

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CVA COMPAÑÍA DE
MECANIZADO AGRÍCOLA Y TRANSPORTE PEDRO CAMEJO S.A,
UBICADA EN ARAGUA DE BARCELONA - ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Medina., Emperatriz de los A.

**Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente Como requisito
para optar al título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Marzo de 2018

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CVA COMPAÑÍA DE
MECANIZADO AGRÍCOLA Y TRANSPORTE PEDRO CAMEJO S.A,
UBICADA EN ARAGUA DE BARCELONA - ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

**MSc. Contreras, Waddy
Asesor Académico**

Anaco, Marzo de 2018

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CVA COMPAÑÍA DE
MECANIZADO AGRÍCOLA Y TRANSPORTE PEDRO CAMEJO S.A,
UBICADA EN ARAGUA DE BARCELONA - ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado Calificador:

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

APROBADO

MSc. Contreras, Waddy

Asesor Académico

Ing. Ledezma, Melchor

Jurado Principal

Ing. Soto, Alberto

Jurado Principal

Anaco, Marzo de 20187

RESOLUCIÓN

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

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

DEDICATORIA

Esta tesis, que con constancia y perseverancia he conseguido finalizar, se la dedico a mi Dios todo poderoso quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades, sin perder nunca la dignidad, ni fallecer en el intento.

A mi madre, y a mi abuela, quienes me han apoyado tanto moral y psicológicamente para poder llegar a esta instancia de mis estudios. Quien a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando sus entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Es por ellas que soy lo que soy ahora.

A mi hija Victoria Kamila quien me enseñó el valor de la responsabilidad, posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero para cuando seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí. Eres la razón de que me levante cada día esforzándome por el presente y el mañana, eres mi principal motivación e inspiración.

A mi hermana Bárbara Joseline mi mayor adoración, tíos, tía, primas. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

A todos mis seres queridos por su apoyo y motivación, pero de forma muy especial dedico esta tesis a todos aquellos que no creyeron en mí, a aquellos que esperaban mi fracaso en cada paso que daba hacia la culminación de mis estudios, a aquellos que nunca esperaban que terminara mi carrera, a todos aquellos que apostaban a que me rendiría a medio camino. A todos los que supusieron que no lo lograría, a todos ellos les dedico este logro.

Emperatriz De Los Ángeles Medina

AGRADECIMIENTOS

Cada meta lograda en esta vida tiene sacrificios y barreras que se van superando hasta alcanzar el objetivo principal que es el éxito. Los esfuerzos personales que puede tener el ser humano son bien recompensados y el ser un profesional de este país, egresada de una universidad tan prestigiosa como lo es la Universidad De Oriente es el éxito más grande que puedo tener, sin embargo, en ese periodo de esfuerzos nos encontramos rodeados de seres queridos, donde cada uno de ellos sin darse cuenta, aportan un granito de arena para que los obstáculos lo podamos superar con facilidad y emprendernos nuevamente por el camino del éxito, es por ello que jamás hubiese conseguido tan acreditado logro sin la ayuda de ellos que a lo largo de mi carrera siempre estuvieron allí.

Quisiera agradecer:

A Dios principalmente por darme la vida, por darme salud, fortaleza y sabiduría, que me llevaron a concretar de manera exitosa mi meta anhelada. Por mostrarme siempre el camino a seguir y darme las fuerzas para levantarme en cada caída. ¡Gracias padre celestial!

A mi madre y abuela, gracias por el cariño y apoyo moral que siempre he recibido de ustedes y con el cual he logrado culminar mi esfuerzo, estando así más cerca de ser profesional, que es para mí la mejor prueba de cariño y agradecimiento. Sabiendo que no existirá forma alguna de agradecer una vida de sacrificios, esfuerzos y amor, quiero que sientan que el objetivo alcanzado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlos fue su gran apoyo.

A mi hermana, tíos, tía, primas, ustedes son mi guía para encontrar el camino del éxito y la prosperidad que puedo necesitar en cualquier tropiezo y así levantarme y seguir adelante luchando por lo que quiero.

A la Casa más Alta del Oriente del País, Universidad de Oriente. A sus profesores, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por prepararnos para un futuro competitivo no solo como los mejores profesionales sino como mejores personas, gracias a ellos por enseñarme, aconsejarme e instruirme en el camino del buen estudiante. Les agradezco por el apoyo, orientación y experiencia que me brindaron día con día, ustedes me enseñaron que si quiero ser alguien importante en la vida tengo que triunfar como profesional. Ellos son parte de este logro.

Al MSc. Waddy Contreras por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de esta tesis. Gracias por su ayuda desinteresada, sus consejos, paciencia, cariño y motivación constante.

A mí jurado por su apoyo y colaboración para hacer esta meta posible.

A Yuliany Belisario quien ha compartido conmigo todos los sacrificios de esta vida universitaria. Te agradezco por echarme una mano cuando siempre la necesite, por aportar considerablemente en mi proyecto. Te agradezco no solo por la ayuda brindada, sino por los buenos momentos en los que convivimos.

A ti Víctor Hugo por brindarme tu ayuda, ha sido sumamente importante, estuviste a mi lado inclusive en los momentos y situaciones más tormentosos. No fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo siempre fuiste muy motivador y esperanzador, me decías que lo lograría perfectamente. Me ayudaste hasta donde te era posible, incluso más que eso. ¡Muchas Gracias!

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CVA COMPAÑÍA DE
MECANIZADO AGRÍCOLA Y TRANSPORTE PEDRO CAMEJO S.A,
UBICADA EN ARAGUA DE BARCELONA - ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Medina, Emperatriz de los A.

Tutor: MSc. Contreras, Waddy

Fecha: Marzo de 2018

RESUMEN

Este trabajo especial de grado se orientó al diseño de un plan estratégico dirigido a la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A., ubicada en Aragua de Barcelona – Estado Anzoátegui, con el fin de establecer una orientación a los directivos de de la empresa en cuanto al direccionamiento de los esfuerzos hacia el logro de las metas factibles, basándose en los conocimientos referentes a la dirección estratégica. La investigación fue tipo descriptiva con diseño de campo. Inicialmente se realizó la descripción actual de la empresa, como técnica de recopilación de información fueron utilizadas la observación directa y la entrevista no estructurada con el propósito de detectar los focos problemáticos de la empresa. Seguidamente, se ejecutó la auditoría interna, que permitió identificar las fortalezas y debilidades, para así construir la matriz EFI, así mismo se analizó el contexto externo, que evidenció las oportunidades y amenazas, y se generó la matriz EFE, para el análisis de ambas auditorías se utilizó la metodología de Fred David. De acuerdo con la información anterior, se formuló la misión y la visión estratégica, así como los objetivos, siguiendo la metodología del autor Fred David. En la siguiente etapa se realizó la aplicación de la matriz FODA para la elaboración de diferentes estrategias.

Descriptor: planificación estratégica, estrategias, misión y visión, Fred David, matriz FODA, plan de acción.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I.....	20
EL PROBLEMA	20
1.1 Planteamiento del Problema.....	20
1.2 Objetivos de la Investigación	25
1.2.1 Objetivo General	25
1.2.2 Objetivos Específicos.....	25
1.3 Justificación de la Investigación	25
1.4 Delimitación de la Investigación.....	26
1.5 Descripción de la Empresa CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A.....	26
1.5.1 Reseña Histórica	26
1.5.2 Misión	27
1.5.3 Visión.....	28
1.5.4 Objetivos	28
1.5.5 Ubicación Geográfica	29
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1 Antecedentes de la Investigación	30
2.2 Fundamentos Teóricos	34
2.2.1 Planificación Estratégica.....	34
2.2.2 Características de la Planificación Estratégica.....	35
2.2.3 Importancia de la Planificación Estratégica.....	35
2.2.4 Declaración de Misión	36
2.2.5 Declaración de Visión.....	36
2.2.6 Objetivos	37
2.2.7 Estrategia.....	37
2.2.8 Auditoría Interna	38
2.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	38
2.2.10 Auditoría Externa.....	40
2.2.11 Fuerzas Externas Clave.....	40

2.2.12 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	41
2.2.13 Método de Análisis Estructural.....	42
2.2.14 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	43
2.2.15 Planes de Acción	45
CAPÍTULO III	47
MARCO METODOLÓGICO	47
3.1 Tipo de Investigación	47
3.2 Diseño de la Investigación	48
3.3 Población y Muestra.....	48
3.4 Técnicas e Instrumentos de la Investigación.....	49
3.4.1 Revisión Bibliográfica	50
3.4.2 Observación Directa.....	50
3.4.3 Entrevista no Estructurada	51
3.4.4 Fichas	51
3.5 Técnicas de Análisis de Datos.....	51
3.5.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	51
3.5.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	52
3.5.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	52
3.5.4 Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE).....	52
3.5.5 Matriz De Análisis Estructural.....	53
3.5.5.1 Calculo de Valores de Motricidad y Dependencia.....	54
3.5.5.2 Relación de Motricidad y Dependencia	54
3.6 Procedimiento Metodológico	56
3.6.1 Descripción de la Situación Actual de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.	56
3.6.2. Determinación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y amenazas de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.	57
3.6.3. Formulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.....	61
3.6.4. Establecimiento de las Estrategias para Llevar a Cabo los Objetivos Planteados para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.	61
3.6.5. Elaboración de los Planes de Acción Basados en las esTrategias Propuestas para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.	63
CAPÍTULO IV	64
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	64
4.1 Descripción de la Situación Actual de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A.....	64

4.1.1	Generalidades de la Empresa	64
4.1.2	Situación Estratégica de la Empresa	65
4.1.2.1	Falta de un Plan Estratégico que le Permita a la Empresa Enfocarse en el Logro de sus Metas.....	66
4.1.2.2	Ausencia de Funciones Laborales Claramente Definidas	67
4.1.2.3	Los Empleados no Cuentan con un Incentivo Laboral	67
4.1.2.4	Carencia de Planes de Acción	67
4.1.3	Situación Estructural de la Empresa	68
4.1.3.1	Cargos de Alto Rango Correspondientes a la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte S.A.....	69
4.1.4	Situación Operacional de la Empresa	71
4.1.5	Infraestructura de la Empresa	74
4.1.5.1	Equipos, Maquinarias y Herramientas	74
4.1.5.2	Trabajadores	75
4.1.5.3	Instalaciones.....	75
4.2.1	Auditoría Interna	76
4.2.1.1	Área de Administración	77
4.2.1.2	Área de Manejo de Recursos.....	86
4.2.1.3	Área de Relaciones Inter – Institucionales.....	87
4.2.1.4	Área de Finanzas y Contabilidad	88
4.2.1.5	Área de Sistema de Información Gerencial	89
4.2.1.6	Identificación de las Fortalezas y Debilidades.....	90
4.2.1.7	Análisis Estructural de las Variables Internas.....	91
4.2.1.8	Determinación de los Valores Ponderados de la matriz EFI.....	99
4.2.1.9	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	101
4.2.2	Auditoría Externa.....	104
4.2.2.1	Fuerzas Económicas.....	104
4.2.2.2	Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.....	114
4.2.2.3	Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	117
4.2.2.4	Fuerzas Tecnológicas	119
4.2.2.5	Fuerzas Competitivas	120
4.2.2.6	Identificación de las Oportunidades y Amenazas	121
4.2.2.7	Análisis Estructural de las Variables Externas.....	122
4.2.2.8	Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFE.....	128
4.2.2.9	Matriz de Evaluación de los Factores Externos	130
4.3	Formulación de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos para la cva Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.	132
4.3.1	Formulación de la Visión.....	132
4.3.1.1	Validación de la Visión.....	133
4.3.2	Formulación de la Misión	134
4.3.2.1	Validación de la Misión	135
4.3.3	Formulación de los Objetivos Propuestos.....	135
4.4	Formulación y Selección de las Estrategias	136

4.4.1 Formulación de Estrategias	137
4.4.1.1 Matriz FODA	138
4.4.3 Análisis y Selección de Estrategias.....	143
4.5 Elaboración de los Planes de Acción Basados en las Estrategias	
Propuestas Para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte	
“Pedro Camejo” S.A.	157
4.5.1 Plan de Acción 1	158
4.5.2 Plan de Acción 2	160
4.5.3 Plan de Acción 3	161
4.5.4 Plan de Acción 4	162
4.5.5 Plan de Acción 5	164
4.5.6 Plan de Acción 6	165
4.5.7 Plan de Acción 7	168
4.5.8 Plan de Acción 8	169
CAPÍTULO V	171
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	171
5.1 Conclusiones	171
5.2 Recomendaciones.....	172
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	174
ANEXOS	177
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	187

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. Ubicación geográfica de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A.....	29
Figura 3.1. Gráfico De Relación De Motricidad-Dependencia.....	55
Figura 4.1. Estructura Organizativa CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A. Aragua de Barcelona.....	69
Figura 4.2. Actividades que realiza la empresa.....	73
Figura 4.3. Resultado de los 1,2 y 3 de la encuesta formulada.	79
Figura 4.4. Resultado de los 4 y 5 de la encuesta formulada.	80
Figura 4.5. Resultado de los 6, 7 y 8 de la encuesta formulada.	82
Figura 4.6. Resultado de los ítems 9, 10, 11, 12 y 13 de la encuesta formulada.	83
Figura 4.7. Resultado del ítem 14 de la encuesta formulada.	84
Figura 4.8. Resultado de los ítems 15, 16 y 17 de la encuesta formulada.	86
Figura 4.9. Resultado de los ítems 18 y 19 de la encuesta formulada.	87
Figura 4.10. Resultado de los ítems 20, 21 y 22 de la encuesta formulada.	89
Figura 4.11. Resultado del ítem 23 de la encuesta formulada.	90
Figura 4.12. Relación porcentual de motricidad y dependencia de las variables internas.	96
Figura 4.13. Plano motricidad x dependencia Variables Internas.....	97
Figura 4.14. Relación porcentual de motricidad y dependencia de las variables externas.	125
Figura 4.15. Plano motricidad x dependencia Variables Externas.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1. Esquema de una matriz FODA.	44
Tabla 3.1. Muestra de la Investigación	49
Tabla 3.2. Estructura de la Matriz de Análisis Estructural. Variables Internas	58
Tabla 3.3. Estructura del Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas	58
Tabla 3.4. Estructura de los Valores Ponderados de la Matriz EFI	59
Tabla 3.5. Estructura de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos	60
Tabla 3.5 Estructura de un Plan de Acción.	63
Tabla 4.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades internas	91
Tabla 4.2. Matriz del Análisis Estructural. Variables Internas	93
Tabla 4.3. Matriz De Análisis Estructural De Factores Internos	95
Tabla 4.4. Valores Ponderados de la Matriz EFI.	100
Tabla 4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos	101
Tabla 4.6. Porcentaje acumulado de la inflación.	106
Tabla 4.7. Producto interno bruto consolidado.	108
Tabla 4.8. Evolución del precio del petróleo venezolano durante el periodo 2010-2015	110
Tabla 4.9. Valor del dólar en bolívares.	113
Tabla 4.10: Evolución poblacional de Aragua en los censos de 2001, 2011, 2013 y 2015.	115
Tabla 4.11. Instituciones Universitarias en el municipio Aragua.	116
Tabla 4.12. Identificación de Oportunidades y Amenazas externas	122
Tabla 4.13. Análisis Estructural de los Factores Externos.....	123
Tabla 4.14 Porcentaje de motricidad y dependencia de las variables externas.....	127
Tabla 4.15, Porcentajes de los índices de motricidad y dependencia	129
Tabla 4.16. Matriz de evaluación de los Factores Externos.....	131
Tabla 4.17 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	138
Tabla 4.18 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FO)	139
Tabla 4.19 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DO).....	140
Tabla 4.20 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FA)	141
Tabla 4.21 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DA).....	142
Tabla 4.22. Resultado del tipo de estrategia.	142
Tabla 4.23. Relación Objetivo-Estrategia	143
Tabla 4.24 Matriz de prioridad de estrategias para el objetivo 1.	145
Tabla 4.25 Matriz de prioridad de estrategias para el objetivo 2.	148
Tabla 4.26 Matriz de prioridad de estrategias para el objetivo 3.	151
Tabla 4.27 Matriz de prioridad de estrategias para el objetivo 4.	154

Tabla N°4.28: Matriz de relación objetivo vs estrategias según su orden de prioridad.....	156
Tabla 4.29. Plan de acción N°1, Estrategia N°1	158
Tabla 4.32. Plan de acción N°4, Estrategia N°4	162
Tabla 4.33. Plan de acción N°5, Estrategia N°5	164
Tabla 4.34. Plan de acción N°6, Estrategia N°6	165
Tabla 4.35. Plan de acción N°7, Estrategia N°7	168
Tabla 4.36. Plan de acción N°8, Estrategia N°8	169

INTRODUCCIÓN

Toda organización debe buscar la mejor manera de lograr o dirigirse hacia mejores niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, aumentar el desempeño global y alcanzar las metas establecidas.

El éxito de las empresas no llega por arte de magia, debe existir una mezcla de factores claves como, aprovechar al máximo las ventajas competitivas, minimizar las potenciales competencias y tener una visión clara de lo que quiere la organización a futuro a través de un proceso de dirección estratégica y de toma de decisiones efectivas que aseguren la permanencia de la organización a largo plazo.

En consecuencia, es necesario que establezcan un mecanismo que les permita prever el futuro, considerando los factores internos y externos, a fin de establecer estrategias y tácticas que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planificación estratégica.

Al referirse al término “planificación estratégica” expertos en la materia como Fred David, lo considera como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Detalla la finalidad de la planeación estratégica en 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.

Por lo antes expuesto, se plantea el Diseño de un Plan Estratégico para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A ubicada en el complejo Agro – Industrial Francisco Carvajal. Aragua de Barcelona, Estado Anzoátegui, con el objeto de poder fortalecer su misión y visión; realizar el

diagnóstico con un conjunto de factores externos e internos que afectan las áreas funcionales de la organización; analizar y definir objetivos a largo plazo; generar, evaluar y escoger estrategias; establecer objetivos, para que finalmente se puedan medir y evaluar los resultados obtenidos y así poder guiarla hacia un futuro basado en la planeación y toma de decisiones acertadas.

En este sentido el esquema para desarrollar la investigación queda estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I llamada El problema, el cual detalla los inconveniente presentes en la empresa objeto de estudio, establece los objetivos general y específicos de la investigación, así como la justificación del problema, el alcance y delimitación de la investigación, además de un reseña de la empresa.

Capítulo II Marco Teórico, donde se encuentra los antecedentes de la investigación que brindaron aportes significativos a este trabajo y se desglosa el marco referencial de la misma, mostrando el contexto donde se desarrolla la investigación.

Capítulo III referido al Marco Metodológico que comprende el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas de recolección de datos y las técnicas para procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV Presenta los resultados de la investigación, análisis e interpretación de los mismos a fin de ofrecer a la solución de la problemática objeto de estudio

Capítulo V corresponde a las conclusiones y recomendaciones, el cual recoge las deducciones reflexionadas en base a los hallazgos del estudio realizado y se

enuncian una serie de recomendaciones a la empresa, para implementar acciones que la encaminen hacia un mejor futuro.

Por último, se detallan las referencias bibliográficas, seguido de esto, se presentan los anexos que complementan la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial está presente un proceso de globalización que presiona a las organizaciones constantemente hacia la búsqueda de formas nuevas, eficientes y creativas para desarrollar, producir, distribuir productos y brindar servicios de la más alta calidad y al mejor precio. Las empresas se mueven en un entorno cada vez más dinámico, más exigente, con mayor complejidad y muy cambiante, es por ello que la planificación estratégica tiene gran relevancia, dado que su implementación dentro de las organizaciones permite dar respuesta a situaciones próximas y prever aquellas circunstancias que podrían afectar en su evolución.

Hoy en día la gerencia es considerada como un área estratégica para afrontar las vicisitudes que se presentan en el entorno en el que está inmersa la industria, por ello diversas organizaciones hacen mucho énfasis en la alta preparación del recurso humano que ocupa el cargo. La tarea principal del gerente es prestar la atención necesaria y adecuar las estrategias para que los diversos cambios que se susciten en el entorno no afecten al comportamiento esperado de la empresa en pro de sus objetivos y las metas que se ha propuesto alcanzar. En su mayoría las empresas no poseen el personal competente, debido principalmente, a unas directrices y políticas de selección de personal no adecuadas, siendo esta la causa principal de su condena al fracaso. Es vital que las empresas consideren a sus trabajadores como su más valioso capital.

No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden

Moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividad, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios. La mala gestión de los líderes es la raíz de casi todos los fracasos empresariales, las consecuencias de una mala gestión tienen como repercusión final una caída de la rentabilidad. Esta caída puede venir de caídas de facturación, incremento de costos (directos, indirectos), costos no contemplados, costos financieros no imputados, falta de planificación financiera, baja producción, recursos productivos no optimizados, mala gestión documental, etcétera.

Estadísticamente 9 de cada 10 empresas tienen que cerrar antes de cumplir su quinto año de vida. La razón por la cual esto ocurre se debe a la ausencia de planes estratégicos, siendo ésta, probablemente, la mayor causa de fracaso en las organizaciones. Un proyecto que se centre exclusivamente en el “aquí y ahora”, sencillamente, no tiene futuro. Entre otras cosas, porque para cuando llegue a darse cuenta de que el mercado ha cambiado, la mayoría de sus competidores ya tendrán mayor experiencia utilizando los principios y herramientas de vanguardia.

A través de los planes estratégicos se permite conocer cuáles son las demandas o necesidades de los consumidores, y la capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, se conoce la real potencialidad de los productos o servicios. Limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos. Los graves errores en la fijación de estrategias implican no evaluar los

cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos.

La falta de experiencia y / o la ausencia de capacidades técnicas puede traer como consecuencia no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Muchas son las empresas que se ven afectadas en su operatividad, producto de la grave deficiencia a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, así como también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno, reflejándose en una improductividad, pérdidas económicas, improvisación en la toma de decisiones, descontento, desempeño, desmotivación.

La CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A no escapa de esta cruda realidad, la misma no cuenta con un plan estratégico que le brinde direccionamiento a las tareas que emprende y que desea ejecutar a futuro. Muchos de los problemas que se presentan se enfocan por ejemplo, en el hecho de que no se cuenta con una misión, visión y objetivos delineados que sirvan de patrón para verificar si se han alcanzado las metas propuestas, o si los empleados en la ejecución de sus actividades diarias, contribuyen de forma adecuada hacia el logro de las aspiraciones organizacionales. A este escenario debe sumarse que existen otros factores internos y externos que inciden en el desenvolvimiento de las actividades realizadas, los cuales generan un ambiente pesado y hostigador al personal que hace vida en la empresa. De igual manera, no se aplican estrategias para aprovechar al máximo las oportunidades del contexto externo y minimizar las debilidades presentes.

Las empresas pueden mediante la planificación estratégica lograr el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos, lo cual facilita el proceso de toma de decisiones, a través de la previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de la predeterminación (toma de acciones). Implementando la planificación estratégica se obtienen los siguientes beneficios:

- ✓ Mayor comprensión de las capacidades de la empresa.
- ✓ Mayor conciencia en las amenazas del entorno y mejor aprovechamiento de las oportunidades.
- ✓ Permite llevar orden y disciplina en toda la empresa.
- ✓ Posicionamiento en el mercado.
- ✓ Más Productividad.
- ✓ Mejor aprovechamiento de los recursos físicos y financieros.
- ✓ Rentabilidad (rendimiento de beneficios).
- ✓ Se logra una gerencia eficiente.

Tomando en cuenta que es necesario el diseño de un plan estratégico para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A., se formulan las siguientes interrogantes: la primera de ellas es ¿Cuál es la situación actual de la empresa?, ¿Cómo se encuentra la empresa con relación a su entorno?, ¿Mejorarán los servicios que presta la empresa con la propuesta de un plan estratégico?

Las dos primeras preguntas sugieren un análisis de la situación actual y las opciones estratégicas, la última lleva a tomar una decisión que a través del diagnóstico permita establecer objetivos e identificar acciones que sean realizables y factibles, siendo este el objetivo del análisis. Esta investigación pretende dar

respuesta a las preguntas planteadas y procurar el mejor funcionamiento de la empresa.

Es por ello que surge la necesidad de llevar a cabo esta investigación la cual lleva por título: “Diseño de un plan estratégico para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A”, con el propósito de determinar los factores internos y externos que inciden en el sistema objeto de estudio y que generan un impacto negativo en cada una de las actividades realizadas. Por otro lado, se emplearan los principios definidos por el autor Fred David para lo concerniente al diseño de un plan basado en las estrategias más convenientes con la finalidad de introducir en la empresa una metodología que garantice mejoras dentro de la organización.

La importancia de este estudio radica en que será el primero de este tipo realizado en la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A, el mismo servirá de recurso para minimizar las debilidades presentes y aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades para lograr el éxito de la organización.

En cuanto al alcance, es necesario acentuar que esta investigación estará enmarcada exclusivamente en la etapa de formulación del diseño de una planificación estratégica. Dicha información estará basada en la implementación de estrategias necesarias para mejorar el desempeño del personal y las actividades realizadas por la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A – Aragua de Barcelona. En efecto, su implementación, así como su posterior evaluación quedará a consideración de la Sede Principal de la empresa.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A ubicada en Aragua de Barcelona Estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.
- Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.
- Formular la misión, visión y objetivos estratégicos para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.
- Establecer estrategias para llevar a cabo los objetivos planteados para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.
- Elaborar los planes de acción basados en las estrategias propuestas para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.

1.3 Justificación de la Investigación

En la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, hasta la fecha no se había efectuado ningún estudio de este tipo, dicha organización se encarga de poner en marcha la agroindustria a nivel nacional con el uso apropiado de la tecnología para la producción, permitiendo fortalecer los niveles de organización popular, pero actualmente enfrenta dificultades para llevar a cabo de manera eficiente cada uno de sus procesos. En tal sentido surge la necesidad de

diseñar un Plan Estratégico para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, ubicada en Aragua de Barcelona - Estado Anzoátegui.

Por ende, la presente investigación reviste importancia, aportó de forma significativa al proceso de toma de decisiones, así como también, tener un control de sus actividades, y que pueda usar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como herramientas para desempeñarse de una manera más eficiente.

1.4 Delimitacion de la Investigacion

El alcance de este proyecto se limitó al desarrollo de un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A., en el que se detallan actividades y acciones que deberán realizarse para mejorar su situación interna y la q mantiene con el medio externo. El estudio abordó solo el diseño de un plan estratégico, por lo que su implementación estará sujeta bajo el poder de la organización. Este estudio estuvo basado en la metodología de Fred David por lo que se pudo sustentar el desenvolvimiento de las actividades del sistema en estudio. Con la información obtenida de las auditorias internas y externas se realizó la matriz FODA para enunciar posibles estrategias y seleccionar la mejor. Por último se formularon los planes de acción con los indicadores asignados de acuerdo al logro de los objetivos propuestos.

1.5 Descripción de la Empresa CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A.

1.5.1 Reseña Histórica

El Gobierno Nacional de la República Bolivariana de Venezuela creó el 13 de noviembre del 2001 a través del Decreto de Ley de Tierras y Desarrollo Agrario la

Corporación Venezolana Agraria (CVA), la cual construyó un conjunto de empresas dedicadas a cada ramo de la agricultura y la producción pecuaria, de este modo, surgió la necesidad de crear una empresa dedicada al área de la mecanización agrícola y el transporte para el desarrollo eficiente de estas áreas en el sector agrario manejado por las Empresas de la CVA, y también para contrarrestar las debilidades de los pequeños y medianos productores en cuanto al acceso de la tecnología de mecanizado agrícola.

Así, de este modo, el 14 de Junio del 2006 nace la Empresa Socialista “Pedro Camejo”, a través de una Comisión Técnica Nacional, la cual propuso la conformación de Unidades Territoriales de Servicios de Mecanización, que se encargan de prestar servicios de mecanización agrícola y asistencia técnica a los pequeños y medianos productores, para lo cual se dispondría de tractores, implementos, cosechadoras y otras máquinas y equipamientos propios, así de esta manera la Corporación Venezolana Agraria garantizaría a los productores el apoyo en los procesos de producción aplicados sobre sus hectáreas sembradas y optimizar la producción de alimentos necesarios para la población venezolana.

Fue en el año 2008 cuando se crea y nace en el Municipio Aragua esta empresa para satisfacer las necesidades del productor y la productora agrícola de esta localidad; así como también a todos los municipios adyacentes a la zona centro del estado Anzoátegui.

1.5.2 Misión

Consolidar la soberanía alimentaria de la zona oriental del país, impulsando la socialización del uso apropiado de la tecnología al servicio de la productividad agrícola y pecuaria, apoyándose en los controles de los consejos de participación

socialista, con la finalidad de lograr la integración en la actividad agro - productiva permitiendo la dignificación justa y sustentable del productor rural.

1.5.3 Visión

Lograr que la empresa brinde la mayor contribución en las estrategias de seguridad agroalimentaria y desarrollo endógeno, implementando un sistema integral de agro - producción social que alcance la expansión del mismo, con un alto compromiso comunitario, apoyando al sector agrícola y pecuario de manera solidaria a través del suministro de la tecnología de mecanizado y transporte necesarios para nuestra nación.

1.5.4 Objetivos

- Lograr la soberanía agroalimentaria de la patria, a través de la socialización de los medios de producción y la transferencia tecnológica al poder popular y así garantizar el sagrado derecho a la alimentación de nuestro pueblo.
- Prestar el servicio de mecanización agrícola a los pequeños y medianos productores, a precio solidario, en la búsqueda del desarrollo de la actividad agropecuaria y para el aumento de la producción, con el propósito de satisfacer las necesidades de la población.
- Garantizar la socialización de los medios de producción colocándolos a los servicios de los productores bajo la planificación del estado revolucionario en busca de una distribución justa y sustentable para los que participan en la construcción de un nuevo modelo de producción social.

1.5.5 Ubicación Geográfica

CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A. se encuentra ubicada en el complejo Agro Industrial Francisco Carvajal de la parroquia de Aragua de Barcelona en la carretera Nacional Aragua – Zaraza, Edo. Anzoátegui. (Ver figura 1.1).



Figura 1.1. Ubicación geográfica de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A.
Fuente: El autor (2017).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

A continuación se presentará un resumen de las bases teóricas que fundamentan el presente estudio, incluidos también varios trabajos previos de la misma índole. Los siguientes trabajos están relacionados con el tema bajo estudio y serán de gran utilidad para el desarrollo del mismo.

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

En razón de lo anteriormente explicado, este antecedente sirvió de aporte fundamental de información para el desarrollo teórico que se empleara en dicho trabajo de grado y la importancia de la misma.

Macuare, M (2015). *“Diseño de un plan estratégico para el departamento de seguridad industrial, higiene ocupacional, y ambiente (SIHO-A), de la Empresa Ingeniería y Servicios Técnicos Newsca, S.A Anaco, Estado Anzoátegui”*. El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico para el Departamento de Seguridad Industrial, Higiene Ocupacional, y Ambiente (SIHO-A), de la empresa Ingeniería y Servicios Técnicos Newsca, S.A., para contribuir al desarrollo de las actividades que allí se realizan, basándose en conocimientos de Gerencia Estratégica. La investigación comenzó con el estudio de la situación actual, la recopilación de información a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y cuestionarios, con el propósito de detectar los focos problemáticos que afectan el funcionamiento de la misma. Seguidamente, bajo los lineamientos propuestos por Fred David se realizó la auditoría externa e interna. Posteriormente y basándose en la información obtenida anteriormente, se formuló la misión y visión, utilizando los modelos propuestos por Strickland y Thompson. También se construyó la Matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos problemas planteados. Finalmente siguiendo el modelo de Kaplan y Norton se elaboró el Cuadro de Mando Integral basándose en los indicadores de gestión, de acuerdo a las cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento).

De esta manera el presente trabajo se utilizó como base para el estudio de la metodología de Fred David, además de ser una herramienta de apoyo para tomar parte del sustento teórico que se empleará en esta investigación.

Alvarez, M. (2015). *“Diseño de un plan estratégico para el logro de mejoras en el proceso competitivo de la empresa Atina Energy Services Corp, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui”*. Este estudio se basó en la formulación de un plan estratégico para el logro de mejoras en el proceso competitivo de la empresa atina Energy Services Corp, para establecer una orientación a los directivos en cuanto al direccionamiento de los esfuerzos al logro de las metas factibles, basándose en conocimientos de la dirección estratégica. La investigación fue descriptiva con diseño de campo. Inicialmente, se realizó el estudio de la situación actual de la empresa, esto se realizó a través de la observación directa y la entrevista no estructurada, con el propósito de detectar los principales problemas que afectan el funcionamiento de la misma. Seguidamente, se ejecutó la auditoría interna, que evidencio un total de 14 fortalezas y 13 debilidades. Posteriormente, se realizó la auditoría externa donde se detectaron un total de 5 oportunidades y 10 amenazas que afectan a la empresa. Basándose en la información anterior, se formuló la misión y visión estratégica, así como los objetivos, siguiendo la metodología del autor Fred David. Luego de esto se realizó la formulación de las estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos, las cuales fueron 2FO, 2 FA, 3 DO y 2 DA. Para finalizar, se plantearon un conjunto de 8 indicadores para controlar la gestión de la empresa en torno a logro de sus objetivos.

En virtud de lo señalado, este trabajo brindó parte fundamental para la realización de este estudio ya que se utilizaron las mismas técnicas de recolección de datos y análisis para la descripción actual de la empresa.

Villarroel, F. (2014) *“Diseño de un plan estratégico para el departamento de operaciones de la empresa lodos de Venezuela, C.A. (LOVENCA), ubicada en anaco, estado Anzoátegui”*. Esta investigación comenzó con el estudio de la situación actual, la recopilación de información a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y cuestionarios, con el propósito de detectar los focos problemáticos que

afectan el funcionamiento de la misma. Seguidamente, se realizó la auditoría interna, a objeto de detectar las fortalezas y debilidades. Posteriormente, se ejecutó la auditoría externa, que evidenció las oportunidades y amenazas existentes en el departamento. Basándose en la información anterior, se formuló la misión y la visión estratégica, así como los objetivos, siguiendo la metodología del autor Fred David. También se formularon las estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos. Para finalizar, se elaboraron los planes de acción para el logro de los referidos objetivos, conforme a lo dispuesto por el autor George Morrissey en su metodología.

Siendo de referencia esta investigación sirvió para la aplicación de las técnicas sobre la planificación estratégica, concretamente sobre la elaboración y aplicación de las matrices de evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE), en conjunto con la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), MEOPE O MPEC para la generación de estrategias optimas.

Mendoza, J. (2013) *“Diseño de un Plan Estratégico para la Optimización de las Matrices de Control de Proyectos, basándose en la Técnica del Valor Ganado, en la Gerencia del Proyecto Pirital I, PDVSA GAS”*. La presente investigación permitió elaborar una propuesta de un plan estratégico para la Gerencia del Proyecto Pirital I, PDVSA GAS, la cual en la búsqueda de mejorar los procedimientos de control desea implementar en sus matrices de control de proyecto la Técnica del Valor Ganado. El desarrollo de la propuesta se inició con la descripción de la Matriz de control actual, seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz EFE, así mismo se analizó el ambiente interno, y se generó la matriz EFI, para ambos análisis se utilizó la metodología propuesta por el autor Fred David. Seguidamente, se formularon la Misión y Visión de la organización, creándose igualmente objetivos estratégicos para la misma bajo la metodología propuesta por el autor George Morrissey. Posteriormente, aplicando la matriz FODA se desarrollaron

siete (7) estrategias y siete (7) planes de acción, en los cuales se establece como y con qué recursos se implementaran las estrategias, de tal manera que se puedan aprovechar las variables positivas y contrarrestar aquellas que impacten negativamente la gerencia.

Sirvió de apoyo a esta investigación en lo referente a la elaboración y contenido de los planes de acción así como en la selección de las actividades, responsables frecuencia y mecanismos de realimentación.

2.2 Fundamentos Teóricos

A continuación se presentarán algunos conceptos e ideas claves para la mejor comprensión del tema objeto de estudio.

2.2.1 Planificación Estratégica

Corredor (2001) expresa que:

La planificación es un proceso integral que propone una nueva actitud hacia el futuro posible mediante la aplicación de normas que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y las perspectivas del cambio. (p. 43).

La definición de Planificación estratégica contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia. La planificación es un concepto que nunca se despojará de dos factores que le son inherentes en la exploración o construcción del futuro: la dirección y el control. Cuando se le agrega lo estratégico para formar el término en discusión, no pierde esa característica esencial, sino que se amplía el significado, para incluir, en la definición, la dirección, control del conflicto y de las fuerzas que lo utilizan como medio para lograr sus objetivos.

2.2.2 Características de la Planificación Estratégica

Cope (1998) realizó un estudio sobre las características que posee el proceso estratégico, logrando resaltar las siguientes:

- Permite determinar el tipo de negocio en el que está y en el que se debe estar, quiénes son los clientes y quiénes 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 estudio especializados, es necesario que haya un alto 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. (p.13)

2.2.3 Importancia de la Planificación Estratégica

Corredor (op.cit) señala que: “la planificación estratégica es de mucha importancia ya que aporta métodos de organización y planificación para lograr el éxito o buen funcionamiento de una institución u organización que busca tomar decisiones que permitan grandes beneficios a futuro” (p.125). Es importante porque:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta gerencia.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Simula el futuro.
- Exige el establecimiento de objetivos.
- Revela y aclara oportunidades y amenazas futuras.

2.2.4 Declaración de Misión

Según Strickland y Thompson (2004):

La declaración de misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (¿Quiénes somos? y ¿Qué hacemos?); describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual del negocio. (p.7).

Esta declaración no solo establece una definición clara del negocio actual, sino que también indica hacia dónde se dirige la compañía y en que se convertirá en los años próximos, sin embargo la gran mayoría de los enunciados de misión de una empresa dicen más sobre “lo que es ahora nuestro negocio”, “que lo que será nuestro negocio más adelante”.

2.2.5 Declaración de Visión

Strickland y Thompson (op.cit):

Una declaración de visión describe la futura esfera de acción de los negocios de una empresa (Hacia dónde vamos), colaborando en la dirección y la elaboración de la estrategia, por tanto se percata del cambio en las expectativas del cliente dándole una base a los empresarios para defenderse de manera agresiva. (p. 6).

Es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque del cliente; la geografía y el mercado de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

2.2.6 Objetivos

Según Strickland y Thompson (op.cit): “Son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización”. (p. 9).

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión y misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso, al lograrlo ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa, cada parte de la organización necesita objetivos de desempeño concretos y mensurables que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa.

2.2.7 Estrategia

Strickland y Thompson (op.cit) plantean: “La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización”. (p. 10).

La estrategia de una compañía representa la respuesta de la administración a aspectos tan importantes como si debe estar concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si debe complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un pequeño mercado particular; si debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada; si debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en la superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas; por consiguiente una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas

opciones y es una señal de compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.

2.2.8 Auditoría Interna

David (2009) expresa que:

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades. (p. 122).

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica.

Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

2.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

David (op.cit):

Para la realización de una auditoría interna de administración estratégica es necesario construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (p.158).

Para construir la matriz EFI, se siguen los pasos definidos a continuación:

1. Elabore una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sume los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, el puntaje ponderado total puede abarcar desde un 1.0 bajo hasta un 4.0 alto, con un puntaje promedio de 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan

a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

2.2.10 Auditoría Externa

David (op.cit), establece que:

Una auditoría externa se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa, como la creciente competencia extranjera, la emigración de ciudades con clima frío a otras más cálidas, una población que envejece, el miedo de los consumidores a viajar y la vulnerabilidad de la bolsa de valores. Una auditoría externa saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas. (p. 162).

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Como sugiere el término finito, la auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

2.2.11 Fuerzas Externas Clave

David (2008) las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías: 1. Fuerzas económicas; 2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4. Fuerzas tecnológicas y 5. Fuerzas competitivas.

2.2.12 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Según David (2008) se deben considerar cinco (5) aspectos para la elaboración de la matriz EFE:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (p. 110).

2.2.13 Método de Análisis Estructural

Certo y Paul (1995) manifiestan que: “el método del análisis estructural permite interpretar claramente la realidad, en razón de que percibe a cada variable según las relaciones que tiene con las otras”. (p. 150).

Por medio de esta herramienta se pueden determinar cuáles son los factores más importantes que están afectando al sistema, cuales son las variables claves que están incidiendo en su desempeño y cuáles son las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y como las variables preponderantes están involucradas con las restantes.

2.2.14 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

David (2008) define que:

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA o SWOT, siglas en inglés de Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. (p. 221).

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos. Generalmente las organizaciones buscarán estrategias DO, FA o DA para obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, se esforzará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización hace frente a amenazas importantes, intentará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.
- Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.

- Las estrategias DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria.

A continuación, en la tabla 2.1 se detalla el esquema de una matriz FODA:

Tabla 2.1. Esquema de una matriz FODA.

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS: F Lista de las Fortalezas 1) 2)	DEBILIDADES: D Lista de las debilidades 1) 2)
OPORTUNIDADES: O Lista de las Oportunidades 1) 2)	ESTRATEGIAS (FO) Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 1)	ESTRATEGIAS (DO) Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades 1)
AMENAZAS: A Lista de Amenazas 1) 2)	ESTRATEGIAS (FA) Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas 1) 2)	ESTRATEGIAS (DA) Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas 1) 2)

Fuente: David, F (2008).

Hay ocho etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.
5. Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada.
6. Conciliar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Conciliar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

8. Conciliar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

2.2.15 Planes de Acción

El plan de acción “indica que hay que hacer, por quien, cuando y con qué recursos” (p.9), tomando en consideración lo indicado por Fernández (2004).

Harvard Business School (2006) añade que “es un documento que se inicia con los objetivos estratégicos y que identifica todos los pasos necesarios para conseguirlos” (p.93).

La elaboración del plan de acción es un paso fundamental para el éxito de toda planificación, si este se encuentra claramente estructurado y las acciones son las adecuadas, se estará en camino hacia obtener el mínimo riesgo de fracaso en la obtención de las metas propuestas por la organización.

Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco (5) factores:

1. Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
2. Las personas que serán encargadas de ver que se cumplan 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.

Casi todos los planes de acción, independientemente de que el objetivo sea sencillo o complejo, contiene entre cinco y diez pasos importantes para la acción. Menos de cinco podría indicar que se ha dado un tiempo insuficiente para reflexionar

sobre el esfuerzo requerido. Más de diez indica que probablemente sean incluidos más detalles de los apropiados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Cuando se va a resolver un problema en cierta forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Conviene indicar que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; generalmente se combinan entre si y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación. Teniendo esto presente, se considera que la investigación empleada para el desarrollo de este proyecto fue de tipo descriptiva.

Arias, F. (2006), Define a la investigación descriptiva como “aquella que tiene como objeto central lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (p.19)

En virtud de lo anterior esta investigación es considerada de tipo descriptiva, ya que la misma fue desarrollada considerando la realidad de los hechos de la situación actual existente en la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A, referente a la ausencia de un plan de estrategias que permita la identificación de las variables críticas (internas y externas) que están directamente relacionadas con las deficiencias operacionales de dicha empresa, de este modo resolver o contribuir a la solución de la problemática existente.

3.2 Diseño de la Investigación

El siguiente trabajo de grado corresponde a una investigación de campo, de la cual Arias (op.cit.) comenta que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.31).

Considerando que para esta investigación se tomaran datos directamente de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A, lugar donde se relacionan los hechos y analizando lo planteado anteriormente, se puede decir que esta investigación se encuentra dentro de un modelo de campo.

Además, tuvo sustento en información documentada, ya que la misma estará complementada con el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información, tales como: informes de investigación, fuentes bibliográfica, tesis y otros materiales informativos, tanto impresos como electrónicos.

3.3 Población y Muestra

Morlés, (1994) expresa que “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (p.17).

El mismo autor dice que “la muestra es un subconjunto representativo de un universo o población” (p.54).

En la realización de esta investigación, la población o universo para la cual serán válidas las terminaciones de la misma está conformada por diez (10) trabajadores, los cuales ocupan cargos de alto rango de los principales departamentos

de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A. Por otra parte, la muestra seleccionada estará conformada por los diez (10) trabajadores. Debido a que la población es finita, la muestra va a resultar ser igual a la población para más detalle ver tabla 3.1.

Tabla 3.1. Muestra de la Investigación

Departamento	Cargo	Personas
Gerencia	Gerente General	1
Administración	Administrador	1
Operaciones	Supervisor de Operaciones	1
Planificación	Supervisor de Planificación	1
Mantenimiento Mecánico	Supervisor de Mtto. Mecánico	1
Transporte	Supervisor de Transporte	1
Talento Humano	Supervisor de Trabajo Digno	1
Seguridad Laboral	Supervisor de Seguridad Laboral	1
Tecnología de Informática	Supervisor de Tecnología de informática	1
Vialidad Agrícola	Supervisor de Vialidad agrícola	1
Total:		10

Fuente: El autor (2016)

3.4 Técnicas e Instrumentos de la Investigación

Según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.30), son ejemplos de técnicas la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita, la entrevista, etc., mientras que para el mismo autor los instrumentos son “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.33).

En este trabajo los instrumentos que se utilizaron como apoyo para desarrollar las técnicas de recolección de datos y que se obtendrán a través del personal que

trabaja directamente en el área de estudio son los siguientes: revisión bibliográfica, observación directa, entrevistas no estructuradas.

3.4.1 Revisión Bibliográfica

Según Tamayo y Tamayo (1998), la revisión bibliográfica “constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización, interpretación y presentación de datos e información de un determinado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos” (p.182).

La revisión bibliográfica se realizó mediante lecturas y análisis de libros, revistas de investigación, páginas web, bases de datos, documentos técnicos, manuales de seguridad industrial y salud ocupacional, manuales de procedimientos, tesis de grado, entre otros, los cuales servirán como apoyo para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

3.4.2 Observación Directa

Arias (2006), establece, la observación “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma organizada, cualquier hecho, fenómeno y situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69).

Esta técnica se utilizará para describir la situación actual de la empresa, permitiendo observar las debilidades, fortalezas y características pertinentes de cada departamento objeto de estudio.

3.4.3 Entrevista no Estructurada

Arias (op.cit.) define la entrevista como “una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistado y el entrevistador acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p.73).

Concretamente se utilizó la entrevista no estructurada, concebida por Arias (op.cit.) como una modalidad en donde “no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista” (p.73).

En virtud de lo mencionado, se realizaron conversaciones informales con los trabajadores de los distintos departamentos de dicha empresa, lo que permitirá profundizar sobre sus objetivos, ventajas y desventajas, y complementar la información existente sobre la problemática que se presenta.

3.4.4 Fichas

Las fichas se utilizaron para recopilar la información que se deseo almacenar para posteriormente ser analizada, cuantificada, estructurada, analizada, estudiada y organizada.

3.5 Técnicas de Análisis de Datos

3.5.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Con esta herramienta se logró obtener datos que permitan una comprensión más amplia sobre el entorno del departamento de operaciones, mediante el análisis de los

distintos factores externos claves (amenazas y oportunidades) tomados a consideración.

3.5.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Este instrumento fue clave para la evaluación de las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de cada departamento y permitió el proceso de formulación de estrategias para el logro de los objetivos propuestos.

3.5.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

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

3.5.4 Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE)

David (op.cit) expresa que, esta técnica indica, en forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas. Utiliza la información obtenida en el análisis interno y externo para así determinar las estrategias más efectivas. (p.280)

Esta herramienta permitió definir el orden de prioridad de ejecución entre estrategias factibles relacionadas con la consecución de un objetivo, que no presentaban carácter alternativo.

3.5.5 Matriz De Análisis Estructural

Sastoque, F. (citado por Bustamente y Ramos, 2009), establece que:

“La técnica del análisis estructural, analiza las variables del objeto de estudio como un sistema donde cada elemento guarda una relación de interdependencia. Esta técnica, dado su desarrollo procedimental, puede considerarse una técnica cuantitativa, ya que hace uso de índices estadísticos o de la elevación en potencial de matrices para poder obtener el valor de motricidad o de dependencia de las variables. Es por ello que resulta una técnica de gran utilidad para poder establecer cuáles son aquellas variables que por su influencia afectan todo el sistema y poder emprender, a partir de los resultados obtenidos, alguna estrategia para su modificación, pues cualquier acción sobre ellas modificarán a las demás”. (pag.57).

Una vez que se tienen bien establecidas y definidas las variables a utilizar, estas se distribuyen, tanto por filas como por columnas en un cuadro de doble entrada o matriz. Las variables que ocupen el lugar de las filas se manejan como influyentes (motrices) y cuando están en las columnas, como influidas (dependientes). Posteriormente, se asigna que tipo de influencia se trata en cada una de las variables; para ello, se utiliza la siguiente pregunta auxiliar ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i (influyente/fila) y la variable j (influida/columna)? Dicha influencia es representada asignando valores de (0) y uno (1) a las variables, dependiendo si influye o no en las demás. Se establece el valor 0 para una influencia nula y 1 para una influencia real.

La razón de hacer dicha asignación de un valor numérico es para poder establecer una sumatoria tanto de filas como de columnas. La sumatoria de los números por filas nos indica las veces que cada una de las variables impactaron a las

restantes. La sumatoria de los uno por columnas nos indica las veces que cada variable es influida por las restantes.

3.5.5.1 Calculo de Valores de Motricidad y Dependencia

Una vez construida la matriz del análisis estructural, se obtiene un factor de influencia y uno de dependencia, que es fácilmente observable mediante el establecimiento de índices de motricidad y dependencia. Dichos índices se obtienen de la división de cada una de las sumatorias tanto de filas como de columnas, entre el total de las sumas de la sumatoria.

3.5.5.2 Relación de Motricidad y Dependencia

Una vez obtenida la información anterior, para poder establecer, de qué tipo de variables se trata, se procede a relacionar cada uno de los índices de influencia con cada uno de los índices de dependencia en un plano cartesiano. El eje y es motricidad y el eje x es dependencia, donde el límite entre cada zona es el promedio resultante de la división del porcentaje total (100%) entre el número de variables existentes.

Se considera que una variable tiene motricidad alta cuando el porcentaje de motricidad de esta es mayor al promedio y una baja motricidad cuando su porcentaje es menor al promedio. De manera análoga sucede con el porcentaje de dependencia.

Así, una vez que graficado cada uno de los índices (ver figura 3.1) se puede observar el lugar que ocupada cada una de las variables, lo cual permitirá establecer cuales con aquellas que por su influencia afectan todo el sistema. La utilización de dicha técnica permite, que una vez ubicadas las variables claves o motrices cuadrante I y II, se puede emprender alguna estrategia para su modificación, ya que cualquier acción sobre ellas modifican a las demás.

➤ Zona de poder:

En ella se encuentran las variables que tienen más alta motricidad y la más baja dependencia. Por ello, son las más importantes porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Las modificaciones que en ellas ocurran tienen repercusiones en todo el sistema. Son las que deben recibir mayor atención a su solución.

➤ Zona de conflicto:

Se hallan variables de alta motricidad y alta dependencia. Son variables muy dependientes pero también altamente vulnerables. Al igual que influyen son influidas. Las variaciones que ocurren en ellas tendrán repercusiones en todo el sistema. Después de las variables de la zona de poder son las que deben recibir la atención porque cumplen la función de enlace entre la zona de poder y las restantes, porque sus consecuencias se reflejarán en las variables de la zona de salida que son consecuencias de las anteriores.

➤ Zona de salida:

Están todas aquellas que son producto de las anteriores. Tiene poca motricidad pero una alta dependencia. Antes de darle solución a este tipo de variables se debe dar solución a las de poder y conflicto, porque estas son consecuencia.

		Dependencia	
		Baja	Alta
Motricidad	Alta	Zona de Poder	Zona de Conflicto
	Baja	Zona de Problemas Autónomo	Zona de Salida

Figura 3.1. Gráfico De Relación De Motricidad-Dependencia

Fuente: Certo y Paul (1995).

➤ Zona de problemas autónomos:

Estas variables ni influyen, ni son influidas significativamente. Por ello tiene muy poca motricidad y muy poca dependencia.

3.6 Procedimiento Metodológico

3.6.1 Descripción de la Situación Actual de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.

En esta etapa se procedió a analizar la situación existente en la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A, se comprendió mejor su realidad, sus condiciones actuales y se detectó los aspectos críticos que afectan su funcionamiento.

Por ende se procedió a describir como lo indica la fase 1 de la metodología de Fred David, fase del diagnóstico de la situación actual del estudio, la idea que se tiene del mismo, los servicios ofrecidos como parte del desarrollo dentro de la empresa, la estructura organizativa como los cargos correspondientes al área en estudio. Para ello, se recurrió al uso de las técnicas de recolección de datos, como son la entrevista no estructurada y observación directa a los supervisores de cada departamento, puesto que aportaron información valiosa acerca de la dinámica existente en el ente antes mencionado.

3.6.2. Determinación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y amenazas de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.

En esta etapa se ejecutó la auditoría interna para encontrar y analizar los problemas funcionales que afectan a la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A, lo cual conlleva a la identificación de las fortalezas y debilidades de la misma, por esta razón se tomaron como referencia las 5 funciones gerenciales propuestas por Fred David denominadas: planificación, organización, dirección y control, integración personal, utilizando como herramienta de apoyo la entrevista no estructurada, dicha información fue obtenida por medio del gerente general y supervisores de la empresa.

Se requirió la construcción de la matriz de análisis estructural (ver tabla 3.2), se estableció un sistema binario, donde una influencia real se otorga un (1) punto, y una influencia nula, se le otorga cero (0) puntos. De esta manera, asignando 0 o 1 a cada una de las relaciones entre las variables que representan las debilidades y fortalezas, se logra completar dicha matriz, la cual estuvo conformada por la motricidad y dependencia del mismo, esto se calculo sumando de manera horizontal cada puntuación por variable para obtener la motricidad de cada una para ser sumada su total, el cual debe coincidir con el total de la dependencia sumada de forma vertical de cada ponderación asignada por variable influyente.

Tabla 3.2. Estructura de la Matriz de Análisis Estructural. Variables Internas

Nro.	Influencia de/sobre	1	2	3	..	N	Motricidad total
1	Variable 1						
2	Variable 2						
3	Variable 3						
..	...						
n	Variable n						
Dependencia total							

Fuente: El autor, (2017)

Luego de culminar el análisis estructural, para la elaboración de la matriz EFI, se tomaron las fortalezas y debilidades detectadas a lo largo de la auditoría interna, para esto se debió calcular el porcentaje de motricidad y dependencia, para así facilitar la selección de las variables por zonas dentro del estudio (ver tabla 3.3).

Tabla 3.3. Estructura del Índice de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas

N°	Variables	Mi	%IM	Di	%ID
1	Variable 1				
2	Variable 2				
3	Variable 3				
..	...				
n	Variable n				

Fuente: El autor, (2017)

Estos porcentajes fueron calculados entre el total de motricidad con la motricidad ponderada por variable tanto de las fortalezas como de las debilidades, de igual forma se realizó el cálculo en el porcentaje de la dependencia, donde Mi y Di son los valores de cada motricidad o dependencia respectivamente, y Mtotal y Dtotal

es el valor de la sumatoria total de la motricidad o dependencia respectivamente, esto según la siguiente fórmula:

$$\% \text{Motricidad: } (M_i * 100) / M \text{ total} \quad \text{Ec.3.1}$$

$$\% \text{Dependencia: } (D_i * 100 / D \text{ total}) \quad \text{Ec.3.2}$$

Una vez que se registraron los datos en la matriz EFI se procedió a calcular la ponderación de la relación de la motricidad- dependencia mediante los cálculos de valor ponderado internado (VPI), el factor ponderado interno (FPI) y la ponderación interna (PI) (ver tabla 3.4) para ser usada como dato dentro de la evaluación de factores internos junto con la calificación clasificada, lo cual dio como resultado el valor de cada variable a impactar en el nivel de prioridad de las estrategias seleccionadas y propuestas. Entre las formulas que debieron usarse:

$$\text{VPI: } \%M + (1/\%D) \text{ si } D > 0 \quad \text{Ec.3.3}$$

$$\text{FPI: } \text{VPI} * (100/\text{TPV}) \quad \text{Ec.3.4}$$

$$\text{PI: } \text{FPI}/100 \quad \text{Ec.3.5}$$

Tabla 3.4. Estructura de los Valores Ponderados de la Matriz EFI

N°	Variables	%IM	%ID	VPI	FPI	PI
1	Variable 1					0
2	Variable 2					
3	Variable 3					
..	..					
n	Variable n					

Fuente: El autor, (2017)

Finalmente, para evaluar las Fortalezas y Debilidades se construyó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (ver tabla 3.5). Se procedió a realizar los cálculos

correspondientes para así determinar el total ponderado y poder comprobar cuál es la situación interna del sistema.

Tabla 3.5. Estructura de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos

N°	Factor Interno	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	<i>Fortalezas</i>			
1				
2				
	<i>Debilidades</i>			
3				
4				
	Total			

Fuente: El autor, (2017)

Del mismo modo, se procedió a la aplicación de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), en la cual se contextualizaron las variables ambientales (oportunidades y amenazas) que repercutieron de forma directa en el desarrollo del proceso de planificación estratégica en la empresa, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el autor antes mencionado. Este análisis externo se realizó con la finalidad de detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una persona.

Para la elaboración de la auditoría externa se utilizaron como fuentes de información: estadísticas de entes públicos gubernamentales, periódicos nacionales y regionales, entrevista al personal de la empresa en estudio, entre otros. Con respecto a la evaluación de los factores externos se utilizó la técnica de análisis estructural y se construyó la matriz EFE.

El propósito de esta etapa fue identificar todos aquellos factores externos que afectan de una u otra forma de manera positiva (oportunidades) y negativa (amenazas) el funcionamiento y futuras proyecciones del crecimiento de la empresa

en el aspecto social, cultural, Demográfico ambiental, políticos, gubernamental y tecnológico.

Para esto se aplicaron las formulas y pasos para obtener la ponderación iguales a los definidos anteriormente, lo que produjo una serie de resultados para ser utilizadas en la matriz EFE requeridas para formular estrategias y seleccionar las prioridades para luego ser aplicadas en las siguientes etapas.

3.6.3. Formulación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.

Para el desarrollo de esta etapa primeramente se obtuvo información sobre misiones que ya hayan sido formalmente definidas para cada departamento de la empresa. Posteriormente se procedió a realizar entrevistas no estructuradas a los trabajadores de los distintos departamentos para solicitar información que responda a las preguntas que propone David (op.cit.) para poder hacer las elecciones sobre qué camino debe seguir la empresa en un futuro, y poder establecer hacia donde se dirige. Con todas las ideas recabadas, se procedió a la redacción de la misión, visión y objetivos, tomando en cuenta las respuestas de los entrevistados.

3.6.4. Establecimiento de las Estrategias para Llevar a Cabo los Objetivos Planteados para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.

En esta etapa se procedió a la aplicación de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la cual dará lugar al desarrollo de cuatro (4) tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), las cuales se alinearon en

correspondencia con los objetivos estratégicos, orientados hacia la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.

Seguidamente fue necesario aplicar la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE) para indicar en qué orden deben ser aplicadas las estrategias. Para el análisis prioritario se contó con la participación del personal de la empresa.

Para la aplicación de esta matriz fue necesario efectuar los siguientes pasos:

- Se elaboró una lista con las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas provenientes de los procesos de auditorías (internas y externas).
- Se asignó a cada fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas el mismo peso que se obtuvieron de las matriz EFI y EFE (CAPITULO V y VI).
- Se determinó el grado de atracción (PA) de cada variable. Para estudiar cada factor crítico, se formuló la pregunta: ¿este factor afecta la elección de la estrategia?, si la respuesta era positiva se le asignaba una calificación en un intervalo de (1-4); donde uno (1): no es atractiva, dos (2) algo atractiva, tres (3) bastante atractiva y cuatro (4) muy atractiva.
- Se calcularon las Puntuaciones Totales de Atractivo (PTA), multiplicando el peso de cada factor clave (obtenido en la matriz EFI y EFE) por las Puntuaciones de Atractivo (PA) obtenidas.
- Se calculó la suma total de todas las Puntuaciones Totales De Atractivo (PTA). La estrategia que haya obtenido mayor valor es la que se ejecuta en primer lugar, después se ejecutará la actividad que haya quedado en segundo lugar según la puntuación obtenida y así sucesivamente en orden decreciente.

Dicha técnica permitió identificar de forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas, así mismo obtener una lista de prioridades para saber en qué orden deberían ejecutarse las mismas.

3.6.5. Elaboración de los Planes de Acción Basados en las esTrategias Propuestas para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.

En esta etapa se elaboró planes de acción para ejecutar las estrategias generadas que fueron seleccionadas y ordenadas según su prioridad, también para estrategias alternativas de contingencia.

La tabla 3.5 Recoge la estructura de un plan de acción.

Tabla 3.5 Estructura de un Plan de Acción.

Objetivos				
Estrategias				
Pasos de acción.	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismos de retroalimentación

Fuente: Morrisey (1996)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Descripción de la Situación Actual de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A.

En esta etapa se realizó una breve descripción de los elementos estructurales de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A.

4.1.1 Generalidades de la Empresa

CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A. es una empresa de servicios de mecanización agrícola creada con la finalidad de impulsar el desarrollo de la actividad agropecuaria y para el aumento de la producción. Su ubicación en el estado Anzoátegui, específicamente en el municipio Aragua se debe a que el mismo reúne las condiciones agro - productivas desde el punto de vista agrícola y pecuaria. Ofreciendo a los pequeños y medianos productores los servicios de: mecanizado agrícola, transporte, servicio técnico y maquinaria pesada.

Es una empresa dedicada a la mecanización agrícola acompañada de precios justos y de calidad absoluta, para lo cual se llevaron a cabo convenios con países hermanos y así adquirir maquinaria agrícola con tecnología de punta para ponerla al servicio del pueblo. Tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades básicas de sus clientes con equipos de calidad, orientados a cumplir con los requerimientos de estos en cuanto a la calidad operativa, y precios. Está enfocada a la construcción de una patria socialista.

Posee cinco frentes operativos, los cuales son:

Mecanización Agrícola

- Preparación de tierras
- Siembra
- Aplicación
- Mantenimiento de cultivo
- Cosecha

Transporte

- Traslado en batea 30TM
- Traslado en 350 barandas
- Traslado de cereales desde silos

Servicio Técnico

- Inducción y entrega técnica
- Mantenimiento preventivo
- Mantenimiento correctivo
- Formación técnica

Maquinaria Pesada

- Vialidad agrícola
- Movimiento de tierra
- Construcción de lagunas
- Canalización de ríos y drenajes
- Suministro de agua para vialidad
- Suministro de agua potable.

4.1.2 Situación Estratégica de la Empresa

Una vez analizada la situación actual de la empresa se presento en esta sección una serie de problemas, es decir aquellos que de una u otra forma fueron situaciones

no deseadas y que han influido de manera directa en el desempeño y toma de decisiones del personal en sus funciones, esto tomando en consideración los puntos de vista del personal que se encuentra en la CVA Compañía De Mecanizado Agrícola Y Transporte Pedro Camejo S.A. para el momento del estudio. Cabe destacar que toda la información manejada en este estudio fue suministrada por el Gerente General y los supervisores de cada departamento. A continuación se describen los factores críticos percibidos:

4.1.2.1 Falta de un Plan Estratégico que le Permita a la Empresa Enfocarse en el Logro de sus Metas

Por medio de observaciones y contacto directo con el sistema en estudio, se pudo constatar que la empresa no posee un plan estratégico que le permita tomar decisiones de manera organizada y estructurada. Lo que indica que el grado en que los objetivos se comparten con los demás miembros de la empresa es casi nulo, impidiendo estos conocerlos y orientarlos hacia el logro generando así que la empresa se encuentre en una situación descuidada y fuera de orden, es decir, ya que no se percibe la existencia de los componentes estratégicos como misión y visión.

Así mismo se evidenció la inexistencia de objetivos estratégicos y metas establecidas para la organización lo que indica que dentro de la empresa se labora sin un rumbo establecido o para ser más claro, los esfuerzos utilizados no se encuentran orientados a un fin específico, lo que indica que cada uno de los departamentos ejecuta sus actividades sin considerar el cumplimiento de una meta, sino que trabaja o labora el día a día sin direccionar los esfuerzos hacia el logro de sus objetivos.

4.1.2.2 Ausencia de Funciones Laborales Claramente Definidas

Dentro de la empresa se cuenta con un organigrama que especifica los roles y responsabilidades desempeñados por cada uno de los empleados. Sin embargo se pudo observar a través de una entrevista no estructurada a cada uno de ellos, que sus funciones y tareas dentro de la empresa no están claramente definidas, los individuos o departamentos tienden a trabajar por su cuenta ya que no saben de quien es la responsabilidad en una tarea determinada lo que conlleva a que los objetivos y metas planteadas por cada departamento no se logren de manera eficiente y en un menor tiempo a su vez provocando una disminución en la satisfacción del trabajador con su falta de compromiso y desvinculación del puesto.

4.1.2.3 Los Empleados no Cuentan con un Incentivo Laboral

Los empleados no cuentan con un incentivo laboral, es decir una fuerza motora o una razón a largo plazo que sea claro, que les produzca una motivación de realizar sus actividades con miras de superación y al logro personal y así evitar no vivir una rutina diaria de frustración y angustia. Esto trae como consecuencia que, en un tiempo a largo plazo, se espere resentimiento y discordia entre los equipos y los empleados. La empresa deberá emplear personal nuevo y capacitado que este identificado con los valores, objetivos y misión que persiga la empresa para su crecimiento y busquen alcanzar un alto índice de clientes a su disposición.

4.1.2.4 Carencia de Planes de Acción

Debido a la ausencia de una planificación estratégica que permita a la empresa encaminarse hacia el logro de sus objetivos da como resultado que no posean planes de acción que garanticen el cumplimiento de las estrategias para el éxito de la empresa. Es necesario considerar que la administración estratégica, se concibe como

una secuencia en cuanto a su planificación, ya que como elemento principal es necesario conocer la situación interna y externa de la empresa, con el fin de establecer una misión y visión realista, seguidamente del enunciado de objetivos realizables de acuerdo a la posibilidad de la empresa, lo que facilita adecuar la selección de estrategias y los planes a de acción a seguir para lograr una correcta implementación.

En resumen, la situación estratégica de la empresa está bastante deteriorada y se percibe la ausencia de implementación de la dirección estratégica dentro de sus procesos y operaciones, lo que indica que la misma funciona vagamente sin metas que perseguir y sin visión empresarial.

4.1.3 Situación Estructural de la Empresa

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa, a fin de describir su situación en torno a este aspecto, la empresa posee una estructura organizativa la cual por comentarios emitidos por los supervisores de la empresa, se realizó sin considerar ningún aspecto metodológico y sin realizar estudios organizacionales para que se estableciera un organigrama acorde a las actividades y procesos que se desarrollan dentro de la empresa.

Hay que considerar que la estructura organizacional de una empresa, debe considerar todos y cada uno de los aspectos internos de la empresa, como son los procesos y equipos a fin de elegir la estructura más adecuada así como la cantidad de personal que la empresa necesita para cubrir de forma correcta y oportuna todas las cargas de trabajo que resulten de las actividades.

En la figura 4.1 se detalla la estructura organizativa de la empresa. CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A. Aragua de Barcelona.

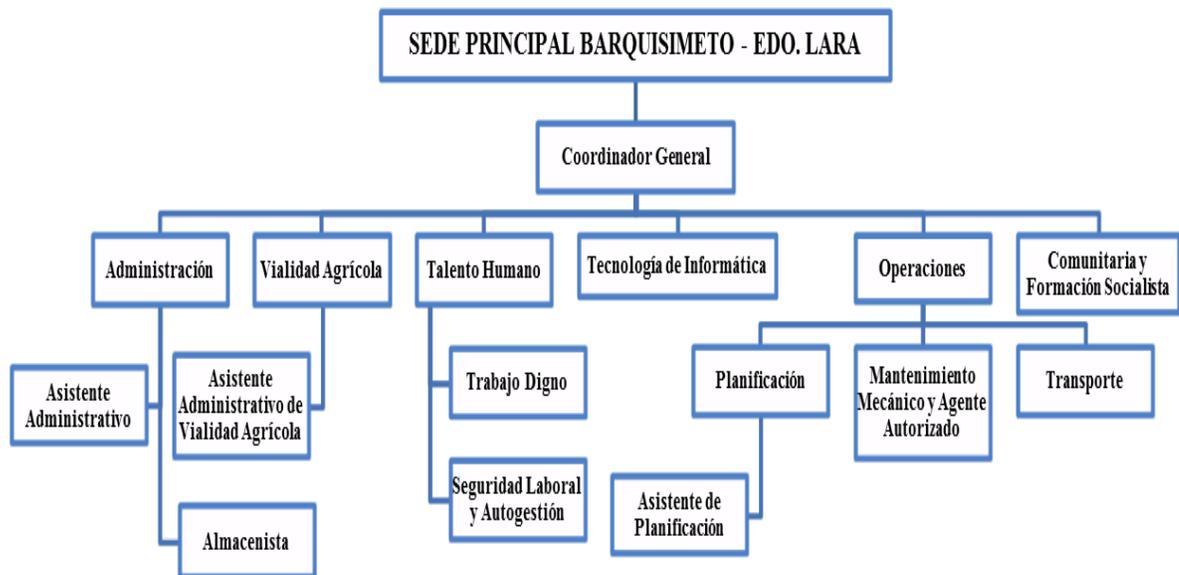


Figura 4.1. Estructura Organizativa CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A. Aragua de Barcelona
Fuente: Pedro Camejo – Aragua de Barcelona

4.1.3.1 Cargos de Alto Rango Correspondientes a la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte S.A.

A continuación se describen los puestos de trabajo de cada uno de los principales cargos con los cuales contaba la empresa CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte S.A., para el momento del estudio, donde se especifica sus funciones y responsabilidades, esto es de gran ayuda ya que cada persona que ocupe un puesto respectivo posee conocimientos de sus funciones dentro de los procesos y las actividades que debe ejecutar diariamente, dicha información fue brindada por el Gerente de Talento Humano:

- Gerente General: es el ente de la organización ubicado en la parte más alta de la pirámide de jerarquización, las actividades que esta desarrolla están asociadas al establecimiento de objetivos estratégicos, planes y estrategias

para direccionar los esfuerzos de los demás entes de la organización hacia el logro del fin propuesto.

Tiene como función delegar toma de decisión a sus subordinados, proporcionar directrices a seguir para el desarrollo de sus actividades, funge como el líder dentro de la organización generando motivación a los trabajadores, para que los mismos logren el propósito de la organización.

- Administrador: es el que de una manera más directa apoya a la gerencia de Talento humano, ya que, a través de sus funciones, permite planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas relativas a las actividades operativas. Este departamento involucra el pago de salario, sueldos y beneficios legales y contractuales, dentro de la organización, el control de los recursos monetarios, dispuestos para las actividades y operaciones diarias o semanales.
- Supervisor de Operaciones: es el encargado de ejecutar las actividades asociadas al negocio medular de la organización, es el encargado de llevar a cabo la producción de bienes y servicios que dan los ingresos a la organización, a través de los procesos de transformación de materias primas, utilizando equipos, herramientas y mano de obra para lograr lo presupuestado.
- Supervisor de Planificación: es la dependencia encargada de coordinar, planificar y controlar la ejecución de las actividades inherentes a los planes de trabajo y la gestión de recursos requeridos por las unidades de la empresa, así como del mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.
- Supervisor de Mantenimiento Mecánico: esta encargado de prestar servicios de instalación, mantenimiento o reparación de equipos.
- Supervisor de transporte: elabora registro de salida y de llegada de las unidades, chequea el horario de entrada y salida, verifica y vela por el buen estado, mantenimiento y funcionamiento de las unidades de transporte, elabora solicitudes de servicio, mantenimiento y reparación en general, opera las unidades que lo ameriten, mantiene en orden equipo y sitio de trabajo

reportando cualquier anomalía, realiza cualquier otra tarea a fin que se le sea asignada.

- Supervisor de seguridad laboral: es el encargado de la vigilancia, estudios, análisis, evaluación y divulgación de los riesgos laborales asociados a las operaciones de producción y prestación de servicios.

Cumple la función de velar por la protección de los trabajadores a través de la dotación de equipos de protección personal, así como crear conciencia sobre los peligros asociados a los trabajos que se ejecutan dentro de las instalaciones.

- Supervisor en Tecnología e Informática: está encargado de comunicar los planes, objetivos metas, políticas, normas y procedimientos al personal a su cargo, define enfoques y estrategias de gestión tecnológica, promueve el desarrollo de proyectos de tecnología de información y/o comunicación, proporciona asesoría en las funciones de soporte técnico, evalúa el software y hardware a ser adquiridos por la empresa.
- Supervisor de Vialidad Agrícola: es el encargado de dirigir al personal en la ejecución de las labores agrícolas, asignando los recursos necesarios para la realización de las tareas, presenta informe a su superior sobre el resultado del trabajo efectuado, solicita el equipo, herramientas e insumos para la realización del trabajo agrícola.

4.1.4 Situación Operacional de la Empresa

El análisis operacional se relaciona principalmente con los procesos de producción o prestación de servicio de la empresa (ver figura 4.2), su situación engloba las condiciones de operatividad de la empresa. Para ello, se describió lo que

respecta los servicios prestado por la empresa y las maquinarias que utilizan uno de estos servicios.

A continuación se alistan las principales actividades desarrolladas por la empresa:

- Ejecución de las labores agrícolas mecanizables.
- Prestación del servicio de maquinaria pesada entre ellas las excavadoras, escropa, cisternas de agua, moto niveladora, cargadora, entre otras.
- Ensamblaje de tractores y cosechadoras.
- Transporte de producciones agrícolas.
- Arrendamiento de equipos.
- Asistencia técnica general.
- Capacitación integral al productor.
- Extensionismo, tiene el objetivo de difundir nuevas tecnologías y educar al productor para mejorar su desempeño productivo.
- Transferencias de tecnologías.
- Recomendaciones del productor.
- Realización de diagnostico técnico a la maquinaria agrícola e implementos.
- Información, investigación y accesoria especializada.
- Formaciones de operadores de equipos, técnicos y profesionales.
- Planificación de la mecanización.
- Determinación de los índices de mecanización de equipos e implementos.
- Divulgar y enseñar practicas de protección del medio ambiente.
- Ventas de equipos e insumos mecanizables.
- Construcción, reparación, mantenimiento y reconstrucción de sistema de maquinaria, equipos y vehículos agrícolas, así como en sus partes piezas y accesorios.
- Mejora a la vialidad agrícola con el fin de distribuir la cosecha procesada en los sectores productivos, siendo la principal protagonista en el desarrollo de la

soberanía alimentaria de la nación. Este trabajo se efectúa con la maquinaria, en donde se le da la pendiente necesaria para el drenaje de las aguas y se realiza la vibro compactación, para optimizar la vía.



Figura 4.2. Actividades que realiza la empresa.

Fuente: CVA Compañía de Mecanizado Agrícola Pedro Camejo S.A, (2017)

4.1.5 Infraestructura de la Empresa

Se refiere a la disposición física de la organización, teniendo en cuenta los equipos y herramientas, las instalaciones propiamente dicha, el talento humano que posee la empresa en cantidad y calidad. Estos aspectos se describen a continuación:

4.1.5.1 Equipos, Maquinarias y Herramientas

Cuando se habla de los equipos, se hace referencia a la disponibilidad tanto administrativa como operacional.

En cuanto a los equipos administrativos la empresa cuenta con todos los equipos necesarios para que se desarrollen las actividades administrativas de la forma más adecuada y eficiente. Sin embargo, se encuentra en una situación de abandono y deterioro por efecto de la alta inflación que se presenta en el país, así mismo con la inestabilidad económica, esto genera que los materiales e insumos requeridos no sean encontrados con facilidad y a precios accesibles, por ello el desarrollo de las actividades se ve afectado.

Lo que respecta a los equipos operacionales, la empresa cuenta con una cantidad de equipos, maquinarias y herramientas que le permite prestar sus servicios de forma adecuada y sin ningún tipo de contratiempos, aunando a esto la organización dispone de suficiente cantidad de tractores, cosechadoras, sembradoras, medios de preparación de suelo, cultivo, fertilización, protección fitosanitaria, camiones de transporte, maquinaria para el acondicionamiento de caminos agrícolas y acondicionamiento de sistemas de riego, maquinaria vial, para ganadería, etc., con el fin de atender las necesidades de los productores de su territorio.

La empresa cuenta con las herramientas necesarias que les permite realizar las distintas tareas o actividades que día a día se realizan en la empresa con el fin de cumplir con las mismas en un tiempo establecido, algunas son armadas en función a los requerimientos operacionales de cada actividad.

4.1.5.2 Trabajadores

La empresa cuenta con un personal administrativo capacitado que desarrolla actividades inherentes a su cargo y se considera que la plantilla de trabajadores es el adecuado para cubrir eficientemente todos los trabajos.

De igual forma sucede con el personal operacional, la empresa cuenta con una cantidad de operadores de maquinaria, mecánicos, ayudantes, técnicos de campo, dirigentes, personal administrativo, de trabajo comunitario, de servicio y protección. El funcionamiento es por medio de brigadas que trabajan en las zonas productoras, las cuales cuentan con su maquinaria y medios de aseguramiento, con el fin de realizar el desarrollo de las actividades así mismo cuenta con personal en capacitación y formación para las operaciones de las herramientas de siembra y cubrir de forma eficiente la creciente demanda de los servicios por parte de la empresa.

4.1.5.3 Instalaciones

En cuanto a las instalaciones, la empresa cuenta con una área destinada a las actividades administrativas la cual se considera la adecuada para la cantidad de personas que laboran en esa área.

La empresa tiene entre sus instalaciones un taller para reparación de la maquinaria, taller de maquinado, almacén de insumos (piezas, combustibles, lubricantes), nave de cosechadoras con su grúa-puente, área de lavado con su rampa,

oficinas, salón de reuniones, locales de atención al público y trabajo comunitario, estacionamiento de maquinaria, comedor o pantry, garitas y cerca perimetral de protección, biblioteca, salón de reuniones, etc.

Se cuenta con un espacio destinado al almacenamiento de las herramientas disponibles (pañoles) de la empresa con capacidad adecuada para dicha función, asimismo se cuenta con un taller adecuado para la ejecución de las actividades de fabricación y ensamble de piezas.

De igual forma se cuenta con el área destinada a realizar el mantenimiento y limpieza de las piezas, donde se dispone de todos los servicios adecuados para el desarrollo de esta actividad.

4.2 Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas Mediante la Realización de la Evaluación Interna y Externa

4.2.1 Auditoría Interna

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

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

de recursos, las relaciones inter-institucionales, las finanzas y el sistema de información en general. Para la obtención de la información necesaria en esta, se contó con la participación y la colaboración de los empleados de alto rango que allí laboran, haciéndolos partícipes del estudio, lo que se traduce, a corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo.

Por otro lado, tanto el gerente como supervisores alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la organización; los encargados de diferentes departamentos y divisiones de cualquier empresa, gracias a su participación en la ejecución de una auditoría interna de la administración estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de ciertas decisiones tomadas en otras áreas funcionales de la empresa.

4.2.1.1 Área de Administración

El área administrativa incluye la toma de decisiones, planificación y coordinación de actividades, es decir, corresponde a los procesos gerenciales por medio de los cuales se planifican, coordinan y distribuyen las actividades que han de desarrollarse en la organización.

Por ello, en este punto se evaluó, el nivel de la empresa, y las funciones de la administración propuestas por Fred David: Planificación, Organización, Dirección y Control, consideradas de vital importancia en el desempeño de cualquier organización.

La auditoría de esta sección se realizó empleando la técnica de entrevista con los supervisores principales de la empresa, tomando en consideración, adicionalmente, los resultados arrojados por la encuesta.

Los supervisores de cada departamento, están encargado de planificar, coordinar y evaluar las actividades del mismo, consideradas necesarias para el logro de las metas que como organización educativa se ha planteado; así mismo, debe crear los controles que considera pertinentes para lograr el desarrollo eficiente de los planes establecidos.

- **Función Planeación**

La planeación es la base de todas las demás actividades administrativas de una organización, cuyo propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la misma, a través de la definición de los procedimientos adecuados para ello; por esta razón es necesario determinar si la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A cuenta con un enfoque de planeación al momento de realizar sus actividades.

Las encuestas y entrevistas realizadas a los trabajadores de alto rango (ver figura 4.3), mostraron que la misma no cuenta con una visión ni una misión claramente definida, ni con unos Objetivos formalmente establecidos, los cuales pueden influir en el funcionamiento del mismo y repercutir en la toma de decisiones. En el mismo sentido, se constató la inexistencia de un plan estratégico, trayendo como consecuencia, en algunos casos, retrasos en el desarrollo de las actividades.

Esta situación impide que la empresa funcione eficientemente, a pesar de los esfuerzo de los trabajadores hacia el exitoso cumplimiento de los fines de la referida dependencia. El escenario descrito previamente se refuerza a través de las respuestas proporcionadas por los actores del sistema.

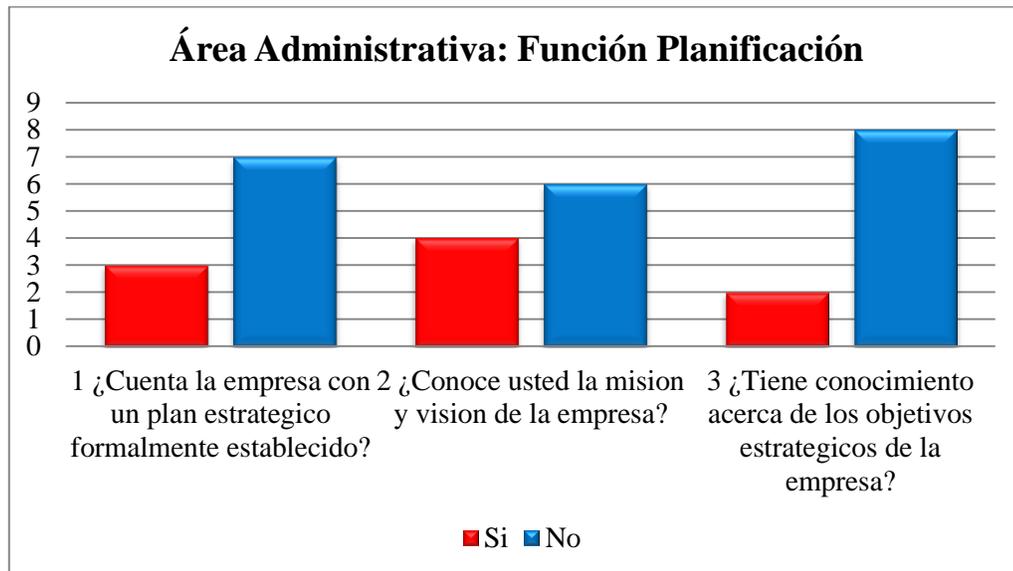


Figura 4.3. Resultado de los 1,2 y 3 de la encuesta formulada.
Fuente: El autor, (2017)

Del factor descrito se pudieron identificar las siguientes variables encontradas en el área administrativa para planeación:

Fortaleza:

- Buena voluntad por parte del personal.

Debilidad:

- Ausencia de un plan estratégico.
- Desconocimiento de misión, visión y objetivos

- **Función Organización**

La Organización consiste en la coordinación de unidades administrativas, ordenadas y agrupadas, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos organizacionales para el logro de sus metas. Organizar significa determinar quién hace qué y quién depende de quién. Es decir, está formado por todas aquellas actividades gerenciales que produce una estructura de relaciones tarea-autoridad. Sus

áreas específicas incluyen: diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especificación del trabajo, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.

Como se observa en la figura 4.4, se pudo observar por medio de la encuesta, que la estructura organizativa de ésta es implícita, debido a la inexistencia de un organigrama formal con su respectivo manual de descripción de cargos, que esté adaptado a las actividades y necesidades internas actuales de la unidad. Esta situación trae como consecuencia que las cargas de trabajo sean desequilibradas; generando retrasos en el desarrollo de algunas funciones. Cabe destacar, que se requiere del apoyo de otros departamentos y de cooperativas externas a la empresa para cumplir con algunas de sus actividades, debido al poco personal con el que cuenta.

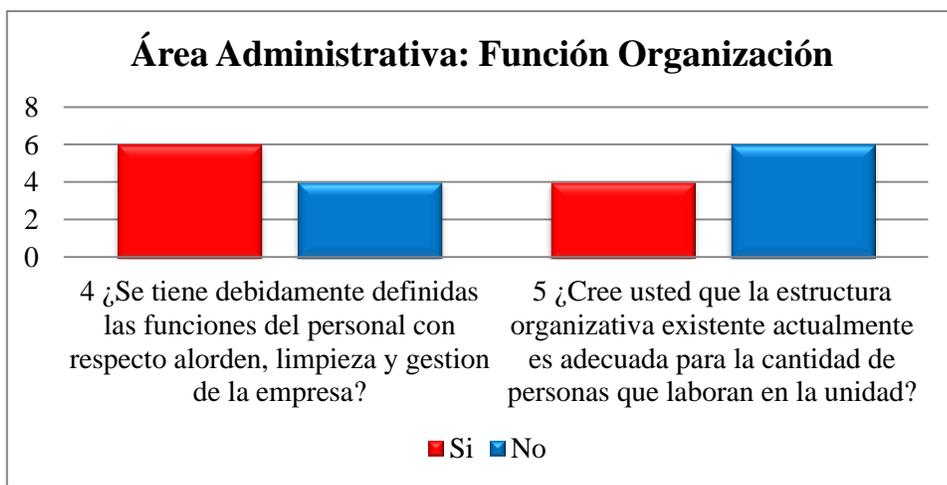


Figura 4.4. Resultado de los 4 y 5 de la encuesta formulada.

Fuente: El autor, (2017)

Fortalezas:

- Existencia de un Reglamento Interno.
- Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.

Debilidades:

- La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual.
- Personal insuficiente.

- Función Dirección

La Dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los miembros de una organización y guiarlos con el fin de que las actividades se realicen adecuadamente y lograr cumplir sus objetivos.

Según los resultados arrojados por la encuesta (ver figura 4.5), se pudo evidenciar que el desarrollo de las reuniones entre los Supervisores de los distintos departamentos y el gerente para planificar las actividades que deben llevarse a cabo dentro de la entidad no son realizadas, esto puede deberse a las responsabilidades y horarios de trabajo de cada miembro del equipo de trabajo.

Por otra parte, los supervisores de los distintos departamentos se reúnen, con frecuencia, con sus autoridades para notificar sobre las actividades que se desarrollan y los cambios que han surgido en la misma.

Aunado a esto, los supervisores no cuentan con las herramientas necesarias para el desenvolvimiento de sus tareas, lo que conlleva a que no se sienta a gusto con las condiciones de su área de trabajo. Es importante señalar, que la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A no posee un mecanismo de retroalimentación, ya que no tiene un sistema establecido de quejas. A pesar de esto, los supervisores siempre están dispuestos a plantear sugerencias para mejorar el desempeño del mismo.

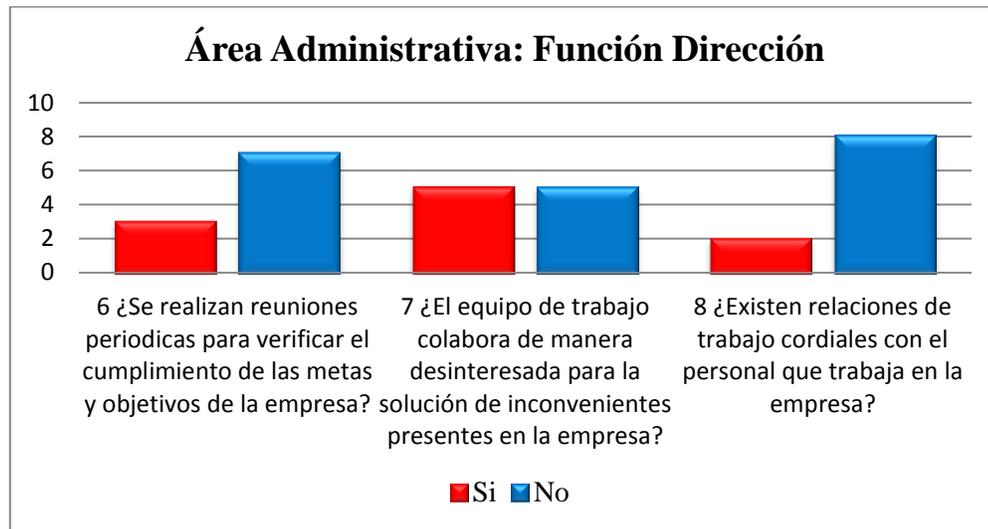


Figura 4.5. Resultado de los 6, 7 y 8 de la encuesta formulada.
Fuente: El autor, (2017)

Fortaleza:

- Compromiso por parte de los Supervisores para el mejoramiento continuo.

Debilidades:

- Comunicación poco efectiva entre el personal.
- Personal poco motivado.

- **Función Control**

El control abarca todas aquellas actividades necesarias para garantizar que las operaciones reales estén acorde a lo planificado.

Los controles son esos procedimientos, sistemas y actividades que se utilizan en una organización para detectar o prevenir errores y salvaguardar los activos. El control interno es una parte integral de las operaciones de una organización y es el principal enfoque de trabajo de auditoría interna.

En tal sentido (ver figura 4.6), se evidencio que en este cuadro de acción la empresa no cuenta con mecanismos de control para prevenir las desviaciones presentes en los sistemas productivos de la empresa y no posee un manual de operaciones o procedimientos, por lo tanto no existe un mecanismo para verificar la condición actual de los sistemas de control, la evolución de los mismos, ni mucho menos los avances o logros de cada departamento.

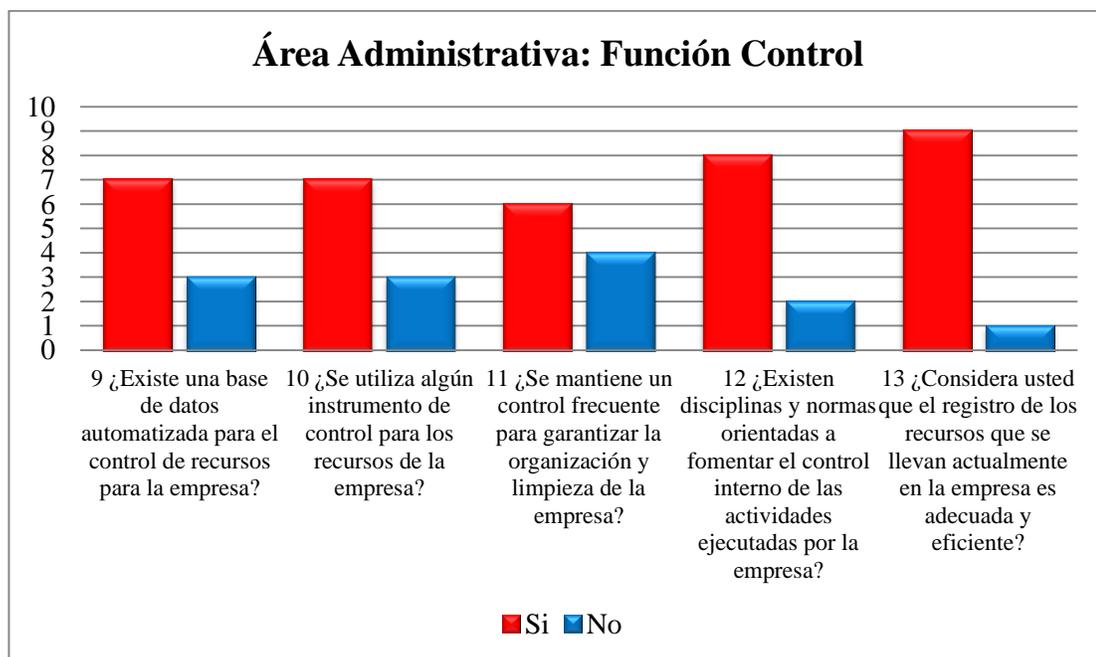


Figura 4.6. Resultado de los ítems 9, 10, 11, 12 y 13 de la encuesta formulada.

Fuente: El autor, (2017)

Debilidad:

- Ausencia de mecanismos de control interno.
- Función Integración de Personal.

Considerándose el recurso humano como el recurso más valioso dentro de una organización, la integración de personal se desarrolla al administrar algún tipo de

personal o de los recursos humanos; incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover y despedir a los empleados. Pretende lograr la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección, entretenimiento y compensación del personal.

En la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A (ver figura 4.7), no cuenta con un departamento de recursos humanos, sin embargo si se realizan procesos de contratación de personal, ya que se considera una actividad fundamental que les permite escoger a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización, así lo reveló la encuesta realizada al área gerencial, este proceso está bajo la responsabilidad del supervisor de talento humano, el cual realiza entrevistas para la selección de personal.

Cabe destacar, que se pudo conocer que existen rencillas y celos entre algunos integrantes del personal que allí labora, así lo manifestaron los supervisores originando la falta de integración e impidiendo que se trabaje como un equipo verdaderamente unificado.

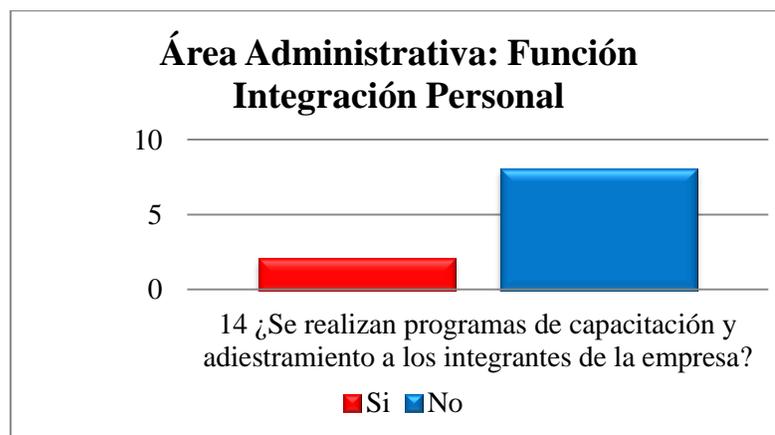


Figura 4.7. Resultado del ítem 14 de la encuesta formulada.
Fuente: El autor, (2017)

Fortaleza:

- Existen métodos para contratar y seleccionar el personal.

Debilidades

- Falta de Integración del Personal

De los factores abarcados en la auditoría del Área de Administración, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Buena voluntad por parte del personal
- Existencia de un Reglamento Interno.
- Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.
- Compromiso por parte del Supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.
- Existen métodos para contratar y seleccionar el personal

Debilidades:

- Ausencia de un plan estratégico.
- Desconocimiento de misión, visión y objetivos.
- La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual.
- Personal insuficiente.
- Comunicación poco efectiva entre el personal.
- Personal poco motivado.
- Ausencia de mecanismos de control interno.
- Falta de Integración del Personal

4.2.1.2 Área de Manejo de Recursos

El área de manejo de recursos, se refiere a los bienes físicos necesarios para la operación de una organización, como por ejemplo: edificios, terrenos, equipos y mobiliario.

La CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A. (ver figura 4.8) posee una adecuada planta física para el desarrollo de sus actividades, sin embargo, se pudo observar que las instalaciones y oficinas se han ido deteriorando progresivamente, debido a la insuficiencia de recursos económicos para realizar mejoras o mantenimiento. Además, se encontró que los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades que allí se llevan a cabo, tampoco son suficientes y adecuados, existe un descuido palpable por parte de los más altos niveles de la organización.

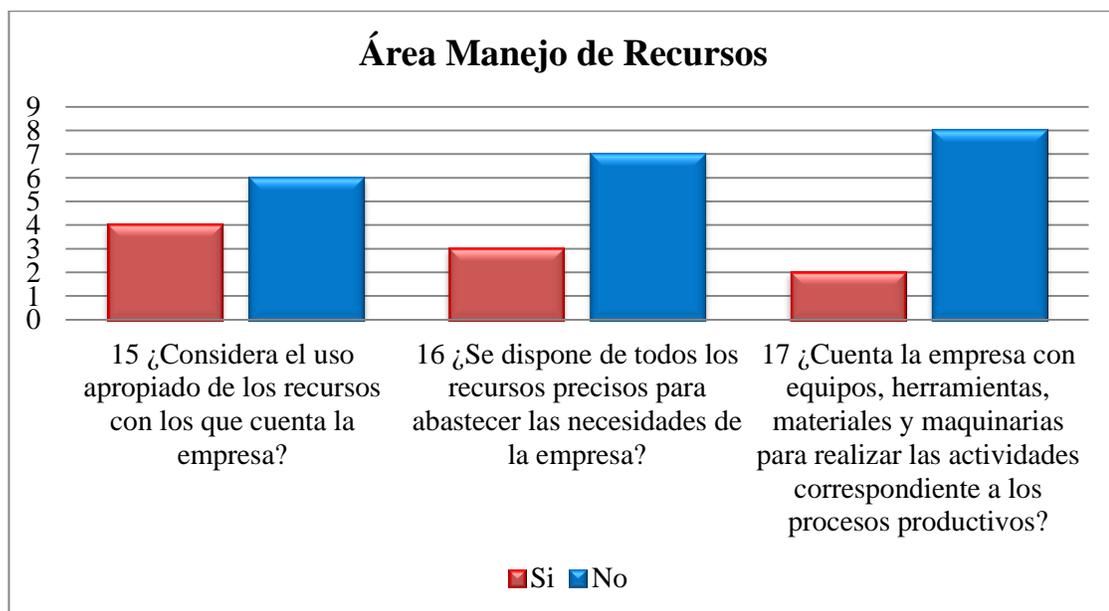


Figura 4.8. Resultado de los ítems 15, 16 y 17 de la encuesta formulada.

Fuente: El autor, (2017)

De los factores abarcados en la auditoría del Área de Manejo de Recursos, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortaleza:

- Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.

4.2.1.3 Área de Relaciones Inter – Institucionales

Se refiere a la evaluación o examen de las necesidades y deseos de los clientes, en este caso, de los beneficiarios de los servicios que presta la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A.

En la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A. (ver figura 4.9), se evidencio que existen mecanismos que analizan las necesidades del productor y la productora agrícola de esta localidad; así como también a todos los municipios adyacentes a la zona centro del estado Anzoátegui, ofrecen espacios de encuentro con altos funcionarios y representantes de los clientes.

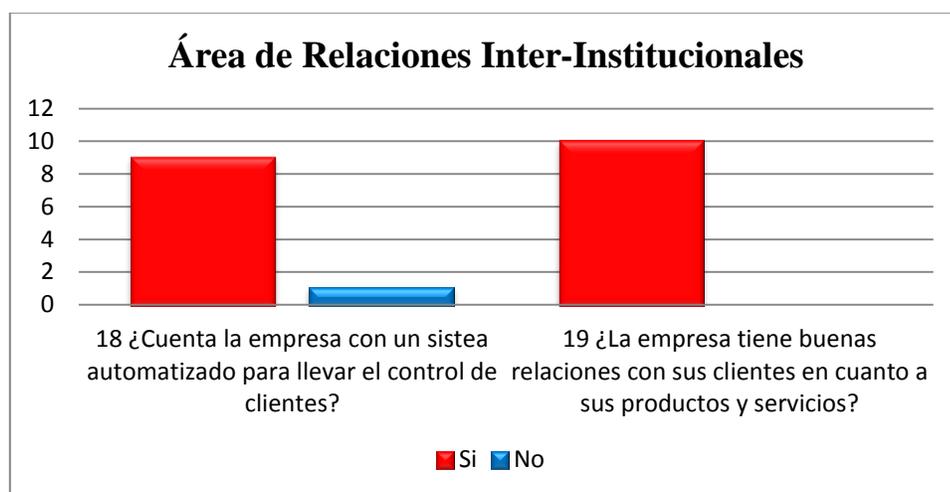


Figura 4.9. Resultado de los ítems 18 y 19 de la encuesta formulada.
Fuente: El autor, (2017)

De los factores detectados en la auditoría del área de relaciones inter - institucionales, se identificaron las siguientes fortalezas de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A:

Fortalezas:

- Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.

4.2.1.4 Área de Finanzas y Contabilidad

La situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo en general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.

En la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A. (ver figura 4.10), se pudo constatar que la contabilidad se mantiene al día, lo cual ayuda a determinar con claridad cómo se encuentran los indicadores financieros en la empresa, permitiendo a la misma conocer el estado de su patrimonio. Las decisiones de carácter financiero son manejadas en la organización por el departamento de Administración.

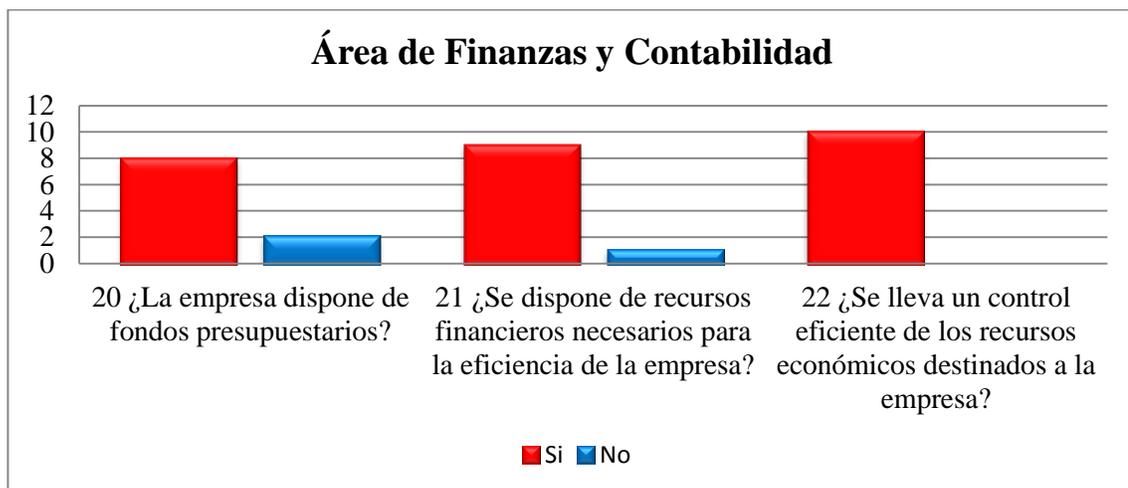


Figura 4.10. Resultado de los ítems 20, 21 y 22 de la encuesta formulada.

Fuente: El autor, (2017)

Fortaleza:

- Existencia de buena posición financiera.

4.2.1.5 Área de Sistema de Información Gerencial

La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva, está ligada a todas las funciones del negocio y sienta la base para todas las decisiones gerenciales. En la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, uno de los requerimientos más resaltantes que manifestaron la mayoría de los Supervisores de los diferentes departamentos (ver figura 4.11), es la carencia de un sistema de información, que les facilite llevar a cabo todas sus actividades y les ayude a mejorar los procesos y la capacidad de respuesta para minimizar la variabilidad de los sistemas productivos.

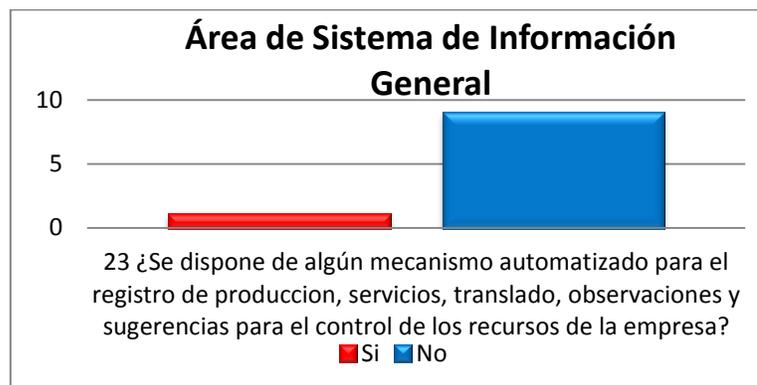


Figura 4.11. Resultado del ítem 23 de la encuesta formulada.

Fuente: El autor, (2017)

En tal sentido, hay una necesidad importante que se desarrolle un sistema de información, donde exista una base de datos que contengan un registro de las operaciones y actividades realizadas, las cuales deben tener asociado los datos y número de lazos de los sistemas productivos, entre otras cosas. Este sistema les permitirá tomar mejores decisiones, evaluar de manera más eficaz el resultado de la variable de salida de los sistemas de control en aguas costera afuera y tierra firme.

Debilidad:

- Ausencia de un sistema de información automatizado.

4.2.1.6 Identificación de las Fortalezas y Debilidades

Una vez llevado a cabo el análisis interno de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, se pudieron determinar las siguientes fortalezas y debilidades (ver tabla 4.1).

Tabla 4.1. Identificación de Fortalezas y Debilidades internas

Fortalezas	Debilidades
Buena voluntad por parte del personal.	Ausencia de un plan estratégico.
Existencia de un Reglamento Interno	Desconocimiento de misión, visión y objetivos.
Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades	La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual
Compromiso por parte del Supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.	Personal insuficiente
Existen métodos para contratar y seleccionar el personal	Comunicación poco efectiva entre el personal.
Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.	Personal poco motivado.
Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.	Ausencia de mecanismos de control interno.
Existencia de buena posición financiera.	Falta de Integración del Personal
	Ausencia de un sistema de información automatizado

Fuente: El autor, (2017)

4.2.1.7 Análisis Estructural de las Variables Internas

Luego de identificar las Fortalezas y Debilidades internas de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, se utilizó el Método de Análisis Estructural para determinar, a través de las relaciones que tienen entre sí, la ponderación de las variables del sistema.

En primer lugar se construyó la Matriz de Análisis Estructural, presentada en la Tabla 4.2, asignando 0 (Influencia Nula) o 1 (Influencia Real) a cada una de las relaciones entre las variables internas. La sumatoria de los números por fila indica la motricidad de la variable (Mi), es decir las veces que la variable impacta a las demás;

y la sumatoria por columnas representa la dependencia de la variable (D_i), o sea, las veces en que la variable es influida por las restantes.

Tabla 4.2. Matriz del Análisis Estructural. Variables Internas

Nro.	Influencia de/sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Total
1	Buena voluntad por parte del personal.	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	5
2	Existencia de un reglamento interno	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	4
3	Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	9
4	Compromiso por parte del Supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	7
5	Existen métodos para contratar y seleccionar el personal	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	6
6	Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
7	Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3
8	Existencia de buena posición financiera.	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	4
9	Ausencia de un plan estratégico.	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	8
10	Desconocimiento de misión, visión y objetivos.	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	7
11	La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	6
12	Personal insuficiente	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
13	Comunicación poco efectiva entre el personal.	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	6
14	Personal poco motivado.	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	8
15	Ausencia de mecanismos de control interno.	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	4
16	Falta de Integración del Personal	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
17	Ausencia de un sistema de información automatizado.	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
	Total de Dependencia	3	3	10	9	7	2	4	3	8	6	5	2	6	7	5	4	3	87

Fuente: El autor, (2017)

Una vez completada la Matriz de Análisis Estructural, se calculó el Índice de Motricidad y el Índice de Dependencia de cada variable.

$$IM = (MI/MT) * 100 \quad \text{Ec. 4.1}$$

Dónde:

IM = Índice de Motricidad.

Mi = Motricidad Total de la variable i.

MT = Motricidad Total.

$$ID = (DI/DT) * 100 \quad \text{Ec. 4.2.}$$

Dónde:

ID = Índice de Dependencia.

Di = Dependencia Total de la variable i.

DT = Dependencia Total.

Para este cálculo, se presenta un ejemplo para ello se tomó como referencia la fortaleza numero 1:

$$IM = (5/87) * 100 = 5.75$$

$$ID = (3/87) * 100 = 3.45.$$

Tabla 4.3. Matriz De Análisis Estructural De Factores Internos

	VARIABLES	Total de Motricidad	% de Motricidad	Total de Dependencia	% de Dependencia
1	Buena voluntad por parte del personal.	5	5,75	3	3,45
2	Existencia de un Reglamento Interno.	4	4,60	3	3,45
3	Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.	9	10,35	10	11,50
4	Compromiso por parte del Supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.	7	8,05	9	10,35
5	Existen métodos para contratar y seleccionar el personal.	6	6,90	7	8,05
6	Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.	2	2,30	2	2,30
7	Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.	3	3,45	4	4,60
8	Existencia de buena posición financiera.	4	4,60	3	3,45
9	Ausencia de un plan estratégico.	8	9,20	8	9,20
10	Desconocimiento de misión, visión y objetivos.	7	8,05	6	6,90
11	La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual.	6	6,90	5	5,75
12	Personal insuficiente.	2	2,30	2	2,30
13	Comunicación poco efectiva entre el personal.	6	6,90	6	6,90
14	Personal poco motivado.	8	9,20	7	8,05
15	Ausencia de mecanismos de control interno.	4	4,60	5	5,75
16	Falta de Integración del Personal.	3	3,45	4	4,60
17	Ausencia de un sistema de información automatizado.	3	3,45	3	3,45
	Total	87	100,05%	87	100,05%

Fuente: El autor, (2017)

En la tabla 4.3 mostrada, se evidencia los porcentajes de los índices de motricidad y de dependencia, según cada unidad de motricidad y dependencia. La variable que registro la mayor cantidad de motricidad fue la de “Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades”, con un 10,35% del total, en el segundo puesto hubo un empate entre la “Ausencia de un plan estratégico” y un “Personal poco motivado”, con un 9,20% de la totalidad. Estos 3 elementos son claves para el desempeño de la organización, debido a lo anterior puede apreciarse que existe un

punto de vista negativo sobre la gestión, trabajo, estructura, calidad y eficiencia en la empresa.

Por otra parte, las variables que registraron mayor cantidad fueron: “Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades”, que obtuvo 11,50% seguida de la variable “Compromiso por parte del Supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo”, con un 10,35% y por último la variable “Ausencia de un plan estratégico”, obteniendo un 9,20% de la totalidad.

Con la finalidad de ilustrar mejor la motricidad y dependencia, se muestra la figura 4.12 con grafío de barra que refleja el comportamiento de dichos elementos para todas las fortalezas y debilidades consideradas

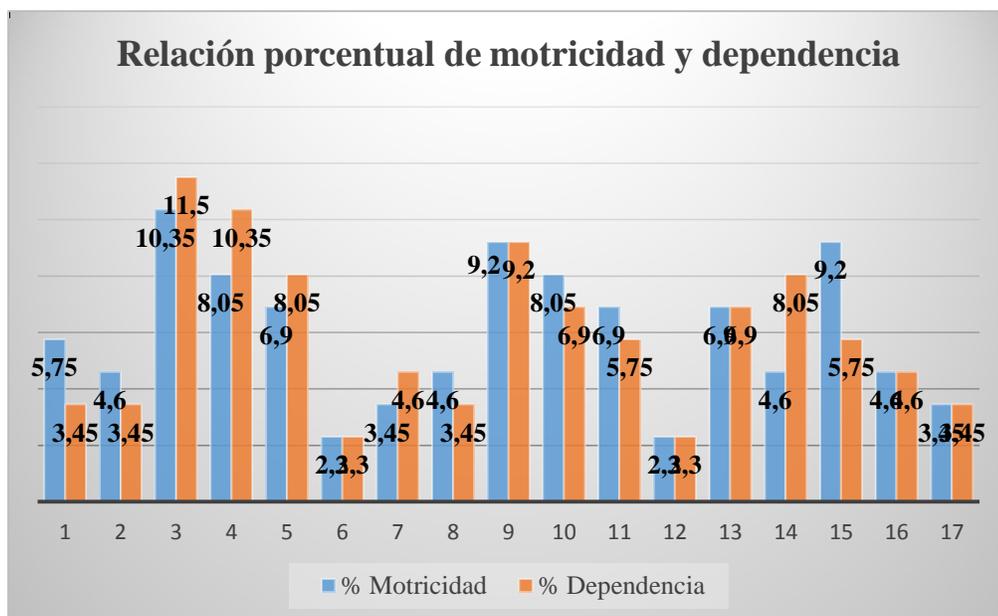


Figura 4.12. Relación porcentual de motricidad y dependencia de las variables internas.
Fuente: El autor, (2017)

Del mismo modo, a fin de identificar mejor la genealogía de cada una de las variables, se representan las mismas en un plano cartesiano (ver figura 4.12) cuyos

ejes son las dimensiones de motricidad y dependencia con cuatro (4) zonas: zona de poder, zona de conflicto, zona de autonomía y zona de salida.

Para eso se divide el 100% de la sumatoria de todos los indicadores entre el número de variables internas, es decir, dividir el 100% entre 17 que es el número de elementos, quedando como respuesta un 5,88% que será el punto de intersección donde se dividirá las 4 zonas representadas en el plano cartesiano (ver figura 4.13).

En la zona de poder se encontraran los elementos que tengan una motricidad mayor de 5,88% y una dependencia entre 0% y 5,88%. En esta zona se tienen las siguientes variables:

- La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual (V11).

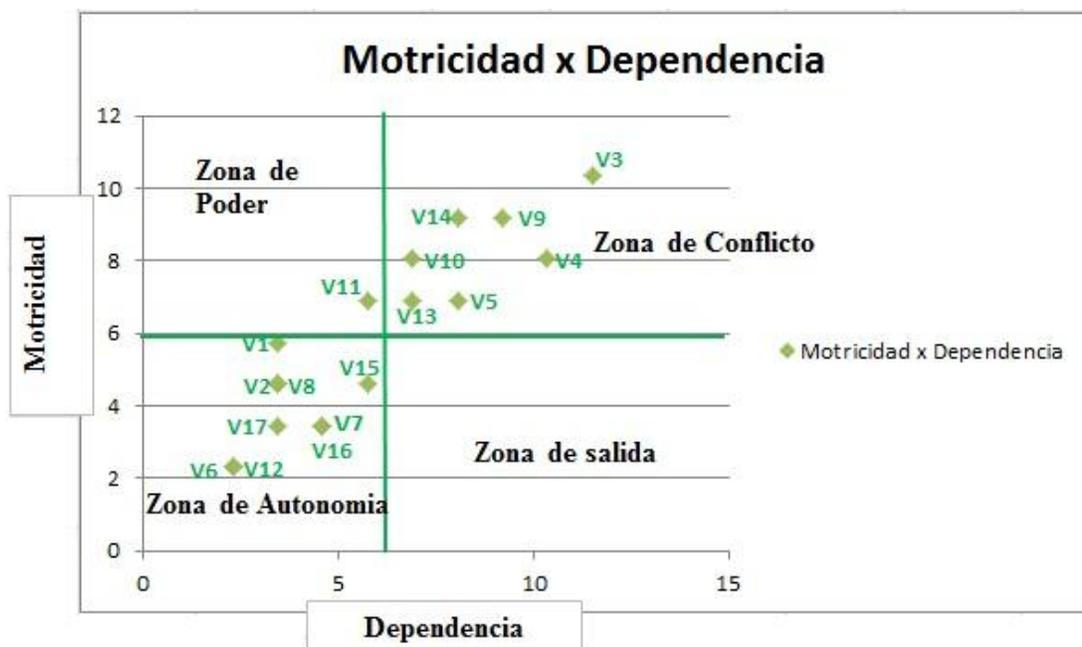


Figura 4.13. Plano motricidad x dependencia Variables Internas.

Fuente: El autor, (2017)

En la zona de conflicto se encontraran las que tengan una motricidad mayor de 5,88% una dependencia mayor de 5,88%. Estos elementos son:

- Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades (V3).
- Compromiso por parte del Supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo (V4).
- Existen métodos para contratar y seleccionar el personal (V5).
- Ausencia de un plan estratégico (V9)
- Desconocimiento de misión, visión y objetivos (V10).
- Comunicación poco efectiva entre el personal (V13).
- Personal poco motivado (V14).

En la zona de problemas autónomos se encontraran las que estén menores a 5,88% en motricidad y dependencia. Los factores internos hallados fueron:

- Buena voluntad por parte del personal (V1).
- Existencia de un Reglamento Interno (V2).
- Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores (V6).
- Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes (V7).
- Existencia de buena posición financiera (V8).
- Personal insuficiente (V12).
- Ausencia de mecanismos de control interno (V15).
- Falta de Integración del Personal (V16).
- Ausencia de un sistema de información automatizado (V17).

Por último se tiene la zona de salida, donde se encontraran los elementos con una motricidad menor a 5,88% y una dependencia mayor a 5,88%. En esta zona no se encontró ninguna variable que cumpliera con la condición establecida.

4.2.1.8 Determinación de los Valores Ponderados de la matriz EFI

Otro punto a considerar en la evaluación de las variables utilizadas en la auditoría interna, es la valoración ponderada de la matriz de los factores internos, la cual se realiza de la siguiente manera:

1. Se toman las variables internas obtenidas en el análisis interno.

2. Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Interno (VPI).

$$\text{VPI} = \%IM + (1/\%ID) \text{ Si Dep } 0 \quad \text{Ec .4.3.}$$

3. Se calcula el Factor Ponderado Interno (FPI) y la Ponderación Interna (PI) de las variables:

$$\text{FPI} = \text{VPI} * 100 / \%TVP \quad \text{Ec. 4.4}$$

Donde el TVP = Total de los Valores >Ponderados.

$$\text{PI} = \text{FPI} / 100 \quad \text{Ec. 4.5}$$

Para este cálculo, se presenta un ejemplo para ello se tomo como referencia la fortaleza numero 1:

$$\text{VPI} = 5,75 + (1/3,45) = 6.04$$

$$\text{FPI} = 6.04 * 100 / 103.68 = 5.83$$

$$\text{PI} = 5.83 / 100 = 0.06.$$

A continuación, se muestra la tabla 4.4 que reflejan los valores de las ecuaciones planteadas anteriormente.

Tabla 4.4. Valores Ponderados de la Matriz EFI.

Variables		% de Motricidad	% de Dependencia	VPI	FPI	PI
1	Buena voluntad por parte del personal	5,75	3,45	6,04	5,83	0,06
2	Existencia de un Reglamento Interno.	4,60	3,45	4,89	4,72	0,05
3	Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.	10,35	11,50	10,44	10,07	0,10
4	Compromiso por parte de los Supervisores de los diferentes Departamentos para el mejoramiento continuo.	8,05	10,35	8,15	7,86	0,08
5	Existen métodos para contratar y seleccionar el personal	6,90	8,05	7,02	6,77	0,07
6	Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.	2,30	2,30	2,73	2,63	0,03
7	Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.	3,45	4,60	3,67	3,54	0,04
8	Existencia de buena posición financiera	4,60	3,45	4,89	4,72	0,05
9	Ausencia de un plan estratégico.	9,20	9,20	9,31	8,98	0,09
10	Desconocimiento de misión, visión y objetivos.	8,05	6,90	8,20	7,91	0,08
11	La estructura organizativa de la empresa no está acorde con su realidad actual	6,90	5,75	7,07	6,82	0,07
12	Personal insuficiente	2,30	2,30	2,73	2,63	0,03
13	Comunicación poco efectiva entre el personal.	6,90	6,90	7,04	6,79	0,07
14	Personal poco motivado.	9,20	8,05	9,32	8,99	0,09
15	Ausencia de mecanismos de control interno.	4,60	5,75	4,77	4,60	0,05
16	Falta de Integración del Personal	3,45	4,60	3,67	3,54	0,04

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la tabla 4.4.

Variables		% de Motricidad	% de Dependencia	VPI	FPI	PI
17	Ausencia de un sistema de información automatizado.	3,45	3,45	3,74	3,61	0,04
Total		100,05%	100,05%	103,68	100,01%	1,04

Fuente: El autor, (2017)

La determinación de los valores ponderados consintió conseguir las ponderaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) a partir de los resultados porcentuales del análisis estructural, esto permite asignar valores más preciosos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema.

4.2.1.9 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Una vez estudiados los factores internos claves que inciden en el desempeño de la empresa y de acuerdo a los datos conseguida del análisis estructural y de las ponderaciones, se emanó a construir la matriz EFI para la elaboración del mismo se continuó los pasos descrito en el marco metodológico.

En la tabla 4.5 se muestra los resultados del peso de la ponderación de los factores interno.

Tabla 4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Variables	Peso	Calificación	Peso Ponderado	
Fortalezas				
1	Buena voluntad por parte del personal	0,06	3	0,18
2	Existencia de un Reglamento Interno.	0,05	4	0,2
3	Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.	0,10	4	0,4
4	Compromiso por parte del Supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo	0,08	3	0,24
5	Existen métodos para contratar y seleccionar el personal	0,07	3	0,21

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.5.

Variables		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
6	Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.	0,03	3	0,09
7	Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.	0,04	3	0,12
8	Existencia de buena posición financiera	0,05	3	0,15
Debilidades				
9	Ausencia de un plan estratégico.	0,09	1	0,09
10	Desconocimiento de misión, visión y objetivos.	0,08	2	0,16
11	La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual	0,07	1	0,07
12	Personal insuficiente	0,03	1	0,08
13	Comunicación poco efectiva entre el personal.	0,07	2	0,14
14	Personal poco motivado.	0,09	1	0,09
15	Ausencia de mecanismos de control interno.	0,05	1	0,05
16	Falta de Integración del Personal	0,04	1	0,04
17	Ausencia de un sistema de información automatizado.	0,04	2	0,08
Total		1,04		2,39

Fuente: El autor, (2017)

Con el resultado del peso ponderado obtenido en la matriz EFI se puede establecer que la empresa se encuentra débil internamente, debido a que los resultados obtenidos fue un 2,39 indicando que la condición interna de la organización está por debajo del promedio (2,5) de una posición estructural normal, es decir, las estrategias actuales no son aprovechadas al máximo por el sistema, las fortalezas y debilidades aunque están muy cercanas en cuanto a las cantidades, las bajas de rendimientos hacen que la estructura se encuentre en un estado crítico de liderazgo y planificación convirtiendo a la misma en un acción problemática más que de solución, ya que las debilidades ocupan un 53% del total, mientras que las fortalezas un 47% del total.

En la matriz EFI, se observa que las fortalezas más destacadas fueron, “Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades” que obtuvo un puntuación de 0,4 con una calificación de cuatro (4) puntos, lo cual la convierte en la variable de fortaleza mayor, mientras el “Compromiso por parte del Supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo” fue la fortaleza con la segunda mayor puntuación con un 0,24 y una calificación de tres (3) puntos, convirtiéndola en una fortaleza menor, las dos variables connotan una gran importancia en la organización y trabajo en la empresa ya que se requiere que su personal conozca sus responsabilidades dentro la organización y que en el día a día la misma debe mejorar su rendimiento.

En contraste, las debilidades más resaltantes fueron, “Desconocimiento de misión, visión y objetivos” que registro 0,16 con una calificación de dos (2) puntos, “Comunicación poco efectiva entre el personal” con 0,14 y una calificación de dos (2) puntos, estas dos variables las convierten en debilidades menores y de tercera debilidad es “Ausencia de un plan estratégico” con un valor de 0,09 y una calificación de un (1) punto, convertida está en una debilidad mayor. Esto refleja que la empresa internamente se encuentra en una confrontación entre personal pero más aún tienen poco conocimiento sobre los objetivos donde quiere encaminar la empresa, impactando en la misma en una fuerza muy perjudicial en el buen funcionamiento dentro de la organización.

Finalmente, los resultados obtenidos en la matriz EFI, refleja un buen esfuerzo por parte de la empresa de tener sus fortalezas en muy buen funcionamiento pero descuida un poco sus debilidades conllevando acciones negativas en su entorno dentro de la misma por tal motivo se debe tomar medidas o estrategias defensivas que permitan utilizar bien sus fortalezas y sobretodo disminuir sus debilidades para el mejor funcionamiento de la corporación tanto internamente como externamente.

4.2.2 Auditoría Externa

En esta sección se examinan las herramientas y conceptos necesarios para realizar el análisis externo a la empresa objeto de estudio. Este se orientó a identificar, evaluar las tendencias y acontecimientos que la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, no puede controlar, este análisis permite identificar tanto los factores externos claves que la Unidad puede aprovechar en caso de ser oportunidades o atenuar el impacto negativo que generan estos factores si por el contrario son amenazas.

Para la identificación de los factores que afectan a la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, se realizó una lista finita de oportunidades y amenazas, representada en una matriz denominada Matriz De Evaluación De Los Factores Externos, tomando como referencia las 4 categorías de las fuerzas externas claves propuestas por Fred David en su libro “Conceptos De La Administración Estratégica”, el cual son las siguientes:

- Fuerzas Económicas
- Fuerzas Políticas, Gubernamentales, Demográficas Y Legales
- Fuerzas Sociales, Culturales Y Geográficas
- Fuerzas Tecnológicas

4.2.2.1 Fuerzas Económicas

El aspecto económico de cualquier país tiene un impacto fundamental en todos los sectores, desde los proveedores hasta los productos terminados, bienes y servicios, donde el cliente es el que se verá beneficiado o perjudicado. En Venezuela las fuerzas económicas son importantes para el desarrollo del país, por ende estos inciden directamente sobre el objeto de estudio. Los indicadores económicos a ser evaluados

en este estudio son: la tasa de inflación, el producto interno bruto (PIB), devaluación monetaria, el precio del petróleo, el precio del dólar y el tipo de cambio.

- Tasa de inflación.

La tasa de inflación de un país se caracteriza por ser un proceso continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios que se comercializan. La misma constituye una amenaza para todo el sistema empresarial, debido a que el incremento progresivo de los bienes y servicios, ha provocado que la población tenga un poder adquisitivo muy bajo.

En Venezuela existe una gran inestabilidad económica, productos conflictivos sociales, la alta variación de los precios de materia prima y sobre valorización de los productos, entre otras. La mayoría de la población venezolana carece de la capacidad de ahorro e inversión, debido a que lo adquirido económicamente (ingresos) apenas alcanza para sobrevivir, la inflación se ha convertido en un peligroso enemigo para los ciudadanos venezolanos ya que corroe sus bolsillos de forma inmediata, provocando un alza de los niveles de desempleo, pobreza y generando el aumento de los precios de productos y servicios, lo que afecta directamente la calidad de vida de la población.

Ante el complejo escenario económico que vive Venezuela, la inflación es uno de los factores que más preocupa a la población, que día a día observa como los productos y servicios aumentan sus precios, por lo que cada vez se hace más cuesta arriba adquirirlos.

De acuerdo con el Banco Central de Venezuela (BCV), las variaciones porcentuales acumuladas del índice nacional de precios desde 2008 hasta 2015,

recalcando que desde 2016 hasta la actualidad el organismo competente (BCV) no ha publicados dichas cifras (ver tabla 4.6).

Tabla 4.6. Porcentaje acumulado de la inflación.

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% Acumulado	30,9	25,1	27,2	27,6	20,1	56,2	63,6	187,0

Fuente: Banco Central de Venezuela, (2016).

Las variaciones de la inflación dieron un gran giro de impacto para los años 2012-2013 donde hubo un aumento impresionante de un 20,1% a un 56,2% dando una diferencia de 36,1 puntos, 2013-2014 con una diferencia de 7,4 puntos y 2014-2015 siendo esta la más abismal y el comienzo de una degradación de la moneda y donde los precios de materia prima, productos y servicios iban ser cada día más inalcanzable para la población con una diferencia de 123,4 puntos., esto trajo como consecuencia que las familias venezolanas se destinaran a cubrir necesidades primarias para su hogar, como la compra de alimentos, aseo personal y gastos de vivienda e inclusive la situación actual ha conllevado que la población se reestructure en la adquisición de varios productos y servicios que en años anteriores donde cualquier nivel económica de la ciudadanía tenía en su hogar.

A pesar de la situación crítica, el Banco Central de Venezuela (BCV) no publica las cifras oficiales sobre este indicador desde hace 17 meses, en vista que la última publicación del ente financiero fue en diciembre de 2015, ocasión en la que se registró una inflación anual de 180,9%.

Luego de ese anuncio hasta hoy diversos organismos y expertos han realizado diferentes estudios para determinar la situación de la inflación, entre los que destaca el Fondo Monetario Internacional (FMI), consultoras privadas como Ecoanalítica o

Econometría las que miden estos fenómenos, de los que también ofrece cálculos la Asamblea Nacional que aseguró que el alza de los precios superó el 500% en 2016.

Cabe destacar que el año que está por culminar, la inflación en Venezuela fue 81%, según la firma financiera Ecoanalítica, que en su estimación preliminar calcula que su valor acumulado durante 2017 fue de 2.735%.

Según datos de estas fuentes, Venezuela entró técnicamente en hiperinflación hace semanas, al superar el umbral del 50% de inflación mensual.

Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), Venezuela es el único país del mundo que cerrará 2017 con una inflación anual de cuatro cifras.

La inflación mide la subida de los precios y es un fenómeno marcado por la devaluación de la moneda y la pérdida de poder de compra de los ciudadanos. Por ende, son la inyección descontrolada de dinero base en el sistema y la caída de la producción de bienes, que llevan a un desequilibrio entre la abundancia de dinero y la escasez de oferta de productos.

Solo en la semana que va del 15 al 22 de diciembre, el Banco Central aumentó la base monetaria en un 24,15%. Desde su llegada al poder en 1999, los Gobiernos chavistas han subido los sueldos más de 40 veces, pese a ello, el poder de consumo de los venezolanos menguó. El sueldo mínimo aumentó 336% durante el 2017, mientras que los diferentes productos alimenticios tuvieron variaciones mayores al 1000%.

A continuación, se muestra la variable crítica resultante de la anteriormente expuesta:

Amenaza

- Elevados índices inflacionarios.

- Producto interno bruto (PIB).

Por otra parte la tendencia del Producto Interno Bruto (PIB) indica la producción del país y forma parte integral de la economía. El incremento del PIB ocasiona que el país sea atractivo para los inversionista, en este sentido hay que señalar que la tendencia a la baja del PIB constituye una amenaza para cualquier economía y todo su aparato productivo.

En relación al estudio del comportamiento de este índice macroeconómico, se consultaron los boletines o publicaciones efectuadas por el Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), las cuales muestran que hasta el tercer trimestre del año 2013 en comparación con el 2012 el producto interno bruto total reflejo un incremento de 1,1% mientras que en el primer semestre del mismo año experimento un aumento del 1.6%. Aun así es necesario evaluar cuál ha sido el comportamiento anual de los últimos años con el fin de visualizar cuales podrían ser las situaciones que pueden presentarse para los próximos años en función de este indicador.

En la tabla 4.7, se muestran los valores del PIB consolidado que han tenido lugar en los trimestres desde 2009 al año 2014.

Tabla 4.7. Producto interno bruto consolidado.

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	56.650.92	55.807.51	58.138.26	61.409.10	62.233.88	60.367.00
	4	0	9	3	5	0

Fuente: Banco Central de Venezuela, Fondo Monetario Internacional (2015)

*Proyectado en millones de bolívares.

Es necesario agregar que no se posee cifras publicadas oficialmente, del comportamiento de esta variable macroeconómica, por lo tanto es necesario

considerar las proyecciones realizadas por el fondo monetario internacional, el cual proyecta un descenso en el valor de esta variable a 60.367 millones de bolívares, observándose una caída de 2,99% esto se traduce como una caída de ingresos de la nación y caída de la producción nacional.

Además este comportamiento de recesión es producto fundamental de la desaceleración económica que comenzó a registrarse a finales del 2013, que viene acompañado de incrementos frecuentes en los índices de escasez de productos básicos, el aumento inflacionario, en conjunto con el desplome de precios del petróleo, que como se sabe, es el principal motor económico de la economía nacional.

El economista jefe de Torino Capital manifestó que “hasta hace poco, el ajuste externo no había ido acompañado por un ajuste interno comparable. Aun cuando los gastos reales del sector público alcanzaron un pico en 2012, su reducción subsiguiente fue más lenta que la contracción del PIB. Así, para 2015, se habían elevado a 49,7% del Producto. Esta tendencia se quebró en 2016, cuando calculamos la caída de los gastos en 29% en términos reales. Pese a la velocidad de este descenso, estimamos que el país seguirá teniendo un déficit significativo en el presupuesto consolidado del sector público de 7,5% del PIB este año”.

Explicó que ese indicador macroeconómico “está declinando a tasas de dos dígitos y también porque el declive en la actividad también ha venido junto con un declive en los ingresos fiscales reales”.

En este sentido, el PIB es variable fundamental para la empresa, dado que el comportamiento inestable del PIB venezolano incide directamente en los ingresos obtenidos por la organización. Esto a su vez, condiciona la cantidad de recursos económicos que se destinan para la equipos y maquinarias, de manera que con menor disponibilidad financiera, se convierte en una labor sumamente difícil cubrir los

costos inherentes al mismo, razón por la cual, la inestabilidad de este indicador económico afecta directamente la capacidad de la empresa para desempeñarse a garantizar la continuidad de las operaciones; arrojando como resultado el incumplimiento en los compromisos de los clientes.

Por lo anterior señalado, se detectó la siguiente variable:

Amenazas

➤ PIB inestable.

- Precio Del Petróleo Venezolano.

Aunado a esto, se encuentra la problemática del vertiginoso e inevitable descenso del precio del barril de petróleo, declinación que tiene un impacto significativo en las perspectivas económicas del país, imposible de ignorar. La actividad económica está experimentando una desaceleración sostenida que parece estar profundizándose, a pesar de que Venezuela es uno de los países con mayor ingreso por parte del petróleo. La disminución del precio del petróleo se traduce en menores ingresos de bolívares, dejando al país en una posición vulnerable, agravada por la recesión y la alta inflación.

De acuerdo a las publicaciones del Ministerio Del Poder Popular De Petróleo Y Minería, los precios del petróleo en los últimos años han sido los que se muestran en la tabla 4.8:

Tabla 4.8. Evolución del precio del petróleo venezolano durante el periodo 2010-2015

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Precio del petróleo venezolano (\$/barril)	71,97	101,06	103,42	99,49	91,17	30,33

Fuente: Ministerio Del Poder Popular De Petróleo Y Minería.

Resulta fundamental mencionar que a partir del año 2013 comenzaron a suscitarse caídas eventuales en el precio del barril petrolero venezolano, las cuales se agravaron a finales de 2014, donde se registró un desplome significativo como consecuencia de un incremento en la oferta petrolera por parte de naciones que no forman parte de la Organización De Países Exportadores De Petróleo (OPEP), de la cual Venezuela es miembro pleno. A pesar de esta realidad, dicho organismo acordó una reunión del 27 de noviembre de 2014 mantener sus cuotas de producción, afectando los intereses expuestos por Venezuela y otros países, quienes abogaban por un recorte en la oferta para así inducir un incremento en los precios del crudo.

En este mismo contexto, el ministro de Petróleo de Venezuela Eulogio Pino expreso que “los bajos precios del petróleo han llevado a que haya ocupado el 90% de la capacidad de almacenamiento mundial por lo que teme que ocurra una catástrofe así los inventarios de crudo siguen creciendo”. Además menciona que “debido a los bajos costos han incentivado enormemente la compra o el consumo de crudo para almacenar, razón por la que se estima que para el primer trimestre del año que viene es capacidad llegue a un 100%” esta información fue publicada en el periódico “El Mundo” con fecha 18-12-2015.

Por otro lado, el precio venezolano cerro el sábado 26-02-2016 en 24,71\$/barril, señaló el Ministerio Del Poder Popular De Petróleo y Minería, en su página oficial.

En tal sentido, se encontró la siguiente variable:

Amenazas:

- Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano.

- Tasa de cambio

Haciendo referencia en el tipo de cambio, el valor de la divisa ha sufrido cambios significativos, inicialmente antes de la muerte del ex presidente Chávez, el valor del dólar era de 4,30Bs. El presidente de la república, a través de gaceta oficial N° 40.104 que dicta el convenio cambiario N°14, anuncio la devaluación de la moneda venezolana llevándola de un valor de 4,2 Bs/dólar al valor de 6,30Bs/dólar, utilizado para todas las operaciones comerciales, es decir se eliminó la distinción entre el dólar petróleo y el dólar básico quedando con su único valor para este.

Seguido a este cambio, se realizó en el año 2013, la devaluación de la moneda, además se eliminó la antigua comisión de administración de divisas (CADIVI), incluyendo los procesos y solicitudes de las divisas al ministerio de comercio exterior, en conjunto con el sistema complementario de administración de divisas (SICAD), el precio del dólar para las operaciones de la empresa se ha establecido a 11,36 Bs/dólar.

Para el año 2014, se presentó la creación de un cambio a lo que en ese momento se conocía como el sistema complementario de administración de divisas (SICAD), denominándolo de esta forma como SICAD II, donde se realizó el ajuste correspondiente al valor del dólar, considerando distintas tasas, entre las cuales se tiene un valor para el SICAD I y un segundo valor para el SICAD II, siendo estos 12Bs/dólar y 49,99Bs/dólar respectivamente. (Ver tabla N° 4.9)

En la gaceta oficial N°6.171 Extraordinaria de fecha 10 de febrero de 2015, el Ministerio Del Poder Popular De La Economía, Finanzas Y Banca Pública Y El Banco Central De Venezuela, publicó el convenio cambiario N°33, el cual contiene la normas que regirán las operaciones de divisas en el sistema financiero nacional,

denominando Sistema Marginal De Divisas (SIMADI) la cual posee una tasa de 197,56Bs/dólar.

Estas continuas modificaciones, los nuevos procedimientos a realizar para la adquisición de las divisas y los problemas de retrasos en la entrega de las mismas, ha generado que se vean afectadas en lo que respecta a la continuidad de sus operaciones, ya que la mayor parte de sus organizaciones deben importar buena parte de sus insumos para garantizar la continuidad en su funcionamiento.

En el mismo orden de ideas, para el miércoles 18 de febrero de 2016 se publicó el nuevo plan nacional de divisas donde el dólar oficial de 6,30Bs pasa a 10Bs y será variable, esto destinado para los sectores salud, medicinas, alimentación, misiones y grandes misiones y áreas vitales de insumos básicos. De igual manera el Simadi se va a convertir en un sistema flotante, partiendo del costo actual de Bs. 202,94. Simadi pasa a ser el Sistema Complementario Flotante. El nuevo sistema asumirá el SICAD y el SIMADI será un sistema complementario flotante. (Ver tabla N° 4.9).

Tabla 4.9. Valor del dólar en bolívares.

Año	2013	2014	2015	Febrero 2016
Bs/dólar	6,30	SICAD II (49,99) SICAD I (12,00) Oficial (6,30)	SIMADI(199,90) SICAD(13,50) Oficial(6,30)	SIMADI flotante (205,35) Oficial Protegido (10,00)

Fuente: Banco Central de Venezuela (2016).

Aunado a esto, existe la disparidad del dólar paralelo, la Asociación Bancaria expreso con respecto al Dólar Paralelo, no guiarse por las páginas web, redes sociales o cualquier otra de las fuentes que difunden información sobre el tipo de cambio, distintas al Banco Central de Venezuela u otros entes oficiales, además mencionan que son referencias no válidas. Asimismo, recomienda no guiarse por estos

indicadores para establecer el valor del bolívar respecto al dólar estadounidense o cualquier otra moneda.

Actualmente el dólar paralelo se ubica en 261517,23Bs/dólar. La Asociación Bancaria de Venezuela alerta que esta situación se traduce en una espiral inflacionaria generadora de escasez y pobreza. Así resulta vidente como el control cambiario afecta a todos los niveles de la economía venezolana.

Amenazas:

- Régimen de control cambiario.

4.2.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales, 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.

- Población

En cuanto a las variables demográficas, esta posee una influencia positiva, puesto que la población ha aumentado considerablemente y en consecuencia existirá una mayor demanda de producción por parte de los clientes, ya que por su parte necesitarán satisfacer las necesidades de los consumidores.

La investigación se centra en la empresa CVA Compañía De Mecanizado Agrícola Y Transporte Pedro Camejo S.A en el cual está ubicada en Aragua de Barcelona del estado Anzoátegui, la misma, en los últimos años ha experimentado un crecimiento demográfico importante, como consecuencia del atractivo nacional que

ha generado el municipio debido al establecimiento de diversas empresas, dedicadas fundamentalmente a la actividad agrícola, entre las que se encuentra la organización objeto de estudio. La tabla N° 4.10 muestra el comportamiento poblacional del Municipio Aragua en los últimos cuatro censos.

Tabla 4.10: Evolución poblacional de Aragua en los censos de 2001, 2011, 2013 y 2015.

Censo (año)	Población
2001	27.025
2011	29.168
2013	33.464
2015	50.000

Fuente: Instituto Nacional De Estadística.

Seguidamente, en el primer trimestre del 2017 se han registrado descontentos por parte del personal que labora en esta filial, debido a las condiciones precarias de la organización lo cual ha generado paralizaciones de la empresa trayendo como consecuencia la perdida de millones de dólares, pérdida de horas de trabajo, conflictos internos políticos, entre otros.

Otro de los factores presentes en este escenario es la presencia de personas ajenas a la empresa lo cual genera un ambiente de inseguridad, debido a que, el hurto de equipos y dispositivos automatizados en la empresa genera un ambiente de inseguridad muy desagradable, desmotivando al factor humano que hacen día a día en dichos cuadros de acción.

Oportunidades

- Incremento poblacional.

Amenazas

- Paralización continúa de las actividades en CVA.
- Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.

- Centros Educativos.

Además, debido al crecimiento poblacional y empresarial, también se ha abierto en el pueblo como un polo estudiantil, en virtud de la existencia de diversas casas de estudios tanto pública como privada, quienes han asumido el compromiso de formar el capital humano que ha de prestar sus servicios en las organizaciones, en carreras profesionales o técnicas. En la tabla 4.11 se muestra un listado de instituciones de educación superior ubicadas en Aragua de Barcelona y las carreras ofertadas por las mismas:

Tabla 4.11. Instituciones Universitarias en el municipio Aragua.

Institución	Tipo	Carreras ofertadas
UNEFA Ambiente Aragua (Universidad Nacional Experimental De La Fuerza Armada)	Publica	TSU en Agronomía y TSU en enfermería
UNESR Extensión Aragua (Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez),	Publica	Licenciada en educación preescolar, licenciado en educación integral, licenciado en educación mención agropecuaria, licenciado en administración mención en organización y sistemas.
IUTAJ (Instituto Universitario De Tecnología Antonio José De Sucre)	Publica	Administración: mercadotecnia, mención costos, secretaria, administración y ciencias comerciales, relaciones industriales (técnica), riesgos y seguro, tecnología de la construcción civil, mecánica, informática, diseño de obras, diseño industrial (técnica), seguridad industrial, electricidad (técnica).
Institución	Tipo	Carreras ofertadas
Aldea Universitaria De La Misión Sucre.	publica	Técnico Superior (T.S.U.), y Licenciaturas de tiempo completo como Derecho, Medicina, Comunicación Social y Educación.

Fuente: El autor, (2017)

Tal como se puede apreciar las carreras de técnico en agronomía, licenciatura en administración son impartidas por las universidades de la zona, razón por la cual existe personal capacitado y preparado para el desenvolvimiento de las actividades de la unidad.

De igual manera, tanto en las carreras antes mencionadas como las demás carreras, el profesional es capaz de desenvolverse en la realización de gestión de inventarios, así como también en la planificación y control para el mantenimiento de la empresa. Por esta razón se evidencia un repunte en la cantidad de talento humano disponible y necesario para la propulsión de los múltiples proyectos precisados para el impulso de la economía venezolana.

Del contexto anterior anteriormente se identificó las siguientes variables

Oportunidades.

- Disponibilidad de talento humano.

4.2.2.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Actualmente las políticas utilizadas en el país son de carácter socialista. Desde el 2006 hasta hoy se han realizado varios procesos electorales, siendo uno de ellos el logro de cambio en la carta magna del país, pasando a una nueva figura de reelección indefinida para todos los cargos de elección popular. Esto quiere decir, que cualquier política implementada por el gobierno nacional y regional puede afectar a cualquier empresa de distintos ramos, generando un cierto grado de incertidumbre en los diversos estratos organizacionales públicos o privados.

De igual forma, estas transformaciones políticas han sido palpables en el terreno de las leyes y normativas que rigen a las distintas esferas de la vida nacional. Cada vez son más notorias las restricciones y requisitos que necesitan las organizaciones para poder funcionar en el territorio nacional, debido a que los instrumentos legales que se promulgan suelen ser severos en torno a su contenido, y en consecuencia esto es extensivo también en lo que respecta a su publicación.

La CVA Compañía de Mecanizado Agrícola Y Transporte Pedro Camejo S.A no escapa a esa incertidumbre política, ya que los organismos encargados de velar por el cumplimiento de las leyes legales, no toman en cuenta la situación de la empresa, su posición en el mercado o su calidad de servicio; solo se enfocan en el cumplimiento de las leyes, llegando a ocasionar un clima de incertidumbre para aquellas empresas que no cumplan con los beneficios de la ley y con los decretos establecidos por el gobierno de la república, pues la crisis económica ha provocado que gran parte del aparato productivo nacional haya disminuido su dinámica.

Por otra parte en Venezuela se aprobó la ley orgánica de prevención condiciones y medio ambiente (LOPCYMAT) con el objetivo de regular mediante un conjunto de normas jurídicas el ambiente laboral en materia de seguridad, salud y bienestar y bajo lo establecido en el artículo 12, se creó el instituto nacional de prevención, salud y seguridad laboral (INPSASEL), como organismo encargado de vigilar que las empresas garanticen a sus trabajadores un ambiente adecuado para la práctica de sus funciones.

La CVA se ve afectado por esta ley ya que se ajusta a las necesidades de los trabajadores en lo que respecta a condiciones del ambiente laboral y las instalaciones del mismo. Es decir, tienen derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio, así como también un nivel de protección que garantice condiciones de seguridad, salud y bienestar.

En consecuencia, el estudio de esta fuerza permitió la detección de la siguiente variable.

Amenazas

- Existencia legal para el desarrollo de actividades.

4.2.2.4 Fuerzas Tecnológicas

Son múltiples y diversas las aplicaciones tecnológicas que están incidiendo sobre los procesos de trabajo y sobre las propias organizaciones de la actualidad. Por lo que las nuevas tecnologías afectan todos los aspectos de la vida laboral lo que se puede comprobar en los grandes cambios ocurridos, pues todo es sistematizado.

La CVA no se escapa de esta realidad, pues existen muchas oportunidades para incorporar en ellas grandes innovaciones. Por ejemplo, existe la posibilidad de incorporar sistemas de información para controlar la entrada y salida de repuestos de la misma, en función de verificar que se cuente con los repuestos necesarios para la aplicación del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y maquinarias de la empresa, para así evitar paradas no programadas por falta de repuestos.

Cabe destacar que el desarrollo de las tecnologías de comunicación e intercambio de información facilita y agiliza muchos de sus procesos, tales como: órdenes de compra a través de correo electrónico, efectuar pago de algunos servicios mediante la red, comunicación e intercambio de información de proveedores de manera más rápida y confiable, entre otras actividades.

Además en la actualidad el mercado tecnológico ofrece a las empresas desde pequeños paquetes y equipos computacionales hasta grandes sistemas informativos, que permiten un mejor control de las actividades que realizan las diversas compañías. Hoy en día son muchas las empresas que se dedican a la venta de equipos electrónicos que se adaptan a las necesidades de las organizaciones. Asimismo, existen diversos software, que hacen más eficientes las operaciones.

En tal sentido, se detectaron las siguientes variables:

Oportunidad

- Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación.

4.2.2.5 Fuerzas Competitivas

- Proveedores:

Está conformado por todas aquellas empresas que surten de mercancías, es decir los recursos (materiales, equipos, componentes, etc.) a la empresa.

En relación con los proveedores, estos han sido confiables para la empresa, ya que se han cumplido con responsabilidad los convenios de negocios. Además son altamente calificados para la adquisición de sus productos ya que ofrecen descuentos por volúmenes de compras. Una vez aprobado los presupuestos de compras por el gerente de la empresa se dan ejecución a los mismos por medio del sistema de aplicaciones y productos (SAP). Por esta razón se considera una buena oportunidad la confiabilidad de los proveedores.

A continuación, la variable resultante:

Oportunidad:

- Existencia de proveedores confiables en la empresa.

- Competidores:

La recolección y evaluación de la información sobre sus competidores es esencial para realizar una auditoría externa efectiva en las organizaciones, con el

propósito de diseñar estrategias que consideren los aspectos más relevantes de la competencia que hay que atacar.

Para el caso de la CVA, la misma no tiene competidores debido a que es la única que se encuentra en el municipio, el cual está orientado principalmente a brindar el resguardo de los equipos y maquinarias para el desarrollo de las actividades de la misma. Por lo anteriormente señalado, el análisis de las fuerzas competitivas permitió puntualizar la siguiente variable externa.

Oportunidad.

- Inexistencia de competidores.

4.2.2.6 Identificación de las Oportunidades y Amenazas

Una vez finalizado el análisis externo, se procedió a determinar las variables externas que se centran en la identificación de las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa, con el fin de construir una matriz de factores externos (EFE), para así determinar cómo se encuentra la CVA en el medio donde está envuelta.

A continuación, se presenta en la tabla 4.12, las Oportunidades y Amenazas externas determinadas.

Tabla 4.12. Identificación de Oportunidades y Amenazas externas

Oportunidades	Amenazas
Incremento poblacional	Elevados índices inflacionarios
Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona	PIB inestable.
Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación	Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano
Existencia de proveedores confiables en la empresa	Régimen de control cambiario
Inexistencia de competidores	Existencias legales para el desarrollo de actividades
	Paralización continúa de las actividades en la empresa.
	Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.

Fuente: El autor, (2017)

4.2.2.7 Análisis Estructural de las Variables Externas

Una vez encontradas las oportunidades y amenazas que afectan al sistema en estudio, se procedió a revelar cuáles son las variables con mayor influencias en la empresa, para esto se buscaron las relaciones entre las variables críticas, utilizando la matriz de análisis estructural.

Al igual que la auditoría interna, para la construcción de la matriz de análisis estructural. Se estableció el sistema binario de oposición, asignándole valor 1 si es una influencia real y el valor 0 si existe una influencia nula de la variable en cuestión sobre otra.

A continuación, en la tabla 4.13 se presenta la matriz resultante del análisis estructural de los factores externos.

Tabla 4.13. Análisis Estructural de los Factores Externos

Análisis Estructural de los Factores Externos claves														
Nro.	Variable (influencia de/sobre)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total motricidad
1	Incremento poblacional	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4
2	Disponibilidad de talento humano en Aragua	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
3	Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	4
4	Existencia de proveedores confiables en la empresa	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	Inexistencia de competidores	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
6	Elevados índices inflacionarios	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	3
7	PIB inestable	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	2
8	Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	6
9	Régimen de control cambiario	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	5
10	Existencias legales para el desarrollo de actividades.	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	8
11	Paralización continua de las actividades en la empresa.	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	6
12	Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Total Dependencia		2	5	6	3	1	4	4	2	5	3	7	2	44

Fuente: El autor, (2017)

En la tabla 4.14 mostrada, se evidencia los porcentajes de los índices de motricidad y de dependencia, según cada unidad de motricidad y dependencia. La variable que registro la mayor cantidad de motricidad fue la de “Existencias legales para el desarrollo de actividades”, con un 18,18% del total, en el segundo puesto hubo un empate entre la “Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano” y un “Paralización continúa de las actividades en la empresa”, con un 13,64% de la totalidad. Estos 3 elementos son claves para el desempeño de la organización, debido a lo anterior puede apreciarse que existe un punto de vista negativo sobre la gestión, trabajo, estructura, calidad y eficiencia en la empresa.

Por otra parte, las variables que registraron mayor cantidad fueron: “Paralización continúa de las actividades en la empresa”, que obtuvo 15,91% seguida de la variable Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación “”, con un 13,64% y por último un empate entre las variables “Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona” y “Régimen de control cambiario” con un 11,36% de la totalidad.

Con la finalidad de ilustrar mejor la motricidad y dependencia, se muestra el grafico de barra de la figura 4.14 que refleja el comportamiento de dichos elementos para todas las oportunidades y debilidades consideradas.

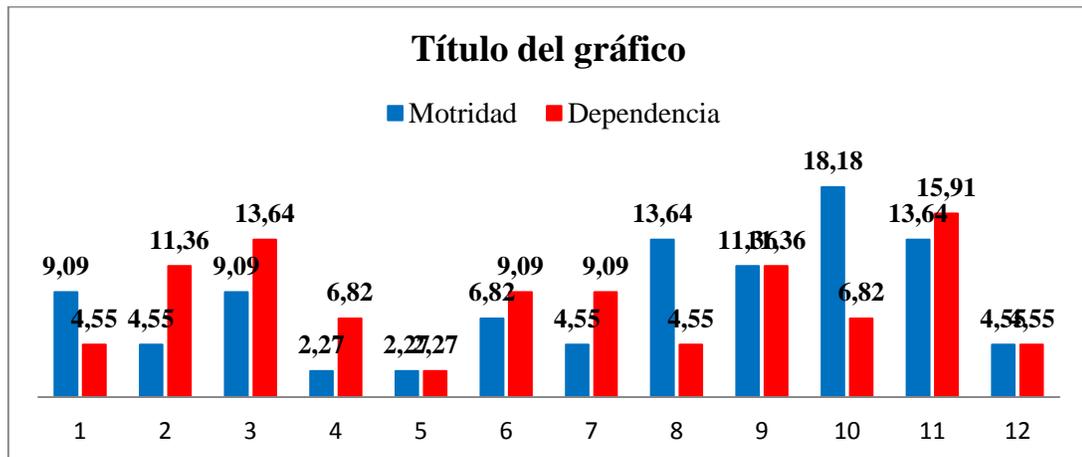


Figura 4.14. Relación porcentual de motricidad y dependencia de las variables externas.
Fuente: El autor, (2017)

Del mismo modo, a fin de identificar mejor la genealogía de cada una de las variables, se representan las mismas en un plano cartesiano cuyos ejes son las dimensiones de motricidad y dependencia con cuatro (4) zonas: zona de poder, zona de conflicto, zona de autonomía y zona de salida.

Para eso se divide el 100% de la sumatoria de todos los indicadores entre el número de variables externa, es decir, dividir el 100% entre 12 que es el número de elementos, quedando como respuesta un 8,33% que será el punto de intersección donde se dividirá las 4 zonas representadas en el plano cartesiano. (Ver figura 4.15).

En la zona de poder se encontraran los elementos que tengan una motricidad mayor de 8,33% y una dependencia entre 0% y 8,33%. En esta zona se tienen las siguientes variables:

- Incremento poblacional (V1).
- Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano (V8).
- Existencias legales para el desarrollo de actividades (V10).

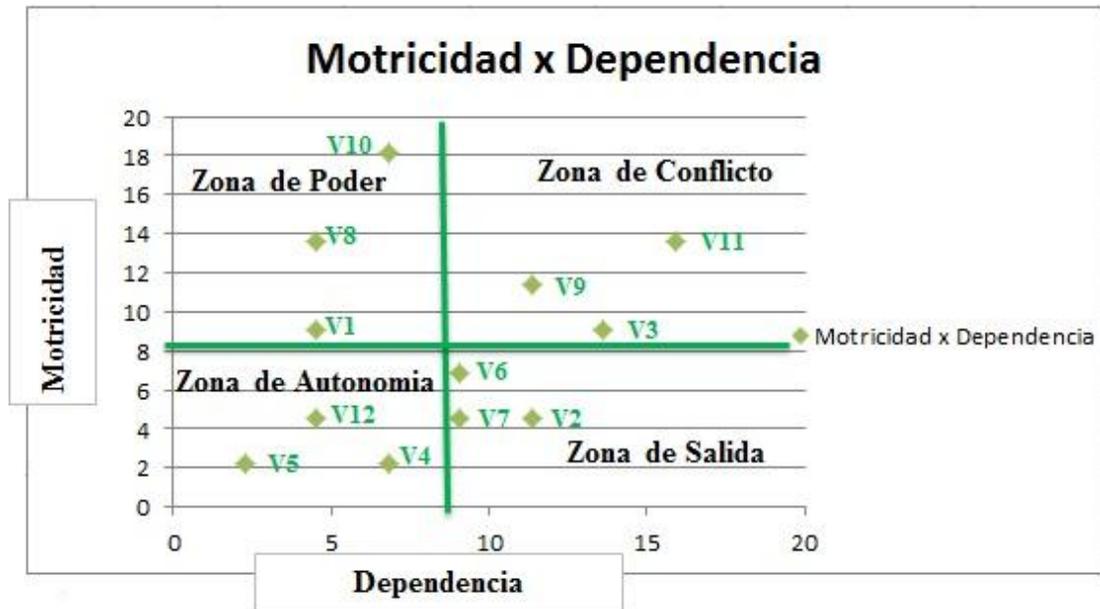


Figura 4.15. Plano motricidad x dependencia Variables Externas.

Fuente: El autor, (2017)

En la zona de conflicto se encontraran las que tengan una motricidad mayor de 8,33% una dependencia mayor de 8,33%. Estos elementos son:

- Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación (V3).
- Régimen de control cambiario (V9)
- Paralización continúa de las actividades en la empresa. (V11).

En la zona de problemas autónomos se encontraran las que estén menores a 8,33% en motricidad y dependencia. Los factores internos hallados fueron:

- Existencia de proveedores confiables en la empresa (V4).
- Inexistencia de competidores (V5).
- Existencia de un clima de inseguridad en la empresa. (V12).

Por último se tiene la zona de salida, donde se encontraran los elementos con una motricidad menor a 8,33% y una dependencia mayor a 8,33%. En esta zona se encontró las siguientes variables:

- Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona (V2).
- Elevados índices inflacionarios (V6).
- PIB inestable (V7).

Posteriormente se calculó los porcentajes de motricidad y del porcentaje de dependencia de cada variable critica para el cálculo se utilizaron las ecuaciones 4.1 y 4.2.

Para este cálculo, se presenta un ejemplo para ello se tomó como referencia la oportunidad numero 1:

$$EM= 4/44*100=9.09$$

$$ED= 2/44*100= 4.55$$

Tabla 4.14 Porcentaje de motricidad y dependencia de las variables externas

	Matriz de Porcentaje de Motricidad y dependencia.	Total de Motricidad	% de Motricidad	Total de Dependencia	% de Dependencia
1	Incremento poblacional	4	9,09	2	4,55
2	Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona	2	4,55	5	11,36
3	Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación	4	9,09	6	13,64
4	Existencia de proveedores confiables en la empresa	1	2,27	3	6,82
5	Inexistencia de competidores	1	2,27	1	2,27
6	Elevados índices inflacionarios	3	6,82	4	9,09
7	PIB inestable	2	4,55	4	9,09

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.14.

	Matriz de Porcentaje de Motricidad y dependencia.	Total de Motricidad	% de Motricidad	Total de Dependencia	% de Dependencia
8	Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano	6	13,64	2	4,55
9	Régimen de control cambiario	5	11,36	5	11,36
10	Existencias legales para el desarrollo de actividades	8	18,18	3	6,82
11	Paralización continua de las actividades en la empresa.	6	13,64	7	15,91
12	Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.	2	4,55	2	4,55
	Total	44	100,01%	44	100,01%

Fuente: El autor, (2017)

4.2.2.8 Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFE

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 trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema. (Ver tabla 4.15). Este método consiste en los siguientes pasos:

1) Tomar las variables externas (amenazas y oportunidades) obtenidas en el análisis externo.

2) Aplicar la ecuación de valor ponderado externo (VPE), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia:

$$VPE = \%Mot + (1/\%Dep) \text{ Si } Dep > 0 \quad \text{Ec.4.6}$$

3) Calcular el factor ponderado y la ponderación de las variables externas:

$$\text{FPE} = \text{VPE} * 100/\text{TVP} \quad \text{Ec.4.7.}$$

$$\text{PE} = \text{FPE}/100 \quad \text{Ec. 4.8}$$

Dónde:

TVP = Sumatoria de los valores ponderados.

VPE = Valor ponderado externo.

FPE = Factor ponderado externo.

PE = Ponderación externa

Para este cálculo, se presenta un ejemplo para ello se tomó como referencia la oportunidad numero 1:

$$\text{VPE} = 9.09 + (1/4.55) = 9.31$$

$$\text{FPE} = 9.31 * 100/101.94 = 9.13$$

$$\text{PE} = 9.13/100 = 0.09$$

Así mismo, en la tabla 4.15, se muestra los porcentajes de los índices de motricidad y dependencia, según cada unidad de motricidad y dependencia.

Tabla 4.15, Porcentajes de los índices de motricidad y dependencia

Variables		% de Motricidad	% de Dependencia	VPE	FPE	PE
1	Incremento poblacional	9,09	4,55	9,31	9,13	0,09
2	Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona	4,55	11,36	4,64	4,55	0,05
3	Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación	9,09	13,64	9,16	8,99	0,09
4	Existencia de proveedores confiables en la empresa	2,27	6,82	2,42	2,37	0,02
5	Inexistencia de competidores	2,27	2,27	2,71	2,66	0,03
6	Elevados índices inflacionarios	6,82	9,09	6,93	6,80	0,07

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.15.

Variables		% de Motricidad	% de Dependencia	VPE	FPE	PE
7	PIB inestable	4,55	9,09	4,66	4,57	0,05
8	Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano	13,64	4,55	13,86	13,60	0,14
9	Régimen de control cambiario	11,36	11,36	11,45	11,26	0,11
10	Existencias legales para el desarrollo de actividades	18,18	6,82	18,33	17,98	0,18
11	Paralización continúa de las actividades en la empresa.	13,64	15,91	13,70	13,44	0,13
12	Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.	4,55	4,55	4,77	4,68	0,05

Fuente: El autor, (2017)

4.2.2.9 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Una vez estudiados los factores externos claves que inciden en el desempeño de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, se procedió a construir la matriz EFE de acuerdo a la información obtenida mediante el análisis estructural. Esta matriz permitió resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental y tecnológica. En la tabla 4.16 se muestra la Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (EFE) en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis en donde se determinó como es la situación actual de la unidad en lo que respecta a sus factores externos.

Tabla 4.16. Matriz de evaluación de los Factores Externos.

Variables		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Incremento poblacional	0,09	3	0,27
2	Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona	0,05	4	0,20
3	Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación	0,09	1	0,09
4	Existencia de proveedores confiables en la empresa	0,02	4	0,08
5	Inexistencia de competidores	0,03	3	0,09
Amenazas				
6	Elevados índices inflacionarios	0,07	3	0,21
7	PIB inestable	0,05	2	0,10
8	Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano	0,14	1	0,14
9	Régimen de control cambiario	0,11	3	0,33
10	Existencias legales para el desarrollo de actividades	0,18	2	0,36
11	Paralización continua de las actividades en la empresa.	0,13	3	0,39
12	Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.	0,05	3	0,15
Total		1,01	32	2,41

Fuente: El autor, (2017)

Dicha tabla muestra que la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, no responde como debería ante su situación externa, pues su Total Ponderado es de 2,41; ubicándose por debajo del promedio (2,5). Esto se debe a que la unidad no cuenta con un plan de estrategias que lo ayuden a minimizar el impacto de las amenazas y explotar los beneficios que ofrecen las oportunidades del medio ambiente en que está inmerso.

4.3 Formulación de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos para la cva Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.

En este segmento se da inicio a la elaboración de un Plan Estratégico al formular a manera de propuesta la Visión y la Misión de la CVA compañía de mecanizado y agrícola S.A.

La realización de entrevistas no estructuradas con los trabajadores y trabajadoras, permitió conocer las expectativas existentes con respecto al futuro de la entidad y la idea que tienen sus miembros en cuanto a la razón de ser el propósito fundamental de la empresa en estudio, de tal manera que todos sus miembros la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones, además de fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las partes.

4.3.1 Formulación de la Visión

La visión de una organización aclara la dirección en la cual se debe avanzar, ya que inspira y alienta a los miembros de la institución para alcanzar el futuro deseable de la misma, pues indica de manera clara como debería ser ésta en un futuro y sirve de base para el establecimiento de estrategias.

La información obtenida a través de las entrevistas fue organizada, para dar respuesta a las preguntas sugeridas por Thompson y Strickland para la declaración de una visión estratégica: ¿Hacia dónde quiere llegar?, ¿Cómo debe ser en los próximos años? y ¿Cuáles son las necesidades en las que se debe concentrar?

La Visión resultante se expone a continuación:

“Hacer de CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A una herramienta estratégica-operacional donde exista la

implementación de nuevas formas de producción social eficientes, acompañadas de procesos de distribución de beneficios con justicia, equidad y reciprocidad entre toda la comunidad participante, orientada a afrontar los retos tecnológicos, económicos y sociales, rumbo a la construcción de un nuevo modelo productivo del sistema económico en el marco del socialismo bolivariano basado en el desarrollo de las fuerzas productivas, en vía de solucionar necesidades de tipo operacionales, económicas, sociales, entre otras, presentes en la empresa para finales del año 2018”.

4.3.1.1 Validación de la Visión

¿Hacia dónde quiere llegar la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A?

Hacer de CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A una herramienta estratégica-operacional donde exista la implementación de nuevas formas de producción social eficientes, acompañadas de procesos de distribución de beneficios con justicia, equidad y reciprocidad entre toda la comunidad participante.

¿Cómo debe ser la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A en los próximos años?

Orientada a afrontar los retos tecnológicos, económicos y sociales, rumbo a la construcción de un nuevo modelo productivo del sistema económico en el marco del socialismo bolivariano basado en el desarrollo de las fuerzas productivas.

¿Cuáles son las necesidades de las comunidades, en que la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A se debe concentrar?

Necesidades de tipo operacionales, económicas, sociales, entre otras, presentes en la empresa.

4.3.2 Formulación de la Misión

La misión de una organización es el motivo o razón de ser de su existencia, y da sentido y orientación a sus actividades, impulsando a sus miembros a aproximarse a la visión de la institución, ya que proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La Misión de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, que expresa el camino hacia el logro de la Visión propuesta en el punto anterior, fue redactada tomando en cuenta la opinión del Gerente General, que fue recolectada en las entrevistas realizadas. La formulación de la Misión de la empresa objeto de estudio, se realizó en base a las especificaciones de Thompson y Strickland, donde indican que la correcta redacción de una misión debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es nuestra filosofía?, y ¿Qué queremos llegar a ser?

Una vez que se dio repuesta a las interrogantes anteriores, se procedió a redactar, con ellas, la Misión de la empresa en estudio, obteniéndose como resultado la siguiente propuesta:

“Somos una entidad orientada a contribuir con el desarrollo de las actividades, de la mano de los avances tecnológicos, teniendo como finalidad ofrecerle al pueblo soberano equipos y herramientas altamente calificadas y operativas para su correcto funcionamiento, creando fuentes de trabajos al pueblo venezolano donde no exista discriminación de ninguna clase, promoviendo la inclusión de todas y todos los trabajadores, todo ello encaminado a convertirnos en un equipo comprometido a asegurar la normal operación de los mismos”

4.3.2.1 Validación de la Misión

¿Quiénes somos?

Somos una entidad orientada a contribuir con el desarrollo de las actividades, de la mano de los avances tecnológicos.

¿Cuál es nuestra filosofía?

Ofrecerle al pueblo soberano equipos y herramientas altamente calificadas y operativas para su correcto funcionamiento, creando fuentes de trabajos al pueblo venezolano donde no exista discriminación de ninguna clase, promoviendo la inclusión de todas y todos los trabajadores.

¿Qué queremos llegar a ser?

Convertirnos en un equipo comprometido a asegurar la normal operación de los mismos.

4.3.3 Formulación de los Objetivos Propuestos

El propósito de la realización de los objetivos estratégicos es transformar la misión de la organización en patrones de actuación, para lograr los niveles óptimos de rendimiento y el avance de la organización. Los objetivos que se formulen deben tener resultados positivos y factibles, así como especificar el plazo de tiempo para el cumplimiento de las actividades.

La CVA Compañía de mecanizado agrícola y transporte pedro camejo S.A no cuenta con un marco de objetivos estratégicos, el cual requiere ser formulado y

evaluado posteriormente para así determinar si está alineado con la misión estructurada.

A continuación se muestran los objetivos estratégicos planteados para la investigación.

1. Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados en las diferentes áreas de la empresa en al menos un 70% con el fin de incorporarlos en las políticas de la organización para cumplir con satisfacción las metas y objetivos planteados por la planta.
2. Incrementar en al menos un 50% la capacitación del personal de la organización, con la finalidad de vincularlos en los nuevos procedimientos de producción, control, manejo y despacho para el logro de las metas y objetivos.
3. Mejorar en al menos un 60% las condiciones de la empresa en cuanto al orden, limpieza, clasificación, reparaciones, entre otros en los diferentes departamentos y espacio de la empresa.
4. Involucrar en al menos un 70% al personal en las planificaciones que tenga la organización donde esta tenga bien en claro la misión y visión de lo que debe cumplir la empresa para que los empleados puedan ejecutar con más eficiencia y efectividad las funciones correspondientes en sus áreas.

4.4 Formulación y Selección de las Estrategias

Los resultados a largo plazo que una organización pretende alcanzar, inspirada en su misión, visión y objetivos, los cuales a su vez representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Por lo tanto, las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos de una organización.

En tal sentido, tanto los objetivos como las estrategias se deben formular en base a la Misión de la entidad en conjunto con su situación tanto interna como externa. Una vez propuestos los Objetivos para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A, los aspectos identificados en el proceso de auditorías fueron empleados para generar, a través de la Matriz FODA, un conjunto de estrategias factibles para el logro de los objetivos de la entidad.

Las estrategias resultantes de la FODA posteriormente fueron clasificadas según los objetivos propuestos para la entidad, con la finalidad de seleccionar luego, las estrategias más atractivas para el logro de cada objetivo, y establecer el orden de ejecución de dichas estrategias, tomando en consideración la influencia de las variables internas y externas de la empresa sobre la posibilidad de ejecución de cada estrategia.

4.4.1 Formulación de Estrategias

Una vez propuestos los objetivos para la CVA Compañía De Mecanizado Y Agrícola Pedro Camejo S.A, se procedió a adecuar los factores internos y externos claves determinantes para el éxito de la entidad a fin generar estrategias viables, que le permitan a esta sección lograr sus objetivos, y de esta manera cumplir con su misión.

Las estrategias se formularon a través de la matriz FODA, que se realizó empleando como base la información obtenida en las auditorías realizadas anteriormente.

4.4.1.1 Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta a través de la cual, cotejando los factores internos y externos identificados en las auditorías (ver tabla 4.17), estas generan cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA; que permiten maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades existentes en la empresa y; aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar o contrarrestar el impacto de las amenazas existentes en el entorno de la entidad. Las estrategias que surgieron al aplicar esta herramienta, se presentan en la tabla 4.18 a la 4.21.

Tabla 4.17 Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas	Debilidades
Buena voluntad por parte del personal.	Ausencia de un plan estratégico.
Existencia de un reglamento interno.	Desconocimiento de misión, visión y objetivos.
Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.	La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual
Compromiso por parte del supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.	Personal insuficiente
Existen métodos para contratar y seleccionar el personal.	Comunicación poco efectiva entre el personal.
Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.	Personal poco motivado.
Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.	Ausencia de mecanismos de control interno.
Existencia de buena posición financiera.	Falta de Integración del Personal
	Ausencia de un sistema de información automatizado.
Oportunidades	Amenazas
Incremento poblacional	Elevados índices inflacionarios
Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona	PIB inestable
Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación	Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano
Existencia de proveedores confiables en la empresa	Régimen de control cambiario
Inexistencia de competidores	Existencias legales para el desarrollo de actividades
	Paralización continua de las actividades en la empresa.
	Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.

Fuente: El autor, (2017)

Tabla 4.18 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FO)

ESTRATEGIA FO		FORTALEZAS	
		1	Buena voluntad por parte del personal.
		2	Existencia de un reglamento interno.
		3	Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.
		4	Compromiso por parte del supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.
		5	Existen métodos para contratar y seleccionar el personal.
		6	Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.
		7	Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.
		8	Existencia de buena posición financiera.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	
1	Incremento poblacional	FO1	Integrar las actividades de clasificación, orden y limpieza para el mejoramiento del sitio de trabajo y mayor interacción entre el personal de la empresa (F1, F2, F3, F4 y O2).
2	Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona	FO2	Implementar un sistema de información para la automatización del proceso de producción y despacho (F5, F6, F7, O2, O3 y O4).
3	Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación		
4	Existencia de proveedores confiables en la empresa		
5	Inexistencia de competidores		

Fuente: El autor, (2017)

Tabla 4.19 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DO)

ESTRATEGIA DO		DEBILIDADES	
		1	Ausencia de un plan estratégico.
2	Desconocimiento de misión, visión y objetivos.		
3	La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual		
	4	Personal insuficiente	
	5	Comunicación poco efectiva entre el personal.	
	6	Personal poco motivado.	
	7	Ausencia de mecanismos de control interno.	
	8	Falta de Integración del Personal	
	9	Ausencia de un sistema de información automatizado.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA DO	
1	Incremento poblacional	DO1	Implementar una planificación estratégica donde se prepare al personal para adaptar las actividades de la empresa con los recursos de la misma. (D1, D3, D5, D6, D8, O1 y O2).
2	Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona		
3	Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación		
4	Existencia de proveedores confiables en la empresa	DO2	Gestionar el control y cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa a través de tener conocimiento de la misión y visión de la misma por parte del personal, capacitación continua y la puesta en práctica de las funciones de los empleados dentro de la organización. (D1, D2, D3, D5, D6, D7, O1, O2 y O3).
5	Inexistencia de competidores		

Fuente: El autor, (2017)

Tabla 4.20 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FA)

ESTRATEGIA FA		FORTALEZAS	
	1		Buena voluntad por parte del personal.
	2		Existencia de un reglamento interno
	3		Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades
	4		Compromiso por parte del supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.
	5		Existen métodos para contratar y seleccionar el personal
	6		Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.
	7		Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.
	8		Existencia de buena posición financiera.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	
1	Elevados índices inflacionarios	FA1	Establecer políticas para el mejoramiento continuo de la empresa y de sus empleados en la búsqueda de cumplir con las metas y objetivos planificados. (F1, F2, F3, A1, A4, A6 y A7).
2	PIB inestable		
3	Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano		
4	Régimen de control cambiario		
5	Existencias legales para el desarrollo de actividades		
6	Paralización continúa de las actividades en la empresa.	FA2	Diseñar un plan para lograr mayor rendimiento del personal de trabajo. (F1, F2, F3, F8, A1, A3, A6 y A7).
7	Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.		

Fuente: El autor, (2017)

Tabla 4.21 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DA)

ESTRATEGIA DA		DEBILIDADES	
		1	Ausencia de un plan estratégico.
		2	Desconocimiento de misión, visión y objetivos.
		3	La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual
		4	Personal insuficiente
		5	Comunicación poco efectiva entre el personal.
		6	Personal poco motivado.
		7	Ausencia de mecanismos de control interno.
		8	Falta de Integración del Personal
		9	Ausencia de un sistema de información automatizado.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS DA	
1	Elevados índices inflacionarios	DA1	Impulsar las actividades asociadas a la planificación estratégica donde se incluya al personal para adaptar a los lineamientos de la empresa. (D1, D4, D5, D6, D7, D8, D9, A2, A3, A6 y A7).
2	PIB inestable		
3	Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano		
4	Régimen de control cambiario		
5	Existencias legales para el desarrollo de actividades	DA2	Contratar al personal suficiente para desempeñar las diferentes funciones de la organización. (D4, D5, D6, D7, D8, A1, A5, A6 y A7).
6	Paralización continúa de las actividades en la empresa.		
7	Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.		

Fuente: El autor, (2017)

La matriz FODA dio origen a un conjunto de estrategias donde se consideró tanto el entorno interno como el externo de la empresa, es decir, se obtuvieron un total de ocho (8) estrategias distribuidas de la siguiente forma en la tabla 4.22:

Tabla 4.22. Resultado del tipo de estrategia.

Tipo de estrategia	Cantidad
FO	2
DO	2
FA	2
DA	2
Total	8

Fuente: El autor, (2017)

4.4.3 Análisis y Selección de Estrategias

Una vez formuladas las estrategias con el fin de contribuir al logro de los objetivos propuestos para la empresa, se procedió a establecer una relación entre éstas y los objetivos propuestos para la misma, para así agruparlas en función de los objetivos que se pueden alcanzar con su ejecución. La tabla 4.23 presenta la relación Objetivo- Estrategias.

Tabla 4.23. Relación Objetivo-Estrategia

Objetivos vs Estrategias	
Objetivos estratégicos	Estrategias
1. Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados en las diferentes áreas de la empresa en al menos 70% con el fin de incorporarlos en las políticas de la organización para cumplir con satisfacción las metas y objetivos planteados por la planta.	DA2. Contratar al personal suficiente para desempeñar las diferentes funciones de la organización. (D4, D5, D6, D7, D8, A1, A5, A6 y A7).
	FA1. Establecer políticas para el mejoramiento continuo de la empresa y de sus empleados en la búsqueda de cumplir con las metas y objetivos planificados. (F1, F2, F3, A1, A4, A6 y A7).
2. Incrementar en al menos un 50% la capacitación del personal de la organización, con la finalidad de vincularlos en los nuevos procedimientos de producción, control, manejo y despacho para el logro de las metas y objetivos	FA2. Diseñar un plan para lograr mayor rendimiento del personal de trabajo. (F1, F2, F3, F8, A1, A3, A6 y A7).
	FO1. Implementar un sistema de información para la automatización del proceso de producción y despacho. (F5, F6, F7, O2, O3 y O4).
3. Mejorar en al menos un 60% las condiciones de la empresa en cuanto al orden, limpieza, clasificación, reparaciones, entre otros en los diferentes departamentos y espacio de la empresa	DO1. Implementar una planificación estratégica donde se prepare al personal para adaptar las actividades de la empresa con los recursos de la misma. (D1, D3, D5, D6, D8, O1 y O2).
	FO2. Integrar las actividades de clasificación, orden y limpieza para el mejoramiento del sitio de trabajo y mayor interacción entre el personal de la empresa. (F1, F2, F3, F4 y O2).
4. Involucrar en al menos un 70% al personal en las planificaciones que tenga la organización donde esta tenga bien en claro la misión y visión de lo que debe cumplir la empresa para que los empleados puedan ejecutar con más eficiencia y efectividad las funciones correspondiente en sus áreas.	DA1. Impulsar las actividades asociadas a la planificación estratégica donde se incluya al personal para adaptar a los lineamientos de la empresa. (D1, D4, D5, D6, D7, D8, D9, A2, A3, A6 y A7).
	DO2. Gestionar el control y cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa a través de tener conocimiento de la misión y visión de la misma por parte del personal, capacitación continua y la puesta en práctica de las funciones de los empleados dentro de la organización. (D1, D2, D3, D5, D6, D7, O1, O2 y O3).

Fuente: El autor, (2017)

Debido a que la CVA Compañía de Mecanizado y Agrícola Pedro Camejo S.A por sí solo no maneja efectivo para solventar las necesidades y problemas que posee, se considera prioritario aplicar aquellas estrategias enfocadas hacia la obtención de recursos (equipos, materiales, recurso humano, entre otros.). Cabe destacar que dado a que no se encontraron limitaciones que pongan de manifiesto criterios de alternabilidad entre las estrategias, no fue necesario aplicar una matriz para analizar la prioridad de las mismas, por lo que las mismas pueden aplicarse sin ningún orden en específico o simultáneamente.

Sin embargo, es importante conocer el orden de prioridad en el cual deben ser aplicadas, por lo tanto se utilizó la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE). Este instrumento se aplicó para el primero, segundo, tercer y cuarto objetivo estratégico, dado que reúnen más de una (1) estrategia.

Para la aplicación de esta matriz, se debe analizar cada factor crítico formulado a través de la siguiente pregunta: ¿este factor afecta la elección de la estrategia? La calificación depende de la respuesta según la escala establecida: uno (1) no es atractiva, dos (2) algo atractiva, tres (3) bastante atractiva y cuatro (4) muy atractiva. Lo siguiente consistió en calcular las puntuaciones totales de atractivo (PTA), obtenidos al multiplicar los pesos de cada factor por las puntuaciones de atractivo (PA), que son los pesos de la matriz EFE Y EFI. Se culmina con el cálculo del total de la suma de las puntuaciones, sumando las PTA de cada columna de estrategia.

A continuación en tabla n°4.24 se muestran las estrategias respectivas de cada objetivo estratégico y las calificaciones de prioridad asignadas a cada una, las cuales se colocaron mediante reuniones sostenidas entre la investigadora y el personal de la empresa.

- **Objetivo Estratégico N°1:** Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados en las diferentes áreas de la empresa en al menos 70% con el fin de incorporarlos en las políticas de la organización para cumplir con satisfacción las metas y objetivos planteados por la planta.

Para el alcance de este objetivo, se tienen las siguientes estrategias:

- **DA2:** Contratar al personal suficiente para desempeñar las diferentes funciones de la organización.
- **FA1:** Establecer políticas para el mejoramiento continuo de la empresa y de sus empleados en la búsqueda de cumplir con las metas y objetivos planificados.

La matriz MEOPE correspondiente a este objetivo correspondiente se puede apreciar en la tabla 4.24.

Tabla 4.24 Matriz de prioridad de estrategias para el objetivo 1.

Objetivo Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados en las diferentes áreas de la empresa en al menos 70% con el fin de incorporarlos en las políticas de la organización para cumplir con satisfacción las metas y objetivos planteados por la planta.					
Factores claves	Ponderación	Estrategias			
		E1 (DA2)		E2 (FA1)	
		PA	PTA	PA	PTA
Fortalezas					
Buena voluntad por parte del personal.	0,06	-	-	3	0,12
Existencia de un reglamento interno.	0,05	-	-	-	-
Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.	0,10	-	-	4	0,40
Compromiso por parte del supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.	0,08	-	-	3	0,24

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.24.

Objetivo Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados en las diferentes áreas de la empresa en al menos 70% con el fin de incorporarlos en las políticas de la organización para cumplir con satisfacción las metas y objetivos planteados por la planta.					
Factores claves	Ponderación	Estrategias			
		E1 (DA2)		E2 (FA1)	
		PA	PTA	PA	PTA
Existen métodos para contratar y seleccionar el personal.	0,07	-	-	-	-
Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.	0,03	-	-	-	-
Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.	0,04	-	-	-	-
Existencia de buena posición financiera.	0,05	-	-	-	-
Debilidades					
Ausencia de un plan estratégico.	0,09	4	0,37	-	-
Desconocimiento de misión, visión y objetivos.	0,08	4	0,32	-	-
La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual	0,07	-	-	-	-
Personal insuficiente	0,03	-	-	-	-
Comunicación poco efectiva entre el personal.	0,07	3	0,21	-	-
Personal poco motivado.	0,09	3	0,27	-	-
Ausencia de mecanismos de control interno.	0,05	3	0,15	-	-
Falta de Integración del Personal	0,04	3	0,12	-	-
Ausencia de un sistema de información automatizado.	0,04	-	-	-	-
Oportunidades					
Incremento poblacional	0,09	-	-	3	0,27
Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona	0,05	-	-	4	0,20
Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación	0,09	-	-	-	-
Existencia de proveedores confiables en la empresa	0,02	-	-	-	-
Inexistencia de competidores	0,03	-	-	-	-
Amenazas					
Elevados índices inflacionarios	0,07	-	-	-	-

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.24.

Objetivo Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados en las diferentes áreas de la empresa en al menos 70% con el fin de incorporarlos en las políticas de la organización para cumplir con satisfacción las metas y objetivos planteados por la planta.					
Factores claves	Ponderación	Estrategias			
		E1 (DA2)		E2 (FA1)	
		PA	PTA	PA	PTA
PIB inestable	0,05	-	-	-	-
Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano	0,14	-	-	-	-
Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano	0,14	-	-	-	-
Régimen de control cambiario	0,11	-	-	-	-
Existencias legales para el desarrollo de actividades	0,18	-	-	-	-
Paralización continúa de las actividades en la empresa.	0,13	-	-	-	-
Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.	0,05	3	0,15	-	-
Total			1,59		1,13

Fuente: El autor, (2017)

En el resultado obtenido en la tabla anterior, la estrategia más prioritaria es la DA2: “Contratar al personal suficiente para desempeñar las diferentes funciones de la organización”, que registro 1,59 puntos en el análisis efectuado con la matriz MEOPE, quedando en segundo lugar la estrategia “Establecer políticas para el mejoramiento continuo de la empresa y de sus empleados en la búsqueda de cumplir con las metas y objetivos planificados”, con 1,13 puntos.

- **Objetivo Estratégico N°2:** Incrementar en al menos un 50% la capacitación del personal de la organización, con la finalidad de vincularlos en los nuevos procedimientos de producción, control, manejo y despacho para el logro de las metas y objetivos.

Para el alcance de este objetivo, se tienen las siguientes estrategias:

- FA2. Diseñar un plan para lograr mayor rendimiento del personal de trabajo.
- FO1. Implementar un sistema de información para la automatización del proceso de producción y despacho.
- La matriz MEOPE correspondiente a este objetivo correspondiente se puede apreciar en la tabla 4.25

Tabla 4.25 Matriz de prioridad de estrategias para el objetivo 2.

Objetivo: Incrementar en al menos un 50% la capacitación del personal de la organización, con la finalidad de vincularlos en los nuevos procedimientos de producción, control, manejo y despacho para el logro de las metas y objetivos.					
Factores claves	Ponderación	Estrategias			
		E1 (FA2)		E2 (FO1)	
		PA	PTA	PA	PTA
Fortalezas					
Buena voluntad por parte del personal.	0,06	-	-	3	0,18
Existencia de un reglamento interno.	0,05	-	-	-	-
Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.	0,10	-	-	3	0,30
Compromiso por parte del supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.	0,08	-	-	-	-
Existen métodos para contratar y seleccionar el personal.	0,07	-	-	1	0,07
Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.	0,03	-	-	-	-
Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.	0,04	-	-	-	-
Existencia de buena posición financiera.	0,05	-	-	-	-
Debilidades					
Ausencia de un plan estratégico.	0,09	-	-	-	-
Desconocimiento de misión, visión y objetivos.	0,08	-	-	2	0,16
La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual	0,07	1	0,07	-	-
Personal insuficiente	0,03	-	-	3	0,09
Comunicación poco efectiva entre el personal.	0,07	-	-	4	0,28

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.25.

Objetivo: Incrementar en al menos un 50% la capacitación del personal de la organización, con la finalidad de vincularlos en los nuevos procedimientos de producción, control, manejo y despacho para el logro de las metas y objetivos.					
Factores claves	Ponderación	Estrategias			
		E1 (FA2)		E2 (FO1)	
		PA	PTA	PA	PTA
Personal poco motivado.	0,09	-	-	4	0,36
Ausencia de mecanismos de control interno.	0,05	-	-	-	-
Falta de Integración del Personal	0,04	-	-	3	0,12
Ausencia de un sistema de información automatizado.	0,04	3	0,12	-	-
Oportunidades					
Incremento poblacional	0,09	-	-	-	-
Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona	0,05	-	-	3	0,15
Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación	0,09	3	0,09	3	0,09
Existencia de proveedores confiables en la empresa	0,02	-	-	-	-
Inexistencia de competidores	0,03	-	-	-	-
Amenazas					
Elevados índices inflacionarios	0,07	-	-	-	-
PIB inestable	0,05	-	-	-	-
Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano	0,14	-	-	-	-
Régimen de control cambiario	0,11	-	-	-	-
Existencias legales para el desarrollo de actividades	0,18	-	-	-	-
Paralización continúa de las actividades en la empresa.	0,13	2	0,26	-	-
Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.	0,05	-	-	2	0,10
			0,54		1,81

Fuente: El autor, (2017)

En el resultado obtenido en la tabla anterior, la estrategia más prioritaria es la FO1: “Implementar un sistema de información para la automatización del proceso de producción y despacho”, que registro 1,81 puntos en el análisis efectuado con la matriz MEOPE, quedando en segundo lugar la estrategia “Diseñar un plan para lograr mayor rendimiento del personal de trabajo”, con 0,54 puntos.

- Objetivo Estratégico N°3: Mejorar en al menos un 60% las condiciones de la empresa en cuanto al orden, limpieza, clasificación, reparaciones, entre otros en los diferentes departamentos y espacio de la empresa.

Para el alcance de este objetivo, se tienen las siguientes estrategias:

DO1. Implementar una planificación estratégica donde se prepare al personal para adaptar las actividades de la empresa con los recursos de la misma.

FO2. Integrar las actividades de clasificación, orden y limpieza para el mejoramiento del sitio de trabajo y mayor interacción entre el personal de la empresa.

La matriz MEOPE correspondiente a este objetivo correspondiente se puede apreciar en la tabla 4.26

Tabla 4.26 Matriz de prioridad de estrategias para el objetivo 3.

Objetivo: Mejorar en al menos un 60% las condiciones de la empresa en cuanto al orden, limpieza, clasificación, reparaciones, entre otros en los diferentes departamentos y espacio de la empresa.					
Factores claves	Ponderación	Estrategias			
		E1 DO1		E2 FO2	
		PA	PTA	PA	PTA
Fortalezas					
Buena voluntad por parte del personal.	0,06	3	0,18	4	0,24
Existencia de un reglamento interno.	0,05	4	0,20	2	0,10
Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.	0,10	3	0,30	4	0,40
Compromiso por parte del supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.	0,08	-	-	2	0,16
Existen métodos para contratar y seleccionar el personal.	0,07	2	0,14	-	-
Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.	0,03	-	-	-	-
Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.	0,04	-	-	-	-
Existencia de buena posición financiera.	0,05	-	-	-	-
Debilidades					
Ausencia de un plan estratégico.	0,09	4	0,37	-	-
Desconocimiento de misión, visión y objetivos.	0,08	3	0,24	-	-
La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual	0,07	2	0,14	-	-
Personal insuficiente	0,03	-	-	3	0,09
Comunicación poco efectiva entre el personal.	0,07	-	-	3	0,21
Personal poco motivado.	0,09	-	-	3	0,27
Ausencia de mecanismos de control interno.	0,05	3	0,15	-	-
Falta de Integración del Personal	0,04	-	-	4	0,16
Ausencia de un sistema de información automatizado.	0,04	-	-	-	-
Incremento poblacional	0,09	-	-	3	0,27
Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona	0,05	-	-	4	0,20

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.26

Objetivo: Mejorar en al menos un 60% las condiciones de la empresa en cuanto al orden, limpieza, clasificación, reparaciones, entre otros en los diferentes departamentos y espacio de la empresa.					
Factores claves	Ponderación	Estrategias			
		E1 DO1		E2 FO2	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación	0,09	-	-	-	-
Existencia de proveedores confiables en la empresa	0,02	-	-	-	-
Inexistencia de competidores	0,03	-	-	-	-
Amenazas					
Elevados índices inflacionarios	0,07	-	-	-	-
PIB inestable	0,05	-	-	-	-
Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano	0,14	-	-	-	-
Régimen de control cambiario	0,11	-	-	-	-
Existencias legales para el desarrollo de actividades	0,18	2	0,36	-	-
Paralización continua de las actividades en la empresa.	0,13	2	0,26	-	-
Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.	0,05	-	-	3	0,15
Total			2,34		2,25

Fuente: El autor, (2017)

En el resultado obtenido en la tabla anterior, la estrategia más prioritaria es la DO1: “Implementar una planificación estratégica donde se prepare al personal para adaptar las actividades de la empresa con los recursos de la misma.”, que registro 2,34 puntos en el análisis efectuado con la matriz MEOPE, quedando en segundo lugar la estrategia “Integrar las actividades de clasificación, orden y limpieza para el mejoramiento del sitio de trabajo y mayor interacción entre el personal de la empresa”, con 2,25 puntos.

- Objetivo Estratégico N°4: Involucrar en al menos un 70% al personal en las planificaciones que tenga la organización donde esta tenga bien en claro la misión y visión de lo que debe cumplir la empresa para que los empleados puedan ejecutar con más eficiencia y efectividad las funciones correspondiente en sus áreas.

Para el alcance de este objetivo, se tienen las siguientes estrategias:

DA1. Impulsar las actividades asociadas a la planificación estratégica donde se incluya al personal para adaptar a los lineamientos de la empresa.

DO2. Gestionar el control y cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa a través de tener conocimiento de la misión y visión de la misma por parte del personal, capacitación continua y la puesta en práctica de las funciones de los empleados dentro de la organización.

La matriz MEOPE correspondiente a este objetivo correspondiente se puede apreciar en la tabla 4.27.

Tabla 4.27 Matriz de prioridad de estrategias para el objetivo 4.

Objetivo: Involucrar en al menos un 70% al personal en las planificaciones que tenga la organización donde esta tenga bien en claro la misión y visión de lo que debe cumplir la empresa para que los empleados puedan ejecutar con más eficiencia y efectividad las funciones correspondiente en sus áreas.					
Factores claves	Ponderación	Estrategias			
		E1 DA1		E2 DO2	
		PA	PTA	PA	PTA
Fortalezas					
Buena voluntad por parte del personal.	0,06	4	0,24	3	0,18
Existencia de un reglamento interno.	0,05	-	-	3	0,15
Conocimientos acerca de las funciones y responsabilidades.	0,10	4	0,40	3	0,30
Compromiso por parte del supervisor del Departamento para el mejoramiento continuo.	0,08	-	-	-	-
Existen métodos para contratar y seleccionar el personal.	0,07	-	-	2	0,14
Existencia de un área amplia para el manejo de bienes y activos menores.	0,03	-	-	-	-
Establecen mecanismos que analizan las necesidades de los clientes.	0,04	-	-	-	-
Existencia de buena posición financiera.	0,05	3	0,15	3	0,15
Debilidades					
Ausencia de un plan estratégico.	0,09	-	-	4	0,27
Desconocimiento de misión, visión y objetivos.	0,08	3	0,24	-	-
La estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual	0,07	3	0,21	3	0,21
Personal insuficiente	0,03	-	-	-	-
Comunicación poco efectiva entre el personal.	0,07	3	0,21	3	0,21
Personal poco motivado.	0,09	4	0,36	4	0,36
Ausencia de mecanismos de control interno.	0,05	-	-	-	-
Falta de Integración del Personal	0,04	3	0,12	3	0,12
Ausencia de un sistema de información automatizado.	0,04	-	-	-	-

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.27

Objetivo: Involucrar en al menos un 70% al personal en las planificaciones que tenga la organización donde esta tenga bien en claro la misión y visión de lo que debe cumplir la empresa para que los empleados puedan ejecutar con más eficiencia y efectividad las funciones correspondiente en sus áreas.					
Factores claves	Ponderación	Estrategias			
		E1 DA1		E2 DO2	
		PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades					
Incremento poblacional	0,09	2	0,18	2	0,18
Disponibilidad de talento humano en Aragua de Barcelona	0,05	3	0,15	3	0,15
Disponibilidad en el mercado de software para equipos de computación	0,09	-	-	-	-
Existencia de proveedores confiables en la empresa	0,02	-	-	-	-
Inexistencia de competidores	0,03	-	-	-	-
Amenazas					
Elevados índices inflacionarios	0,07	-	-	-	-
PIB inestable	0,05	-	-	-	-
Inestabilidad en el precio del petróleo venezolano	0,14	-	-	-	-
Régimen de control cambiario	0,11	-	-	-	-
Existencias legales para el desarrollo de actividades	0,18	-	-	-	-
Paralización continúa de las actividades en la empresa.	0,13	-	-	-	-
Existencia de un clima de inseguridad en la empresa.	0,05	3	0,15	-	-
Total			2,41		2,42

Fuente: El autor, (2017)

En el resultado obtenido en la tabla anterior, la estrategia más prioritaria es la DO2: “Gestionar el control y cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa a través de tener conocimiento de la misión y visión de la misma por parte del personal, capacitación continua y la puesta en práctica de las funciones de los empleados dentro de la organización.”, que registro 2,42 puntos en el análisis efectuado con la matriz MEOPE, quedando en segundo lugar la estrategia “. Impulsar las actividades

asociadas a la planificación estratégica donde se incluya al personal para adaptar a los lineamientos de la empresa”, con 2,41 puntos.

Ya determinando el atractivo total de cada estrategia, se procede a la agrupación de las mismas de acuerdo al orden de prioridad, tal como se puede visualizar en la tabla 4.28:

Tabla N°4.28: Matriz de relación objetivo vs estrategias según su orden de prioridad.

Objetivos vs Estrategias	
Objetivos estratégicos	Estrategias
1. Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados en las diferentes áreas de la empresa en al menos 70% con el fin de incorporarlos en las políticas de la organización para cumplir con satisfacción las metas y objetivos planteados por la planta.	DA2. Contratar al personal suficiente para desempeñar las diferentes funciones de la organización. (D4, D5, D6, D7, D8, A1, A5, A6 y A7).
	FA1. Establecer políticas para el mejoramiento continuo de la empresa y de sus empleados en la búsqueda de cumplir con las metas y objetivos planificados. (F1, F2, F3, A1, A4, A6 y A7).
2. Incrementar en al menos un 50% la capacitación del personal de la organización, con la finalidad de vincularlos en los nuevos procedimientos de producción, control, manejo y despacho para el logro de las metas y objetivos.	FO1. Implementar un sistema de información para la automatización del proceso de producción y despacho. (F5, F6, F7, O2, O3 y O4).
	FA2. Diseñar un plan para lograr mayor rendimiento del personal de trabajo. (F1, F2, F3, F8, A1, A3, A6 y A7).
3. Mejorar en al menos un 60% las condiciones de la empresa en cuanto al orden, limpieza, clasificación, reparaciones, entre otros en los diferentes departamentos y espacio de la empresa	DO1. Implementar una planificación estratégica donde se prepare al personal para adaptar las actividades de la empresa con los recursos de la misma. (D1, D3, D5, D6, D8, O1 y O2).
	FO2. Integrar las actividades de clasificación, orden y limpieza para el mejoramiento del sitio de trabajo y mayor interacción entre el personal de la empresa. (F1, F2, F3, F4 y O2).
4. Involucrar en al menos un 70% al personal en las planificaciones que tenga la organización donde esta tenga bien en claro la misión y visión de lo que debe cumplir la empresa para que los empleados puedan ejecutar con más eficiencia y efectividad las funciones correspondiente en sus áreas.	DO2. Gestionar el control y cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa a través de tener conocimiento de la misión y visión de la misma por parte del personal, capacitación continua y la puesta en práctica de las funciones de los empleados dentro de la organización. (D1, D2, D3, D5, D6, D7, O1, O2 y O3).
	DA1. Impulsar las actividades asociadas a la planificación estratégica donde se incluya al personal para adaptar a los lineamientos de la empresa. (D1, D4, D5, D6, D7, D8, D9, A2, A3, A6 y A7).

4.5 Elaboración de los Planes de Acción Basados en las Estrategias Propuestas Para la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte “Pedro Camejo” S.A.

El plan de acción es una herramienta mediante la cual se establecen las acciones necesarias para lograr los objetivos de la planificación estratégica, que indica quien va a implementar las estrategias y quien va a participar en el proceso de manera activa, además de especificar los requisitos de recursos para cada paso, el tiempo estimado para la ejecución de cada tarea y el mecanismo de retroalimentación para cada acción.

Al plantear el plan de acción a los miembros de la organización, se puede llegar a motivar la participación y establecer un sentimiento de propiedad, en aquellos individuos que directa o indirectamente puedan influir en el resultado final. Los planes de acción fueron elaborados luego del establecimiento de las estrategias, en ellos se detallan los pasos a seguir para cumplir con las estrategias y así llegar a los objetivos planteados para la CVA Compañía de Mecanizado y Agrícola Pedro Camejo S.A.

A continuación se presentan los planes de acción (ver tabla 4.29 a la 4.36), correspondiente a las estrategias seleccionadas para cada objetivo formulado.

4.5.1 Plan de Acción 1

Tabla 4.29. Plan de acción N°1, Estrategia N°1

Plan de acción asociada a la estrategia DA2 permanente al objetivo N°1				
Objetivo	Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados en las diferentes áreas de la empresa en al menos un 70% con el fin de incorporarlos en las políticas de la organización para cumplir con satisfacción las metas y objetivos planteados por la planta.			
Estrategia	Contratar al personal suficiente para desempeñar las diferentes funciones de la organización			
Plan de acción				
Pasos de acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
1. Formalizar el requerimiento del nuevo personal ante el departamento de RRHH.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Planificación. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Requerimiento de nuevo personal.
2. Indicar al departamento de RRHH las especificaciones y habilidades de cargo requerido.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Hoja de descripción de cargo.
3. Analizar requerimiento del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Reunión.
4. Efectuar la aprobación del requerimiento del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Memorándum o correo electrónico.
5. Publicar la oferta de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Trabajo Digno. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Publicación en web o periódico local.

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.29.

Plan de acción asociada a la estrategia DA2 permanente al objetivo N°1				
Objetivo	Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados en las diferentes áreas de la empresa en al menos un 70% con el fin de incorporarlos en las políticas de la organización para cumplir con satisfacción las metas y objetivos planteados por la planta.			
Estrategia	Contratar al personal suficiente para desempeñar las diferentes funciones de la organización			
Plan de acción				
6. Apertura el proceso de reclutamiento y selección.	❖ Supervisor de Trabajo Digno.	2 meses	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales.	Recepción de resúmenes curriculares.
7. Evaluar perfiles y revisión de currículos de los aspirantes.	❖ Gerente General ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones	2 meses	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales.	Evaluaciones de postulantes.
8. Contactar a los aspirantes que cumplan con el perfil del cargo.	❖ Supervisor de Trabajo Digno	1 mes	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales	Llamadas telefónicas, mensajes de textos o correos electrónicos.
9. Realizar entrevistas,	❖ Supervisor de Trabajo Digno	3 meses	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales.	Entrevista.
10. Concretar si el aspirante cumple con los requerimientos del perfil.	❖ Gerente General ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones	1 mes	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales	Reunión.
11. Formalizar el ingreso.	❖ Supervisor de Trabajo Digno	1 mes	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales	Contratación.

Fuente: El autor, (2017)

4.5.2 Plan de Acción 2

Tabla 4.30. Plan de acción N°2, Estrategia N°2

Plan de acción asociada a la estrategia FA1 permanente al objetivo N°1				
Objetivo	Mejorar los niveles de eficiencia de los empleados en los diferentes áreas de la empresa en 70% con el fin de incorporarlos en las políticas de la organización para cumplir con satisfacción las metas y objetivos planteados por la planta.			
Estrategia	Establecer políticas para el mejoramiento continuo de la empresa y de sus empleados en la búsqueda de cumplir con las metas y objetivos planificados			
Plan de acción				
Pasos de acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
1. Realizar una evaluación de la situación actual de la empresa en cuanto a los planes de objetivos y metas, además de la capacitación del personal.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Planificación. ❖ Supervisor de Operaciones. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Reuniones.
2. Seleccionar los planes de capacitación que requieren los trabajadores para el logro de metas y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones. ❖ Supervisor de Planificación. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Informe de planificación.
3. Diseñar indicadores de gestión para para hacer un seguimiento de los objetivos y metas alcanzadas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de planificación. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Proyecto.
4. Definir las metas que guiaran el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Planificación. ❖ Supervisor de Operaciones. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Listado de programación.
5. Monitorear constantemente los indicadores para detectar los errores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Operaciones. ❖ Supervisor de planificación. 	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Reportes.

Fuente: El autor, (2017)

4.5.3 Plan de Acción 3

Tabla 4.31. Plan de acción N°3, Estrategia N°3

Plan de acción asociada a la estrategia FO1 permanente al objetivo N°2				
Objetivo	Incrementar en un 50% la capacitación del personal de la organización, con la finalidad de vincularlos en los nuevos procedimientos de producción, control, manejo y despacho para el logro de las metas y objetivos.			
Estrategia	Implementar un sistema de información para la automatización del proceso de producción y despacho.			
Plan de acción				
Pasos de acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
1. Organizar las actividades funcionales que mantengan relación con la producción y despacho.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Reuniones e informes.
2. Establecer cuales procesos de producción y despacho serán automatizados de acuerdo a las actividades funcionales.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Listado de procesos.
3. Determinar los requerimientos del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Tecnología informática 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Informes y listado de requisitos.
4. Contactar al proveedor del software para la adquisición del sistema informático.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Trabajo Digno 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Orden de compra o servicio.
5. Instalar el sistema de información.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Tecnología informática ❖ Personal asignado o empresa contratada 	Dependerá de la magnitud del sistema	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales ➤ Económico. 	Instalación del sistema.

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.31.

Plan de acción asociada a la estrategia FO1 permanente al objetivo N°2				
Objetivo	Incrementar en un 50% la capacitación del personal de la organización, con la finalidad de vincularlos en los nuevos procedimientos de producción, control, manejo y despacho para el logro de las metas y objetivos.			
Estrategia	Implementar un sistema de información para la automatización del proceso de producción y despacho.			
Plan de acción				
6. Implantar fases de pruebas del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Tecnología de informática ❖ Personal asignado o empresa contratada 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Pruebas unitarias, generales y almacenamiento de datos.
7. Capacitar a los empleados sobre el sistema de información para su óptimo uso.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Tecnología de informática ❖ Personal asignado o empresa contratada 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales ➤ Económico 	Plan de capacitación.

Fuente: El autor, (2017)

4.5.4 Plan de Acción 4

Tabla 4.32. Plan de acción N°4, Estrategia N°4

Plan de acción asociada a la estrategia FA2 permanente al objetivo N°2				
Objetivo	Incrementar en un 50% la capacitación del personal de la organización, con la finalidad de vincularlos en los nuevos procedimientos de producción, control, manejo y despacho para el logro de las metas y objetivos.			
Estrategia	Diseñar un plan para lograr mayor rendimiento del personal de trabajo			
Plan de acción				
Pasos de acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
1. Diseñar un programa de incentivos para motivar a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 días, cada mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Diseño del programa.
2. Implementar el programa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	Permanentemente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Comunicar a empleados.

Fuente: El autor, (2017)

Continuación de la Tabla 4.32.

Plan de acción asociada a la estrategia FA2 permanente al objetivo N°2					
Objetivo	Incrementar en un 50% la capacitación del personal de la organización, con la finalidad de vincularlos en los nuevos procedimientos de producción, control, manejo y despacho para el logro de las metas y objetivos.				
Estrategia	Diseñar un plan para lograr mayor rendimiento del personal de trabajo				
Plan de acción					
3. Medir el desarrollo del programa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Formas de investigación (encuestas y observación directa).	
4. Verificar el avance del rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones. 	1 día cada mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Respuesta de los empleados.	
5. Premiar a los empleados que hayan cumplido sus metas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	1 día cada mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales ➤ Económicos. 	Empleado recomendado.	
6. Analizar las causas de bajo rendimiento en empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	1 día cada trimestre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Informes de evaluación.	
7. Evaluar las fallas del programa y corregirlas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	1 día cada trimestre por un año	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Nuevo programa establecido	

Fuente: El autor, (2017)

4.5.5 Plan de Acción 5

Tabla 4.33. Plan de acción N°5, Estrategia N°5

Plan de acción asociada a la estrategia DO1 permanente al objetivo N°3				
Objetivo	Mejorar en un 60% las condiciones de la empresa en cuanto al orden, limpieza ,clasificación, reparaciones, entre otros en los diferentes departamentos y espacio de la empresa			
Estrategia	Implementar una planificación estratégica donde se prepare al personal para adaptar las actividades de la empresa con los recursos de la misma.			
Plan de acción				
Pasos de acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
1. Diseñar un programa de incentivos para motivar a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Diseño del programa.
2. Implementar el programa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Comunicar a empleados.
3. Medir el desarrollo del programa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Formas de investigación (entrevistas y encuestas).
4. Verificar el avance en rendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones. 	1 día, cada trimestre por año	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Respuesta de los empleados.
5. Premiar a los empleados que hayan cumplido con lo establecido.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. 	1 día, cada trimestre por año	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Empleados recompensados.
6. Analizar las causas del bajo rendimiento en los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones 	1 día, cada trimestre por año	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Informe de evaluación..
7. Evaluar las fallas del programa y corregirlas.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	1 día, cada trimestre por año	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Nuevo programa establecido

Fuente: El autor, (2017)

4.5.6 Plan de Acción 6

Tabla 4.34. Plan de acción N°6, Estrategia N°6

Plan de acción asociada a la estrategia FO2 permanente al objetivo N°3				
Objetivo	Mejorar en un 60% las condiciones de la empresa en cuanto al orden, limpieza, clasificación, reparaciones, entre otros en los diferentes departamentos y espacio de la empresa			
Estrategia	Integrar las actividades de clasificación, orden y limpieza para el mejoramiento del sitio de trabajo para mayor interacción entre el personal de la empresa.			
Plan de acción				
Pasos de acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
1. Inspeccionar la empresa para detectar los requerimientos para el mantenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Planificación. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Informe de necesidades.
2. Establecer el periodo de frecuencia para el orden y limpieza de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Operaciones ❖ Supervisor de Planificación. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Reunión y planificación de actividades.
3. Estimar recursos necesarios para realizar la limpieza y orden de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Listado de recursos necesarios.
4. Definir responsabilidades y encargados de ejecutar las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Correo electrónico informativo de asignación de responsables.
5. Clasificar los equipos, materiales y herramientas en buen estado y los dañados, así como la identificación de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de Trabajo Digno. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Listado de equipos, materiales y herramientas en buen estado.

Fuente: El autor, (2017)

Tabla 4.34. Continuación.

Plan de acción asociada a la estrategia FO2 permanente al objetivo N°3				
Objetivo	Mejorar en un 60% las condiciones de la empresa en cuanto al orden, limpieza, clasificación, reparaciones, entre otros en los diferentes departamentos y espacio de la empresa			
Estrategia	Integrar las actividades de clasificación, orden y limpieza para el mejoramiento del sitio de trabajo para mayor interacción entre el personal de la empresa.			
Plan de acción				
6. Solicitar la autorización para el retiro de materiales obsoletos a la gerencia.	❖ Supervisor de Trabajo Digno.	2 meses	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales.	Documentos firmado y sellado por el gerente y supervisor.
7. Retiro de equipos, materiales y herramientas obsoletas.	❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones	1 mes	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales	Empresa libre de materiales obsoletos.
8. Ordenar todos los equipos, materiales y herramientas, ubicarlos en sitios estratégicos y realizar identificación de los mismos.	❖ Todo el personal de la empresa.	2 meses	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales	Ordenamiento e identificación de los equipos, materiales y herramientas.
9. Realizar jornadas de limpieza para evitar acumulación de desechos, polvo y escombros en la empresa,	❖ Todo el personal de la empresa.	Permanente	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales.	Limpieza de la empresa.
10. Estandarizar el funcionamiento constante de todos los pasos definidos en pasos anteriores y establecer como normas las condiciones logradas en los pasos anteriores.	❖ Todo el personal de la empresa.	Permanente	➤ Humanos. ➤ Tiempo.	Mejora del bienestar del personal al crear hábitos de conservar impecablemente el sitio de trabajo en forma permanente.

Fuente: El autor, (2017)

Tabla 4.34. Continuación

Plan de acción asociada a la estrategia FO2 permanente al objetivo N°3				
Objetivo	Mejorar en un 60% las condiciones de la empresa en cuanto al orden, limpieza, clasificación, reparaciones, entre otros en los diferentes departamentos y espacio de la empresa			
Estrategia	Integrar las actividades de clasificación, orden y limpieza para el mejoramiento del sitio de trabajo para mayor interacción entre el personal de la empresa.			
Plan de acción				
11. Inducir el hábito y disciplina de las normas y estándares establecidos para mantener a la empresa en orden y limpieza.	❖ Todo el personal de la empresa.	Permanente	➤ Humanos. ➤ Tiempo.	Mantenimiento autónomo de la limpieza.
12. Supervisar trabajos de mantenimiento a la empresa.	❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones.	2 meses	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales	Lista de chequeo.
13. Verificar y evaluar el total cumplimiento de las actividades	❖ Supervisor de Trabajo Digno. ❖ Supervisor de Operaciones	2 meses	➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales	Informe de ejecución de actividades de orden y limpieza.

Fuente: El autor, (2017)

4.5.7 Plan de Acción 7

Tabla 4.35. Plan de acción N°7, Estrategia N°7

Plan de acción asociada a la estrategia DO2 permanente al objetivo N°4				
Objetivo	Involucrar en un 70% al personal en las planificaciones que tenga la organización donde esta tenga bien en claro la misión y visión de lo que debe cumplir la empresa para que los empleados puedan ejecutar con más eficiencia y efectividad las funciones correspondiente en sus áreas.			
Estrategia	Gestionar el control y cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa a través de tener conocimiento de la misión y visión de la misma por parte del personal, capacitación continua y la puesta en práctica de las funciones de los empleados dentro de la organización.			
Plan de acción				
Pasos de acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
1. Realizar una evaluación de la situación actual de la empresa en cuanto a planes de capacitación de los empleados y su puesta en marcha	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Reuniones.
2. Seleccionar los planes de capacitación que requieren los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Informes de planificación.
3. Diseñar indicadores para hacer un seguimiento al logro de la misión y alcanzar los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Proyecto.
4. Diseñar las metas que guiarán el cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de la unidad. ❖ Supervisor de Operaciones. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Listado de programación.
5. Monitorear constantemente los indicadores para detectar errores o desviaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisor de la unidad. ❖ Supervisor de Operaciones 	Permanente mente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Reportes.

Fuente: El autor, (2017)

4.5.8 Plan de Acción 8

Tabla 4.36. Plan de acción N°8, Estrategia N°8

Plan de acción asociada a la estrategia DA1 permanente al objetivo N°4				
Objetivo	Involucrar en un 70% al personal en las planificaciones que tenga la organización donde esta tenga bien en claro la misión y visión de lo que debe cumplir la empresa para que los empleados puedan ejecutar con más eficiencia y efectividad las funciones correspondiente en sus áreas.			
Estrategia	Impulsar las actividades asociadas a la planificación estratégica donde se incluya al personal para adaptar a los lineamientos de la empresa.			
Plan de acción				
Pasos de acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
1. Definir metas y objetivos a corto y largo plazo que permita a los empleados cumplir con sus labores dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Resultados obtenidos.
2. Asignar en forma precisa las responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo a cada uno de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Tareas programadas a realizar de los empleados dentro de la empresa.
3. Emplear indicadores de evaluación, de acuerdo a las condiciones de trabajo de los empleados tales como puntualidad, comportamiento, integración con el resto de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales. 	Informes de evaluación.

Fuente: El autor, (2017)

Tabla 4.34. Continuación

Plan de acción asociada a la estrategia DA1 permanente al objetivo N°4				
Objetivo	Involucrar en un 70% al personal en las planificaciones que tenga la organización donde esta tenga bien en claro la misión y visión de lo que debe cumplir la empresa para que los empleados puedan ejecutar con más eficiencia y efectividad las funciones correspondiente en sus áreas.			
Estrategia	Impulsar las actividades asociadas a la planificación estratégica donde se incluya al personal para adaptar a los lineamientos de la empresa.			
Plan de acción				
Pasos de acción	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
4. Realizar charlas que permitan llevar un rumbo de dirección laboral, que se propone la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Respuesta de los empleados.
5. Evaluar a los empleados de manera objetiva, en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades así como dar seguimiento a sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerente General. ❖ Supervisor de Operaciones 	Cada 2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Humanos. ➤ Tiempo. ➤ Materiales 	Formas de investigación (entrevistas, encuