3	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	0,06	1	0,06	0	0
4	Existencia de leyes que protegen a la Asociación.	0,05	1	0,05	0	0
5	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.	0,05	1	0,05	0	0
6	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	0,07	1	0,07	1	0,07
7	Competencia sana con sus contendientes.	0,07	1	0,07	1	0,07
8	Relativa inferioridad de la competencia.	0,08	1	0,08	1	0,08
9	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	0,08	1	0,08	1	0,08
	Amenazas	Peso	FA1		FA2	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Restricciones cambiarias.	0,06	2	0,12	2	0,12
2	Alto índice inflacionario.	0,07	2	0,14	2	0,14
3	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	0,05	2	0,1	2	0,1
4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	0,07	2	0,14	2	0,14
5	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	0,06	2	0,12	2	0,12
6	Existencia de competidores importantes en la zona.	0,08	1	0,08	0	0
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>	<b>31</b>	<b>2,04</b>	<b>32</b>	<b>2,2</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.9: la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE)

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO N°4								
INTERNOS								
	Fortalezas	Peso	FA4		FA3		FO5	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
2	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	0,08	0	0	0	0	2	0,16
3	Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	0,07	0	0	1	0,07	2	0,14
4	Buenas relaciones con sus proveedores	0,06	0	0	1	0,06	2	0,12
5	Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	0,08	1	0,08	0	0	1	0,08
6	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
	Debilidades	Peso	FA4		FA3		FO5	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
2	Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.	0,06	2	0,12	0	0	0	0
3	Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación	0,06	0	0	0	0	0	0
4	La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.	0,08	0	0	0	0	0	0
5	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.	0,06	0	0	0	0	0	0
6	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	0,08	2	0,16	0	0	0	0
7	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	0,08	2	0,16	0	0	0	0
8	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	0,08	2	0,16	0	0	0	0
EXTERNOS								
	Oportunidades	Peso	FA4		FA3		FO5	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	0,07	0	0	2	0,14	1	0,07
2	Disponibilidad de créditos ajustados a las necesidades de la Asociación Pro-Eagle C.A.	0,06	1	0,06	2	0,12	0	0
3	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
4	Existencia de leyes que protegen a la Asociación.	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0
5	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.	0,05	1	0,05	0	0	0	0
6	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	0,07	1	0,07	0	0	0	1
7	Competencia sana con sus contendientes.	0,07	1	0,07	0	0	0	0
8	Relativa inferioridad de la competencia.	0,08	1	0,08	0	0	1	0,08
9	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	0,08	0	0	1	0,08	0	0
	Amenazas	Peso	FA4		FA3		FO5	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1	Restricciones cambiarias.	0,06	0	0	2	0,12	2	0,12
2	Alto índice inflacionario.	0,07	0	0	2	0,14	2	0,14
3	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	0,05	2	0,1	0	0	0	0
4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
5	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	0,06	0	0	1	0,06	0	0
6	Existencia de competidores importantes en la zona.	0,08	1	0,08	0	0	0	0
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>	<b>1,76</b>	<b>20</b>	<b>1,3</b>	<b>20</b>	<b>2,37</b>	<b>1,76</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.10: la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE)

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EL OBJETIVO N°6						
INTERNOS						
	Fortalezas	Peso	FO2		FO6	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Nivel de servicio óptimo para la atención del cliente	0,06	2	0,12	2	0,12
2	Precios atractivos y alta calidad en los productos que oferta la empresa para competir en el mercado.	0,08	1	0,08	0	0
3	Existe un crecimiento atractivo y activo anualmente.	0,07	1	0,07	1	0,07
4	Buenas relaciones con sus proveedores	0,06	0	0	0	0
5	Personal altamente capacitado con conocimientos actualizados.	0,08	2	0,16	2	0,16
6	El ambiente de trabajo es propicio para el desarrollo de las actividades diarias.	0,07	2	0,14	2	0,14
	Debilidades	Peso	FO2		FO6	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Ausencia de Planificación Estratégica Formal en la empresa.	0,07	2	0,14	2	0,14
2	Carencia de manual de funciones, normas y procedimientos.	0,06	2	0,12	2	0,12
3	Ausencia de la aprehensión de la estructura organizativa actual de la asociación	0,06	2	0,12	1	0,06
4	La empresa no maneja la estructura de un sistema de motivación y recompensa para sus empleados.	0,08	1	0,08	2	0,16
5	Falta de mecanismos y políticas estructuradas de selección, reclutamiento y adiestramiento de personal.	0,06	1	0,06	1	0,06
6	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.	0,08	0	0	0	0
7	Inexistencia de mecanismos de control que mida el desempeño del personal que labora la empresa	0,08	1	0,08	1	0,08
8	Inexistencia de Manuales de Procedimientos de Supervisión y Control	0,08	1	0,08	1	0,08
EXTERNOS						
	Oportunidades	Peso	FO2		FO6	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Solidez de su proveedor de servicios bancario.	0,07	1	0,07	1	0,07
2	Disponibilidad de créditos ajustados a las necesidades de la Asociación Pro-Eagle C.A.	0,06	1	0,06	1	0,06
3	Reconocimiento y aceptación social que genera preferencia ante sus clientes.	0,06	1	0,06	1	0,06
4	Existencia de leyes que protegen a la Asociación.	0,05	0	0	1	0,05
5	Sistema Nacional de Registro de Contratistas respalda a la asociación Pro-Eagle.	0,05	0	0	0	0
6	Evolución o avances tecnológicos en equipos geodésicos y computacionales.	0,07	1	0,07	1	0,07
7	Competencia sana con sus contendientes.	0,07	0	0	0	0
8	Relativa inferioridad de la competencia.	0,08	1	0,08	1	0,08
9	Zona geográfica favorable para el ejercicio de la topografía.	0,08	0	0	0	0
	Amenazas	Peso	FO2		FO6	
			PA	PTA	PA	PTA
1	Restricciones cambiarias.	0,06	0	0	0	0
2	Alto índice inflacionario.	0,07	0	0	0	0
3	Demora en los pagos de su cliente PDVSA	0,05	1	0,05	2	0,1
4	Incertidumbre sobre la finalización y expansión del contrato	0,07	0	0	0	0
5	Fluctuaciones en los impuestos y leyes tributarias.	0,06	0	0	0	0
6	Existencia de competidores importantes en la zona.	0,08	0	0	0	0
<b>TOTALES</b>		<b>2</b>	<b>31</b>	<b>2,04</b>	<b>32</b>	<b>2,2</b>

Fuente: Elaboración Propia

A través de la realización de la Matriz MEOPE, se logró seleccionar una estrategia prioritaria para el alcance de cada objetivo estratégico, así se muestra en la Tabla 8.11.

Tabla 8.11: Estrategias Prioritarias Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A

N	Objetivos Estratégicos	Estrategias Prioritarias
1	Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.	FO4: Continuar con el proyecto de compra de otras empresas del mismo ramo. Adquiriendo una compañía que posea dominio de pericia y tecnología valiosa, además de un sector considerable del mercado objetivo de la asociación. (O4, O5, F4)
2	Duplicar la cantidad de contratos en ejecución y desarrollo en los próximos dos (2) años.	FO3: Aumentar el capital de trabajo de la Asociación Pro-Eagle. (F6, F4, F3, O2, O1, O10, O5, O6)
3	Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.	FA1: Realizar frecuentemente estudios de precios y planes de compra durante la ejecución de los proyectos, orientados a la disminución de los costos sin menospreciar la calidad. (A1, A2, A3, A6, F1, F5, F6)
4	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.	FO5: Invertir no menos del 5% de las utilidades obtenidas por la ejecución de cada contrato en la actualización de equipos tecnológicos y otros activos que optimicen el desempeño, la imagen empresarial y la calidad del servicio de la Asociación Pro-Eagle C.A. (F4, O4, O5, O6)
5	Reducir en al menos un 20% los tiempos de espera originados los procesos burocráticos internos que lleva a cabo la empresa en un lapso no mayor a un (1) año	FA5: Propiciar reuniones entre Gerentes en la que se discuta sobre el control de las metas, cumplimiento de los estándares procedimentales y promueva el aporte de nuevas ideas. (F3, F6, A5, A7)
6	Duplicar la participación del personal miembro de la Asociación Pro-Eagle C.A., promoviendo la motivación, la fidelidad y el desarrollo integral a un costo no mayor al 5% de las utilidades generadas de la ejecución de los contratos.	FO6: Instaurar planes de incentivo permanente para los integrantes de la asociación Pro-Eagle. (F5, F4, O5, O3).

Fuente: Elaboración Propia



Una vez seleccionadas las estrategias prioritarias a implementar, el resto quedaran para su uso posterior o para casos en los cuales la principal estrategia diseñada para un objetivo en particular no funcione de la manera esperada, ya sea por inconvenientes en su realización, por la carencia de recurso o por cualquier otro factor que influya para la realización de la estrategia escogida; sin embargo se debe tratar de incorporar cada una de las veinticinco (9) estrategias para lograr el cumplimiento de las metas de la Asociación. En la tabla 8.12 se muestran los objetivos con las estrategias de contingencia.

Tabla 8.12: Estrategias de Contingencia Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A (1/2)

N	Objetivos Estratégicos	Estrategias de Contingencia
1	Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.	FA2: Realizar inversiones a plazos fijos o adquisición de bonos petroleros. (F4, A1, A2, A3, A6)
2	Duplicar la cantidad de contratos en ejecución y desarrollo en los próximos dos (2) años.	FO1: Desarrollar planes de mercadotecnia para que capten contratos y clientes. (O10, O3, O2, F2, O5)
3	Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.	DA1: Propiciar la realización efectiva de los presupuestos de los proyectos planificados por la Asociación Pro-Eagle C.A., agilizando los trámites administrativos para la obtención de los recursos. (A1, A2, A3, D3)

Tabla 8.12: Estrategias de Contingencia Asociadas a los Objetivos Estratégicos de la Asociación Pro-Eagle C.A (2/2)

N	Objetivos Estratégicos	Estrategias de Contingencia
4	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.	<p>FA3: Invertir en la adquisición de sedes inmobiliarias ambulantes que puedan instalarse en los lugares donde se lleven a cabo los proyectos. (A5, A7, F4, F5)</p> <p>FA4: Instaurar sistemas de información automatizados que optimicen los procesos de comunicación cliente/empresa. (F2, F3, F4, F6, A3, A4, A5, A7.)</p> <p>DO1: Aplicar nuevas tecnologías informáticas que apoyen y mejoren los mecanismos de control existentes en la Asociación Pro-Eagle C.A. (O6, O5, O5, D8, D7, D6, D4, D1)</p>
5	Reducir en al menos un 20% los tiempos de espera originados los procesos burocráticos internos que lleva a cabo la empresa en un lapso no mayor a un (1) año	<p>DA2: Finiquitar la creación del manual de funciones y procedimientos que permita la regulación y optimización de los procesos internos de la empresa. (D1, D2, D3, D4, D6, D8, A7)</p> <p>DO2: Instaurar software actualizado que maneje inventario, costos, ventas, compras, proveedores y clientes de la empresa. (O6, O5, O4, D8, D7, D4, D3)</p>
6	Duplicar la participación del personal miembro de la Asociación Pro-Eagle C.A., promoviendo la motivación, la fidelidad y el desarrollo integral a un costo no mayor al 5% de las utilidades generadas de la ejecución de los contratos.	<p>FO2: Instituir planes de capacitación y preparación al personal para continuar prestando un servicio de alta calidad que conserve al cliente. (O1, O9, F3, F6)</p>

Fuente: Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO IX: PLANES DE ACCIÓN**

Considerando el resultado obtenido de los capítulos anteriores, es imprescindible materializar dichos logros a través de la estructuración documental, cuantitativa y verificable de las líneas de operación generales que se deberán seguir para alcanzar los objetivos estratégicos previamente establecidos, validando y garantizando el deber ser de la visión-misión de la Asociación Pro-Eagle.

### **9.1 Planes de Acción**

Una vez culminada la selección de estrategias más convenientes a utilizar para el alcance de los objetivos de la Asociación Pro-Eagle, se procedió a la formulación de los planes de acción, con el objeto de especificar las actividades requeridas para lograr la ejecución de las estrategias y por ende alcanzar cada objetivo trazado, buscando así la programación y coordinación de una secuencia lógica de actividades que permitan materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos.

La metodología utilizada para la realización de los planes de acción fue la propuesta por el autor George Morrissey, en la primera edición en español de su libro “Planeación Táctica”.

Para la construcción de los planes de acción fue necesario enumerar cada una de las actividades a realizar en forma secuencial, así como también el personal responsable, la duración estimada, los recursos asignados y los mecanismos de retroalimentación, por medio del cual se proporciona la información o los resultados emitidos de cada uno de los pasos involucrados en el plan de acción.

Para el proceso de formulación de los planes de acción de conto con la ayuda del Gerente General de la Asociación Pro-Eagle, realizándose un plan para cada estrategia, tanto para las elegidas como prioritarias como para las de contingencia.

A continuación se presentan las tablas donde se reflejan los planes de acción para las estrategias principales (Tablas 9.1, 9.2, 9.3, 9.4 y 9.5) y en las estrategias de contingencias (Tablas 9.6, 9.7, 9.8, 9.9, 9.10, 9.11, 9.12, 9.13, 9.14 y 9.15).

Tabla 9.1: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°1 (1/4)

<b>PLAN DE ACCIÓN N°1</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Continuar con el proyecto de compra de otras empresas del mismo ramo. Adquirir una compañía que posea dominio de pericia y tecnología valiosa, además de un sector considerable del mercado objetivo de la asociación.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Determinar el costo actual de las acciones.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe actualizado sobre el valor de las acciones.
Conocer el índice de inflación actual.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe actualizado sobre el índice inflacionario acumulado.
Calcular el valor del incremento porcentual deseado.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe actualizado sobre el valor de las acciones.
Propiciar una reunión para discutir las expectativas del negocio objetivo.	Junta Directiva y Gerente General	1 Semana	Humano y material.	Informe enviado al Gerente Administrativo.
Contratar a un Broker (Intermediario intermediario entre Compradores y Vendedores de negocios)	Gerente RRHH	1 Semana	Humano y Financiero.	Contrato firmado que establezca condiciones convenidas.

Tabla 9.1: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°1 (2/4)

PLAN DE ACCIÓN N°1				
<b>OBJETIVO:</b>	Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Continuar con el proyecto de compra de otras empresas del mismo ramo. Adquirir una compañía que posea dominio de pericia y tecnología valiosa, además de un sector considerable del mercado objetivo de la asociación.			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Firmar un Contrato de Confidencialidad de la información	Junta Directiva y Broker	2 Días	Humano y material.	El Broker le entrega a Comprador información confidencial de los negocios que van de acuerdo al perfil de la Asociación.
Buscar en la zona objetivo las posibles empresas a adquirir.	Junta Directiva y Broker	1 Mes	Humano y material.	Informe específico sobre los posibles negocios a adquirir y sus características más relevantes.
Visitar los negocios que le interesen a la empresa en compañía del Broker	Junta Directiva y Broker	2 Semanas	Humano y material.	Minutas de condiciones y punto de vista de la empresa.
Evaluar el beneficio de la compra sobre el valor de las acciones.	Gerente Administrativa.	1 Semana	Humano y material.	Informe comparativo proyectado, sobre el impacto de las posibles compras en el valor de las acciones.
Propiciar una reunión para elegir el negocio y decidir la compra.	Junta Directiva, Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo, Gerente RRHH y Broker	1 Semana	Humano y material.	Oferta de Compra por escrito, en la cual se establezca el precio, condiciones de la compra del negocio
Presentar la oferta de compra al vendedor.	El Broker	1 Semana	Humano y Financiero	Oferta de compra aceptada y firmada por el vendedor.
Firmar un contrato notariado de Opción a Compra.	La Junta Directiva, el vendedor.	1 Semana	Humano y Financiero	Contrato firmado.

Tabla 9.1: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°1 (3/4)

PLAN DE ACCIÓN N°1				
<b>OBJETIVO:</b>	Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Continuar con el proyecto de compra de otras empresas del mismo ramo. Adquirir una compañía que posea dominio de pericia y tecnología valiosa, además de un sector considerable del mercado objetivo de la asociación.			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Efectuar el pago inicial de la compra (15% del valor total)	Gerente Administrativo y Bróker.	3 Días	Humano y Financiero	Comprobante de la transacción
Verificar las condiciones del negocio, los aspectos Financieros, Legales, Contables y Fiscales de la empresa comprada.	Gerente Administrativo y Bróker.	1 Mes	Humano, Financiero y material.	Informe dirigido a la Junta Directiva y Gerente General especificando las condiciones actuales de la empresa.
Liquidar los pasivos no asumidos por el comprador.	Vendedor	2 Semanas	Humano, material y Financiero	Estado financiero actualizado de la empresa en venta
Preparar recontrataciones y liquidaciones de empleados.	Vendedor, Gerente Administrativo, Gerente RRHH	2 Semana	Humano, material y Financiero	Listado de empleados contratables.
Preparar el contrato de compra-venta	Abogado contratado	1 Semana	Humano, material y Financiero	Contrato impreso
Firma del Contrato Compra-Venta	Notario Público, Junta Directiva, Vendedor	3 Días	Humano, material y Financiero	Contrato Firmado
Tomar posesión de la nueva empresa.	Junta Directiva	1 Semana	Humano, material y Financiero	Establecimiento.
Calcular el costo actual de las acciones.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe actualizado sobre el valor de las acciones.
Conocer el índice de inflación actual.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe actualizado sobre el índice inflacionario acumulado.

Tabla 9.1: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°1 (4/4)

PLAN DE ACCIÓN N°1				
<b>OBJETIVO:</b>	Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Continuar con el proyecto de compra de otras empresas del mismo ramo. Adquirir una compañía que posea dominio de pericia y tecnología valiosa, además de un sector considerable del mercado objetivo de la asociación.			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Comparar los valores actuales con los precedentes.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe histórico comparativo del comportamiento inflacionario y del costo de las acciones. E Informe comparativo con los valores proyectados antes de la compra.
Calcular el valor del incremento porcentual.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Si el incremento es menos de dos puntos porcentuales por encima de la inflación regresar al paso 1.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.2: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°2 (1/2).

PLAN DE ACCIÓN N°2				
<b>OBJETIVO:</b>	Duplicar la cantidad de contratos en ejecución y desarrollo en los próximos dos (2) años.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Aumentar el capital de trabajo de la Asociación Pro-Eagle.			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Diagnosticar las condiciones actuales del capital de trabajo.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH	2 Semanas	Humano y material.	Informe enviado al Gerente Administrativo.
Identificar la cantidad de contratos actualmente en ejecución.	Gerente Operativo	1 Día	Humano y material.	Informe enviado al Gerente Administrativo.
Establecer la ciclicidad y el porcentaje invertido para la adquisición del capital de trabajo.	Gerente General y Gerente Administrativo.	2 Semanas	Humano y material.	Informe enviado al Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.
Estudiar los costos de adquisición por rubro.	Gerente Administrativo	3 Semanas	Humano y material.	Informe de costos y periodos de adquisición al Gerente General.
Establecer las prioridades de adquisición considerando las condiciones actuales y futuras conocidas por la empresa con respecto a las necesidades de los posibles contratos.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH	1 Semana	Humano y material.	Solicitud de compra al Gerente de Administración
Solicitar presupuestos a los proveedores (de productos, servicios y personal).	Gerente Administrativo	2 Semanas	Humano y material.	Presupuestos emitidos por los proveedores



Tabla 9.2: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°2 (2/2).

<b>PLAN DE ACCIÓN N°2</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Duplicar la cantidad de contratos en ejecución y desarrollo en los próximos dos (2) años.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Aumentar el capital de trabajo de la Asociación Pro-Eagle.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Decidir la cantidad y tipo de capital de trabajo a adquirir.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH	1 Semana	Humano y material.	Listado de Requisitos
Calcular la proyección del aumento de capital de trabajo.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Informe comparativo sobre el aumento deseado con el proyectado. Si el aumento deseado es menor al proyectado regresar al paso 1.
Asignar los fondos acordados para finiquitar la adquisición.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano, financiero y material.	Comprobantes de Transacciones
Actualizar el inventario del Capital de Trabajo	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material	Listado Actualizado
Revisar los procesos de licitación en la página de PDVSA u otros medios.	Gerente General	1 vez/día	Humano y material	Selección de un proyecto acorde con las necesidades actuales de la empresa.
Preparar el estudio económico y técnico del siguiente contrato de interés para la empresa considerando las nuevas condiciones del capital de trabajo.	Gerente General	1 Mes	Humano	Memorándums de invitación para los Gerentes
Comparar la cantidad de contratos actualmente en ejecución con la precedente.	Gerente General	1 vez cada 6 meses	Humano	Si el valor no es mayor regresar al paso 1.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.3: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°3 (1/2).

<b>PLAN DE ACCIÓN PRIORITARIO N°3</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Realizar estudios de costos frecuentes, durante la ejecución de los proyectos, que se orienten a la reducción de costos sin menospreciar la calidad.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Revisar la oferta económica establecida para cada contrato en ejecución.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Comparación con las relaciones contables de la empresa.
Hacer un análisis para determinar cuáles funciones son críticas e indispensables para operar la empresa o el departamento	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material.	Informe enviado todos los Gerentes.
Determinar con qué recursos cuenta la empresa y la capacidad de los mismos	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH	2 Semanas	Humano y material.	Informe Diagnóstico.
Realizar proyecciones de la empresa en función de la capacidad real de la misma, en todos sus renglones; incluyendo la capacidad de sus equipos e ingresos por contrataciones.	Gerente Administrativo, Gerente Operativo	1 Semana	Humano y material.	Informe cuantitativo y Gráfico sobre el comportamiento futuro de los recursos de la empresa.
Establecer el momento óptimo de venta, alquiler o compra de activos considerando la tasa de retorno.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Planes de compra y venta de activos.

Tabla 9.3: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°3 (2/2).

<b>PLAN DE ACCIÓN PRIORITARIO N°3</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Realizar estudios de costos frecuentes, durante la ejecución de los proyectos, que se orienten a la reducción de costos sin menospreciar la calidad.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Ejecutar los planes de compra y venta de activos.	Gerente Administrativo	2 Semanas	Humano, financiero y material.	Comprobantes de transacciones.
Hacer un estudio de los procesos y procedimientos enfocándonos en la integración y simplificación de las actividades productivas	Gerente General	1 Semana	Humano y material.	Reunión de discusión sobre la renovación de procedimientos.
Aplicar los nuevos procedimientos	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH	1 Semana	Humano, financiero y material.	Comprobantes de Transacciones
Comparar la disminución de los costos actual con la deseada.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material	De no ser satisfactoria regresar al paso 1.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.4: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°4 (1/2).

<b>PLAN DE ACCIÓN N°4</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Invertir no menos del 5% de las utilidades obtenidas por la ejecución de cada contrato en la actualización de equipos tecnológicos y otros activos que optimicen el desempeño, la imagen empresarial y la calidad del servicio de la Asociación Pro-Eagle C.A.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Calcular el valor de los indicadores de calidad de servicio y satisfacción del cliente.	Gerente Operativo	1 Semana	Humano y material	Indicadores iniciales de calidad de servicio y satisfacción del cliente.
Acordar un porcentaje de inversión por contrato en ejecución.	Gerente General y Gerente Administrativo	2 Semanas	Humano y material.	Límite de recursos financieros para este plan.
Diagnosticar la situación actual del desempeño, la imagen empresarial y la calidad del servicio, a través de un levantamiento de información enfocado en indicadores.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material.	Informe enviado todos los Gerentes con los resultados del diagnóstico.
Establecer las prioridades adquisitorias.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	2 Semanas	Humano y material.	Plan preliminar de adquisiciones.
Optimizar los recursos disponibles para la compra de activos descritos en el plan preliminar de adquisiciones.	Gerente Administrativo.	1 Semana	Humano y material.	Plan de compras

Tabla 9.4: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°4 (2/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN N°4</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Invertir no menos del 5% de las utilidades obtenidas por la ejecución de cada contrato en la actualización de equipos tecnológicos y otros activos que optimicen el desempeño, la imagen empresarial y la calidad del servicio de la Asociación Pro-Eagle C.A.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Adquirir los activos descritos en el plan preliminar de adquisiciones.	Gerente Administrativo.	2 Semanas	Humano y material.	Comprobantes de Transacciones
Comparar los indicadores del desempeño de la calidad del servicio y satisfacción del cliente.	Gerente General	Cada 3 Meses	Humano y material.	Informe dirigido a todos los departamentos. Si el valor de los indicadores disminuye, regresar al paso 1.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.5: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°5 (1/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE N°5</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Reducir en al menos un 20% los tiempos de espera originados por los procesos burocráticos internos que lleva a cabo la empresa en un lapso no mayor a un (1) año			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Propiciar reuniones entre Gerentes en la que se discuta sobre el control de las metas, cumplimiento de los estándares procedimentales y promueva el aporte de nuevas ideas			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Instaurar un indicador de tiempos de espera.	Gerente General	1 Semana	Humano y material	Valor del indicador de tiempos de espera.
Establecer una periodicidad adecuada para reuniones, tomando en cuenta el lugar. (se sugiere una vez por semana)	Gerente General	1 Semana	Humano y material	Cronograma de Reuniones enviado a todos los gerentes.
Instaurar una guía de aspectos relevantes a tratar en todas las reuniones.	Gerente General	1 Semana	Humano y material.	Informe con los Puntos básicos a tratar dirigido a todos los gerentes.
Evaluar el desempeño de las actividades internas a través del indicador de tiempos de espera.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y	1 Semana	Humano y material	Reportes formales, informes y otros documentos de interés.
Asistir a la reunión con la actualización de los reportes formales, informes y cualquier documentación propicia para tratar algún tema de interés.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 vez cada semana.	Humano y material.	Acumulación de reportes.
Generar oficios en dichas reuniones que permitan monitorear el desempeño procedimental general de la empresa a través del indicador de tiempos de espera.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo o Gerente RRHH.	Durante la reunión (1 vez cada semana)	Humano y material.	Oficio de aspectos tratados.

Tabla 9.5: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°5 (2/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE N°5</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Reducir en al menos un 20% los tiempos de espera originados por los procesos burocráticos internos que lleva a cabo la empresa en un lapso no mayor a un (1) año			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Propiciar reuniones entre Gerentes en la que se discuta sobre el control de las metas, cumplimiento de los estándares procedimentales y promueva el aporte de nuevas ideas			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Comparar los oficios recientes con el precedente y los históricos, resaltando aquellos lineamientos que produjeron mejores resultados.	Gerencias y Coordinaciones.	Durante la reunión (1 vez cada semana)	Humano y material.	Validación de Lineamientos acertados. Si el valor del indicador de tiempos de espera es superior al precedente regresar al paso 2.
Aplicar los lineamientos acertados, evaluando el indicador de tiempos de espera.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo o Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material.	Reportes formales, Informe y otra documentación de interés.
Calcular la reducción porcentual de los tiempos de espera.	Gerente General	1 vez al 6to mes.	Humano y material.	Si el valor es igual o mayor 15% continuar con el paso 4. De lo contrario abortar la estrategia.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.6: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°6 (1/2)

PLAN DE ACCIÓN N°6				
<b>OBJETIVO:</b>	Duplicar la participación del personal miembro de la Asociación Pro-Eagle C.A., promoviendo la motivación, la fidelidad y el desarrollo integral a un costo no mayor al 5% de las utilidades generadas de la ejecución de los contratos.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Instaurar planes de incentivo permanente para los integrantes de la asociación Pro-Eagle.			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Establecer un indicador de participación del personal miembro de la empresa.	Gerente General	1 Semana	Humano y material	Informe dirigido a cada Gerente donde se dé a conocer las pautas para determinar el indicador de participación.
Establecer los valores de los indicadores de desempeño laboral deseables.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material	Listado de los Valores deseados de Indicadores de desempeño dirigidos a todos los departamentos.
Estimar el 5% las utilidades obtenidas por el contrato en ejecución	Gerente Administrativo	1 Día	Humano y material.	Límite de recursos financieros destinados para este plan.
Diagnosticar el desempeño actual de los integrantes de la asociación.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material.	Informe emitido por cada gerente dirigido al Gerente General.
Establecer las metas a alcanzar por cada estrato de la empresa mensualmente.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material.	Informe comunicacional a cada departamento sobre las metas establecidas para el contrato.
Administrar un 5% los recursos financieros de acuerdo a las metas establecidas, destinados a los empleados que superen dichos propósitos.	Gerente General y Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Informe comunicacional a cada departamento sobre los incentivos de las metas establecidas para el contrato.



Tabla 9.6: Plan de Acción para la Estrategia Prioritaria del Objetivo N°6 (2/2)

PLAN DE ACCIÓN N°6				
<b>OBJETIVO:</b>	Duplicar la participación del personal miembro de la Asociación Pro-Eagle C.A., promoviendo la motivación, la fidelidad y el desarrollo integral a un costo no mayor al 5% de las utilidades generadas de la ejecución de los contratos.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Instaurar planes de incentivo permanente para los integrantes de la asociación Pro-Eagle.			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Evaluar el desempeño de los integrantes de la empresa.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Mes	Humano y material.	Boletín de desempeño par cada trabajador y departamento.
Otorgar los incentivos a los empleados que superen alcancen las metas.	Gerente Administrativo	1 Día	Humano y financiero.	Comprobantes de transacciones.
Evaluar el indicador de participación.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Día	Humano	Si el indicador ha aumentado al menos un 5% continuar con el paso 4.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.7: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°1 (1/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°1</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Realizar inversiones a plazos fijos o adquisición de bonos petroleros.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Determinar el costo actual de las acciones.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe actualizado sobre el valor de las acciones.
Conocer el índice de inflación actual.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe actualizado sobre el índice inflacionario acumulado.
Calcular el valor del incremento porcentual deseado.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe actualizado sobre el valor de las acciones.
Propiciar una reunión para discutir las expectativas de la inversión objetivo.	Junta Directiva y Gerente General	1 Semana	Humano y material.	Informe enviado al Gerente Administrativo.
Analizar la cantidad de recursos a invertir.	Gerente General, Gerente Administrativo, y Junta Directiva.	1 Semana	Humano y material.	Informe emitido al Gerente Administrativo para aprobar la inversión.
Realizar un estudio sobre los beneficios ofrecidos por las entidades financieras y la adquisición de bonos petroleros.	Gerente Administrativo	2 Semanas	Humano y material	Lista de aspectos positivos y negativos de las características de las alternativas de inversión.
Seleccionar la alternativa óptima de inversión considerando un tiempo no mayor a tres meses.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Informe dirigido a la Junta Directiva y Gerente General sobre la alternativa de inversión seleccionada.
Finiquitar la Inversión.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Comprobante de Transacción.
Estudio de las utilidades obtenidas.	Gerente Administrativo	3 Meses	Humano y Financiero.	Informe dirigido al Gerente General y La Junta Directiva.

Tabla 9.7: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°1 (2/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°1</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Incrementar el valor de las acciones de la empresa dos puntos porcentuales por encima de la inflación anual.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Realizar inversiones a plazos fijos o adquisición de bonos petroleros.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Calcular el costo actual de las acciones.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe actualizado sobre el valor de las acciones.
Conocer el índice de inflación actual.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe actualizado sobre el índice inflacionario acumulado.
Comparar los valores actuales con los precedentes.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Informe histórico comparativo del comportamiento inflacionario y del costo de las acciones. E Informe comparativo con los valores proyectados antes de la compra.
Calcular el valor del incremento porcentual.	Gerente Administrativo	2 Días	Humano y material.	Si el incremento es menor a dos puntos porcentuales por encima de la inflación regresar al paso 4.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.8: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°2

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°2</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Duplicar la cantidad de contratos en ejecución y desarrollo en los próximos dos (2) años.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Desarrollar planes de mercadotecnia para que capten contratos y clientes.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Diagnosticar el estado actual de la cartera de negocios (clientes-contratos) de la asociación.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Informe de condiciones iniciales.
Realizar un estudio de mercado orientado a las necesidades particulares de la empresa.	Gerente Administrativo	2 Semanas	Humano y material.	Informe emitido al Gerente General.
Diseñar ofertas económicas y técnicas atractivas.	Gerente Administrativo, Gerente General y Gerente Operativo.	2 Semanas	Humano y material	Oferta de Servicios
Enviar dichas ofertas al nicho de mercado objetivo estudiado.	Gerente General.	1 Semana	Humano y material.	Acuses de Recibo.
Diseñar un prospecto informativo sobre los servicios de la empresa y sus formas de contacto.	Gerente Administrativo, Gerente General y Gerente Operativo	2 Semanas	Humano y material.	Prospecto Informativo
Enviar dichos prospectos a otras empresas no objetivo del nicho de mercado.	Gerente General.	2 Semanas	Humano y material.	Informe emitido por el Gerente General
Monitorear a los posibles nuevos clientes.	Gerente General.	2 Semanas	Humano y material.	Informe sobre el comportamiento del mercado.
Comparar la cartera de clientes actual con la emitida anteriormente.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Informe emitido a la Gerencia General. Si la cartera actual no es superior a la inicial regresar al paso 2.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.9: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°3 (1/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°3</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Instaurar software actualizado que maneje inventario, costos, ventas, compras, proveedores y clientes de la empresa.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Revisar la oferta económica establecida para cada contrato en ejecución.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material	Comparación con las relaciones contables de la empresa.
Realizar una investigación para establecer los requerimientos del sistema.	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana.	Humano y material.	Lista de Requisitos del software.
Solicitar presupuestos en el mercado de un software de sistemas de información que atienda las necesidades y requerimientos la empresa en cuanto a manejo de inventario, costos, ventas, compras, proveedores y clientes con su respectiva implementación y adiestramiento.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Presupuestos de Softwares apropiados para la empresa.
Propiciar una reunión para seleccionar el software de acuerdo a las necesidades de la empresa y a su costo.	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material	Selección del Software y autorización de compra.
Adquirir el software seleccionado.	Gerente Administrativo	3 Días.	Humano y material.	Comprobante de Transacción.

Tabla 9.9: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°3 (2/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°3</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Instaurar software actualizado que maneje inventario, costos, ventas, compras, proveedores y clientes de la empresa.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Instalar el Software en las computadoras de la empresa.	Personal representante del software.	1 Semana	Humano y material.	Prueba del funcionamiento del sistema de información.
Capacitar a los Gerentes de la empresa.	Personal representante del software.	1 Semana	Humano y material.	Reuniones entre departamento de informática, Gerente de la sección de ensamblaje e Inspectores de calidad.
Utilizar el nuevo software.	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	2 Meses	Humano y material	Dudas o sugerencias de los Gerentes.
Realizar un estudio de costos.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material	Informe comparativo de los costos actuales con los precedentes. (Si el porcentaje de disminución no existe regresar al paso 7 una vez, de lo contrario ir al paso 8).
Realizar un estudio de costos final.	Gerente Administrativo	Cada 6 Meses	Humano y material	Informe comparativo de los costos actuales con los precedentes dirigido al Gerente General y a la Junta Directiva.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.10: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°3 (1/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°4</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Propiciar la realización efectiva de los presupuestos de los proyectos planificados por la Asociación Pro-Eagle C.A., agilizando los trámites administrativos para la obtención de los recursos.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Revisar la oferta económica establecida para cada contrato en ejecución.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material	Comparación con las relaciones contables de la empresa.
Establecer un formato estándar para la realización de los presupuestos.	Gerente General	1 Semana.	Humano y material.	Formato de presupuesto.
Establecer acuerdos con los requerimientos específicos para cada proyecto.	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana.	Humano y material.	Requerimientos de cada proyecto.
Propiciar la investigación presupuestaria exhaustiva en el mercado.	Gerente General	1 Semana	Humano y material.	Comunicado a todos los Gerentes.
Ejecutar investigación presupuestaria exhaustiva en el mercado.	Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	2 Semanas	Humano.	Presentación de presupuestos
Realizar un análisis de precios.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Selección de compras.
Preparar un presupuesto principal y al menos uno contingente.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Presupuestos.

Tabla 9.10: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°3 (2/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°4</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Disminuir los costos de operación en al menos un 10%, antes del inicio del 2do trimestre del año 2010.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Propiciar la realización efectiva de los presupuestos de los proyectos planificados por la Asociación Pro-Eagle C.A., agilizando los trámites administrativos para la obtención de los recursos.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Realizar un estudio de costos.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material	Informe comparativo de los costos actuales con los precedentes. (Si el porcentaje de disminución no existe regresar al paso 5).
Realizar un estudio de costos final.	Gerente Administrativo	Cada 6 Meses	Humano y material	Informe comparativo de los costos actuales con los precedentes dirigido al Gerente General y a la Junta Directiva.

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 9.11: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°4 (1/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°5</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Invertir en la adquisición de sedes inmobiliarias ambulantes que puedan instalarse en los lugares donde se lleven a cabo los proyectos.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Calcular el valor de los indicadores de calidad de servicio y satisfacción del cliente.	Gerente Operativo	1 Semana	Humano y material	Indicadores iniciales de calidad de servicio y satisfacción del cliente.
Acordar un porcentaje de inversión.	Gerente General y Gerente Administrativo	2 Semanas	Humano y material.	Límite de recursos financieros para este plan.
Solicitar presupuestos de oficinas ambulantes.	Gerente Administrativo	2 Semanas	Humano y material.	Presupuestos
Seleccionar la opción más adecuada.	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente Operativo y Gerente RRHH	1 Semana	Humano y material	Selección y compra aprobada.
Adquirir la oficina ambulante.	Gerente Administrativo.	1 Semana	Humano y material.	Comprobantes de Transacciones
Instalar la oficina ambulante en el lugar de ejecución del proyecto.	Personal contratado	1 Semana	Humano y material.	Oficina operativa.
Utilizar la oficina	Todos los integrantes de la empresa.	4 Meses	Humano	Operaciones realizadas desde la oficina. Evaluación constante de los indicadores de servicio y satisfacción del cliente.
Calcular el valor de los indicadores de calidad de servicio y satisfacción del cliente.	Gerente Operativo	1 Semana	Humano y material	Informe emitido al Gerente General con los indicadores actualizados de calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Tabla 9.11: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°4 (2/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°5</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Invertir en la adquisición de sedes inmobiliarias ambulantes que puedan instalarse en los lugares donde se lleven a cabo los proyectos.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Comparar los indicadores del desempeño de la calidad del servicio y satisfacción del cliente.	Gerente General	Cada 4 Meses	Humano y material.	Informe dirigido a todos los departamentos. Si el valor de los indicadores disminuye, regresar al paso 7 una vez, luego Considerar venta de la oficina ambulante.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.12: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°4 (1/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN CONTINGENCIA N°6</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Instaurar sistemas de información automatizados que optimicen los procesos de comunicación cliente/empresa.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Calcular el valor de los indicadores de calidad de servicio y satisfacción del cliente.	Gerente Operativo	1 Semana	Humano y material	Indicadores iniciales de calidad de servicio y satisfacción del cliente.
Acordar un porcentaje de inversión.	Gerente General y Gerente Administrativo	2 Semanas	Humano y material.	Límite de recursos financieros para este plan.
Solicitar presupuestos para instalación de sistemas de información automatizados que optimicen los procesos de comunicación cliente/empresa; Página Web.	. Gerente Administrativo	2 Semanas	Humano y material.	Presupuestos
Seleccionar la opción más adecuada.	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente Operativo y Gerente RRHH	1 Semana	Humano y material	Selección y compra aprobada.
Contratar el diseño e instalación	Gerente Administrativo.	1 Semana	Humano y material.	Comprobantes de Transacciones
Implementar la Página Web, con información de la empresa, sus servicios, correo electrónico, seguimiento de proyectos, entre otros.	Personal contratado	2 Meses	Humano y material.	Página Web Online.
Comunicar a los clientes actuales sobre el nuevo servicio de comunicación vía internet.	Gerente General.	1 Semana	Humano	Carta escrita a los clientes.

Tabla 9.12: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°4 (2/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN CONTINGENCIA N°6</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Instaurar sistemas de información automatizados que optimicen los procesos de comunicación cliente/empresa.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Actualizar material institucional (tarjetas de presentación, facturas, membretes, etc.)	Servicio Contratado	2 Semanas	Humano y Material	Material institucional actualizado.
Utilizar la Página Web.	Empresa	2 Meses	Humano	Comunicación vía internet con sus clientes.
Calcular el valor de los indicadores de calidad de servicio y satisfacción del cliente.	Gerente Operativo	1 Semana	Humano y material	Informe emitido al Gerente General con los indicadores actualizados de calidad de servicio y satisfacción del cliente.
Comparar los indicadores del desempeño de la calidad del servicio y satisfacción del cliente.	Gerente General	Cada 4 Meses	Humano y material.	Informe dirigido a todos los departamentos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.13: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°5 (1/3)

PLAN DE ACCIÓN CONTINGENCIA N°7				
<b>OBJETIVO:</b>	Reducir en al menos un 20% los tiempos de espera originados los procesos burocráticos internos que lleva a cabo la empresa en un lapso no mayor a un (1) año			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Finiquitar la creación del manual de funciones y procedimientos que permita la regulación y optimización de los procesos internos de la empresa			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Instaurar un indicador de tiempos de espera.	Gerente General	1 Semana	Humano y material	Indicador de tiempos de espera.
Diagnosticar el desempeño de los procedimientos actuales.	Coordinador Operativo	2 Semanas	Humano y material	Indicadores de desempeño iniciales.
Comparar el organigrama de la Asociación con los puestos de trabajo establecidos en la empresa.	Gerente General	1 Semana	Humano y material.	Organigrama ratificado
Revisar las funciones establecidas por la junta directiva y el acta constitutiva con respecto a las que se desarrollan actualmente.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material.	Informe emitido por cada gerente dirigido al Gerente General.
Investigar sobre las funciones y procedimientos más novedosos propuestos por autores contemporáneos.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	2 Semanas	Humano y material.	Propuestas de optimización.
Determinar la descripción básica de los puestos.	Gerencias y Coordinaciones.	1 Día	Humano y material.	Consolidación de la información referida a la descripción básica de los puestos.
Establecer el objetivo estratégico de cada puesto.	Gerencias y Coordinaciones.	1 Semana	Humano y material.	Consolidación de la información referida al objetivo estratégico de cada puesto.

Tabla 9.13: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°5 (2/3)

<b>PLAN DE ACCIÓN CONTINGENCIA N°7</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Reducir en al menos un 20% los tiempos de espera originados los procesos burocráticos internos que lleva a cabo la empresa en un lapso no mayor a un (1) año			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Finiquitar la creación del manual de funciones y procedimientos que permita la regulación y optimización de los procesos internos de la empresa			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Definir las funciones básicas de los puestos de la empresa.	Gerencias y Coordinaciones.	1 Día	Humano y material.	Consolidación de la información referida a la definición de las funciones básicas de los puestos de la empresa.
Identificar el personal relacionado con cada uno de los cargos.	Gerencias y Coordinaciones.	1 Día	Humano y material.	Consolidación de la información referida a la identificación del personal relacionado con cada cargo.
Determinar los indicadores de rendimiento de cada cargo.	Gerencias y Coordinaciones.	1 Día	Humano y material.	Relación de cargos versus indicadores.
Establecer el perfil de los puestos de trabajo	Gerencias y Coordinaciones.	1 Día	Humano y material.	Listado de requisitos para cada cargo de la empresa.
Realizar un diagrama de flujo de información de todos los procesos que lleva a cabo la empresa	Gerencias y Coordinaciones.	1 Semana	Humano y material.	Presentación gráfica del comportamiento interno de la asociación.
Analizar la posible optimización de dichos procesos.	Gerencias y Coordinaciones.	1 Semana	Humano y material.	Modificaciones a los cargos, actividades, funciones, responsabilidades, etc.
Diseñar fichas narrativas de los procesos donde se especifique: El responsable del proceso, El objetivo de ese procedimiento, Los departamentos implicados, La descripción narrativa con las actividades que se deban llevar a cabo	Gerencias y Coordinaciones.	1 Semana	Humano y material.	Fichas narrativas de los procesos de la empresa.

Tabla 9.13: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°5 (3/3)

<b>PLAN DE ACCIÓN CONTINGENCIA N°7</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Reducir en al menos un 20% los tiempos de espera originados los procesos burocráticos internos que lleva a cabo la empresa en un lapso no mayor a un (1) año			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Finiquitar la creación del manual de funciones y procedimientos que permita la regulación y optimización de los procesos internos de la empresa			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Realizar un compendio legal de las normativas externas (clientes, instituciones, país) que rigen los procedimientos de la Asociación.	Gerencias y Coordinaciones.	1 Semana	Humano y material.	Monografía legal de interés para la empresa.
Compilar la información y reproducir el manual.	Coordinador Administrativo.	1 Día	Humano y material.	Manuales impresos.
Realizar una reunión con la finalidad de comunicar y explicar los elementos descritos en dicho manual.	Gerencias y Coordinaciones.	1 Semana	Humano y material.	Asistencia de los empleados.
Implementar el manual y supervisar su cumplimiento considerando los indicadores de tiempos de espera.	Gerencia de la empresa.	3 Meses.	Humano y material.	Evaluación de los nuevos indicadores.
Comparar los indicadores actuales con los antiguos.	Gerencia de la empresa.	1 Semana	Humano y material.	Informa de alcance de metas a todos los departamentos.
Calcular la reducción porcentual de los tiempos de espera.	Gerente General	1 vez al 6to mes.	Humano y material.	Si el valor es igual o mayor a 15% continuar con el paso 18. De lo contrario regresar al paso 3.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.14: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°4 (1/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°8</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Aplicar nuevas tecnologías informáticas que apoyen y mejoren los mecanismos de control existentes en la Asociación Pro-Eagle C.A.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Determinar con qué recursos cuenta la empresa y la capacidad de los mismos	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH	2 Semanas	Humano y material.	Informe Diagnóstico.
Realizar una investigación para establecer los requerimientos del sistema de gestión de calidad y servicio del cliente.	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana.	Humano y material.	Lista de Requisitos del software.
Solicitar presupuestos en el mercado de actualización de equipos informáticos que atienda las necesidades y requerimientos de la empresa en cuanto a de gestión de calidad y servicio del cliente, con su respectiva implementación y adiestramiento.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Presupuestos de actualizaciones apropiadas para la empresa.
Propiciar una reunión para seleccionar el hardware-software de acuerdo a las necesidades de la empresa y a su costo.	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material	Selección del hardware-Software y autorización de compra.
Adquirir el equipo seleccionado.	Gerente Administrativo	3 Días.	Humano y material.	Comprobante de Transacción.



Tabla 9.14: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°4 (2/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°8</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la Asociación Pro-Eagle C.A			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Aplicar nuevas tecnologías informáticas que apoyen y mejoren los mecanismos de control existentes en la Asociación Pro-Eagle C.A.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Instalar el equipo en las computadoras de la empresa.	Personal representante del software.	1 Semana	Humano y material.	Prueba del funcionamiento del sistema de información.
Capacitar a los Gerentes de la empresa.	Personal representante del software.	1 Semana	Humano y material.	Reuniones entre departamento de informática, Gerente de la sección de ensamblaje e Inspectores de calidad.
Utilizar el nuevo equipo.	Gerente Administrativo, Gerente General, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	2 Meses	Humano y material	Dudas o sugerencias de los Gerentes.
Calcular el valor de los indicadores de calidad de servicio y satisfacción del cliente.	Gerente Operativo	1 Semana	Humano y material	Informe emitido al Gerente General con los indicadores actualizados de calidad de servicio y satisfacción del cliente.
Comparar los indicadores del desempeño de la calidad del servicio y satisfacción del cliente.	Gerente General	Cada 4 Meses	Humano y material.	Informe dirigido a todos los departamentos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.15: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°6 (1/2)

PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°9				
<b>OBJETIVO:</b>	Duplicar la participación del personal miembro de la Asociación Pro-Eagle C.A., promoviendo la motivación, la fidelidad y el desarrollo integral a un costo no mayor al 5% de las utilidades generadas de la ejecución de los contratos.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Instituir planes de capacitación y preparación al personal que garanticen un servicio de alta calidad que conserve al cliente.			
Pasos de la acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación
Establecer los valores de los indicadores deseables.	Gerencias.	1 Semana	Humano y material	Listado de los Valores deseados de Indicadores de desempeño dirigidos a todos los departamentos.
Estimar el 5% las utilidades obtenidas por el contrato en ejecución	Gerente Administrativo	1 Día	Humano y material.	Límite de recursos financieros destinados para este plan.
Diagnosticar el desempeño actual de los integrantes de la asociación.	Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material.	Informe emitido por cada gerente dirigido al Gerente General.
Establecer las metas a alcanzar por cada estrato de la empresa.	Gerente General	1 Día	Humano y material.	Informe comunicacional a cada departamento sobre las metas establecidas para el contrato.
Administrar los recursos financieros de acuerdo a las metas establecidas, destinados a los empleados que superen dichos propósitos.	Gerente General y Gerente Administrativo	1 Semana	Humano y material.	Informe comunicacional a cada departamento sobre los incentivos de las metas establecidas para el contrato.
Realizar una evaluación sobre las carencias y problemáticas presentes en la estructura organizativa.	Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material.	Informe diagnóstico sobre las necesidades de los integrantes de la empresa.

Tabla 9.15: Plan de Acción para la Estrategia de Contingencia del Objetivo N°6 (2/2)

<b>PLAN DE ACCIÓN DE CONTINGENCIA N°9</b>				
<b>OBJETIVO:</b>	Duplicar la participación del personal miembro de la Asociación Pro-Eagle C.A., promoviendo la motivación, la fidelidad y el desarrollo integral a un costo no mayor al 5% de las utilidades generadas de la ejecución de los contratos.			
<b>ESTRATEGIA:</b>	Instituir planes de capacitación y preparación al personal que garanticen un servicio de alta calidad que conserve al cliente.			
<b>Pasos de la acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
Estudiar mecanismos o acciones que permitan contrarrestar las mismas.	Gerente RRHH.	1 Semana	Humano y material.	Listado de posibles cursos, libros o intercambio apropiados para las necesidades instruccionales de los integrantes de la empresa.
Seleccionar la(s) alternativa(s) de capacitación y desarrollo.	Gerente General y Gerente RRHH.	1 Semana	Humano, financiero y material	Listado definitivo de opciones de capacitación
Inversión en capacitación.	Gerente Administrativo	1 Semana	Humano, financiero y material	Publicación de Mecanismos de Capacitación y Desarrollo para los integrantes de la asociación.
Establecer los cronogramas y planes para llevar a cabo los Mecanismos de Capacitación y Desarrollo para los integrantes de la asociación.	Gerente RRHH.	2 Días	Humano y material.	Publicación de Cronogramas e invitación a los empleados.
Evaluar el desempeño de los integrantes de la empresa.	Coordinadores y Gerencia.	Durante la ejecución del contrato	Humano y material.	Boletín de desempeño par cada trabajador y departamento.

Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

Una vez culminado el estudio que permitió diseñar el Plan Estratégico para la Asociación Pro-Eagle, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ El estudio del sistema actual permitió conocer la organización e identificar cuáles eran los principales problemas que presentaba la empresa, a través de la consideración de los aspectos generales y los elementos estructurales más importantes que conciernen a su origen y funcionamiento, entre los factores más críticos se puede mencionar; la inexistencia de una adecuada planificación estratégica en la empresa, por ende ausencia de visión, misión, objetivos estratégicos y planes de acción, lo cual, sin duda mantenía a la empresa bajo la incertidumbre constante de su porvenir. También se precisaron aspectos relacionados con la estructura organizativa y a los mecanismos de control tanto del desempeño laboral como empresarial, entre otros.
- ✓ Considerando que la Asociación Pro-Eagle, C.A. no poseía una declaración de visión y misión que precisara de forma clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual generaba que los miembros de la organización asumieran un enfoque propio de lo que representaba la organización, desarrollando sus objetivos y planes en función de una óptica particular, resultó necesaria la formulación de una visión y misión que respondiera a las características reales de la empresa y la proyectara eficazmente en el futuro.
- ✓ En el análisis del contexto externo se identificaron las amenazas y oportunidades del sistema, las cuales fueron analizadas a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), donde se obtuvo un resultado de

2,45, lo que significa que empresa se encuentra por debajo del valor promedio ponderado 2,5, de una posición estratégica normal, considerando que el entorno ofrece mayor número de oportunidades que amenazas, y que estas a su vez son en conjunto más influyentes que las intimidaciones con una relación del 60% contra el 40%, resulta evidente que las estrategias actuales de la Asociación Pro-Eagle C.A. no responden satisfactoriamente a las características de su entorno. Con este análisis se hizo evidente que la empresa no aprovecha lo suficiente las oportunidades de su entorno, ni neutraliza eficazmente las amenazas existentes.

- ✓ A través del análisis interno, se identificaron las fortalezas y debilidades más importantes presentes en la empresa, las cuales después de su análisis, a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, es posible afirmar que la Asociación Pro-Eagle C.A. se encuentra ligeramente débil, debido a que dicho valor se ubicó en 2,41; indicando que su situación interna actual está por debajo del promedio (2,5) de una posición estratégica estándar, es decir las estrategias actuales no aprovechan de forma eficaz las fortalezas existentes y no superan las debilidades que en este momento se presentan. Esta situación es argumentada por la relación de cantidad y valoración del 57% contra el 43%, entre sus debilidades y fortalezas.
  
- ✓ Los objetivos estratégicos se formularon a partir de la información proveniente de las Auditorías y las condiciones actuales del sistema, congruentemente con las premisas fundamentales de la visión-misión. Para ello se analizaron las áreas de resultados críticos y sus principales problemas. Redactando finalmente seis (6) objetivos estratégicos que encaminaran a la empresa hacia lo que quiere llegar a ser.

- ✓ Las estrategias se formularon a partir de la construcción de la matriz SPACE y la FODA, la primera proporcionó la perspectiva de las estrategias más idóneas a implementar en la Asociación, de acuerdo a su situación actual y en función de los resultados de los análisis interno y externo realizados en capítulos anteriores, identificándose la orientación del tipo de estrategia que arrojarán mejores resultados, concluyéndose que el tipo de estrategias que debían implementar la Asociación Pro-Eagle eran de tipo agresivas, sugiriendo que la empresa está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. La formulación de estrategias dio como resultado quince posibles estrategias mediante la matriz FODA, de las cuales se identificaron seis prioritarias y nueve de contingencia. Éstas permitirán a la Asociación mejorar tanto sus actividades administrativas como operacionales, además de ayudarla a reducir la brecha existente entre la situación actual y la situación futura deseada alcanzando los propósitos, objetivos y el mejoramiento continuo de la empresa.
  
- ✓ Finalmente atendiendo las exigencias de cada objetivo, se propusieron los planes de acción para el alcance de los mismos, quedando formulados quince (15) planes en total, seis (6) prioritarios y nueve (9) de contingencia.

## RECOMENDACIONES

En caso de que sea implantado el plan estratégico, se sugiere:

- ✓ Realizar un seguimiento y evaluación constante de las actividades que se desarrollarán, con el propósito de comparar los resultados reales con las metas esperadas y determinar el uso de acciones correctivas, ya que siempre surgen nuevas circunstancias que pueden incurrir cambios negativos que propicien la realización ajustes al mismo.
- ✓ Comunicar la visión, misión y los objetivos estratégicos todos los niveles de la organización, con el fin de afirmar el compromiso hacia sus logros, y al desarrollo de las actividades consiguiendo mantener la sinergia del sistema.
- ✓ Propiciar el desarrollo estratégico planificado de los departamentos que conforman a la Asociación Pro-Eagle C.A., continuando con las directrices propuestas en este plan, a fin de mejorar el conjunto de actividades y servicios que se realizan empresa.
- ✓ Implementar indicadores de gestión para cada una de las operaciones que realiza la Asociación Pro-Eagle C.A., los cuales permitirán controlar y evaluar continuamente el impacto de las estrategias en el alcance de los objetivos.
- ✓ Documentar los procedimientos actuales, estándares, normas, etc. Con la finalidad de analizar la evolución administrativa de la organización, garantizar su comunicación y fidelidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] ACUÑA, M. y DÍAZ, D., (2008). **“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Comercialización de una Empresa Fabricante de Tubos de Acero Ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Venezuela.
  
- [2] ANTUARE, E. y VILERIA, M., (2008). **“Propuesta de Estrategias para Caso de Único Proveedor de Materia Prima en una Empresa Manufacturera”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Venezuela.
  
- [3] BOYD, M. y SOLÓRZANO, Y., (2008). **“Propuesta de un Plan Estratégico para una Empresa Dedicada a la Fabricación de Mobiliarios de Oficina Ubicada en el Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Venezuela.
  
- [4] CALDERÓN, D., (2003). **“Desarrollar un Plan de Acción para la Mejora del Ciclo Logístico de una Empresa Automotriz”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Venezuela.
  
- [5] FIDIAS, A. (1999). **“El Proyecto de Investigación: guía para su elaboración”**. Tercera Edición, Editorial Epísteme. Venezuela.
  
- [6] FRED, D., (2008). **“Conceptos de la Administración Estratégica”**. Decimoprimer edición, Editorial Prentice Hall, México.



- [7] GUERRA y FRANKLIM. (2005). **“Diseño de un Plan Estratégico para el área de protección integral de una Compañía de Telecomunicaciones en el Estado Sucre”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Venezuela.
- [8] HURTADO B., J. (2000) **“Metodología de la Investigación Holística”**. Editorial SYPAL-IUTC, Venezuela.
- [9] MAZA, R. (2009). **“Diseño de un plan estratégico para la división de tecnologías de información y comunicación de la corporación de vialidad e infraestructura del Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Venezuela.
- [10] MENDOZA, E. y PÉREZ, J. (2003). **“Diseño de un plan estratégico para fomentar la Gestión de Calidad en las actividades de servicio en una empresa de Ventas de Licores nacionales e Importados”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Venezuela.
- [11] MINTZBERG H., QUINN J., (1997). **“El proceso Estratégico (conceptos, contextos y casos)”**. Primera Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- [12] MORRISEY G. L., (1996). **“Planeación Táctica”**. Primera Edición en español, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México
- [13] SANCHEZ, f., (1995). **“Psicología Social”**. Segunda edición, Editorial Mc McGraw-Hill, Madrid

- [14] SAMPIERI, R (2006). **“Metodología de la Investigación”**. Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- [15] THOMPSON, A. y STRICKLAND, A., (2004). **“Administración Estratégicas: Textos y Casos”**. Decimotercera edición, McGraw-Hill, México

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

<b>TÍTULO</b>	<b>“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIOS EN EL ÁREA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN Y ESTUDIOS TOPOGRÁFICOS, UBICADA EN EL ESTADO ANZOÁTEGUP”</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
GANTES LEÓN, MARÍA DE LOS ÁNGELES	<b>CVLAC:</b> 17.734.010 <b>E MAIL:</b> mari.g.263@gmail.com
ZABALA LUCES, JENSER MANUEL	<b>CVLAC:</b> 16.054.695 <b>E MAIL:</b> jensierzabala@hotmail.com
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Planificación Estratégica

SPACE

FODA

MEOPE

Asociación Pro-Eagle

Misión-Visión

Auditoría Interna

Objetivos Estratégicos

Planes de Acción

Análisis del Contexto Externo

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÀREA	SUBÀREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería de Sistemas

### RESUMEN (ABSTRACT):

La Asociación Pro-Eagle C.A, es una Compañía Anónima que ofrece servicios en el sector de la construcción, orientados a la realización de estudios y levantamientos topográficos, geodésicos. Surge de una alianza estratégica entre una pequeña y mediana empresa (PYME) y una cooperativa. Pese a la exitosa y reciente legalización de la nueva empresa, se presenta un gran inconveniente; transformar la visión y misión individual a una nueva perspectiva que incluya el sentido de conjunto que ahora posee la organización, lo mismo sucede con sus estrategias y planificaciones previas ya que actualmente no posee una declaración de visión, misión y objetivos estratégicos claramente definidos que integren la labor que lleva a cabo su personal, generando un alto desconcierto laboral y organizacional a todos los niveles en la nueva asociación, que a su vez, se transforman en peligrosos trances de adaptación que no poseen un procedimiento lógico y óptimo planificado estratégicamente. Es por ello que esta investigación se centra en la aplicación de una planificación estratégica para dicha compañía. El diseño de la planificación estratégica se enfocó en observar el comportamiento de la Asociación Pro-Eagle y su entorno para así crear una visión y misión que la identificara, luego se realizó una auditoría interna que permitió identificar las variables claves (fortalezas y debilidades), igualmente se elaboró un análisis del contexto externo donde se identificaron y evaluaron las oportunidades y amenazas. Con los resultados arrojados de las auditorías y con la visión formulada se establecieron los objetivos estratégicos, y posteriormente se generaron un conjunto de estrategias factibles mediante el uso de la Matriz SPACE y FODA y una vez formuladas las estrategias fueron priorizadas a través de la Matriz MEOPE, finalmente se efectuaron los planes de acción definiendo las actividades fundamentales o tareas principales, responsables y recursos necesarios que guíen a la empresa hacia la lo que quiere llegar a ser.

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

### CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU X	JU
Pastrana, Reinaldo	CVLAC:	15.192.268			
	E_MAIL	pastrana_amatt@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU X
Solórzano, Luis	CVLAC:	12.437.554			
	E_MAIL	solorzanole@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU X
Moisés, Héctor	CVLAC:	8.277.670			
	E_MAIL	mbhenrique@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU

### FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN

2010	04	05
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>

**LENGUAJE. SPA**

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

### ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS.PlanEstrategicoProEagle.doc	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 de Sistemas

### NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

### ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Computación y Sistemas

### INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/ Núcleo de Anzoátegui

## METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

### DERECHOS

Artículo 41: “Los Trabajos de Grado son 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”.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Gantes L., María de los Ángeles

**AUTOR**

---

Zabala L., Jenser Manuel

**AUTOR**

---

Pastrana, Reinaldo

**TUTOR**

---

Solórzano, Luis

**JURADO**

---

Moisés, Hector

**JURADO**

---

Rojas, Luis

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS**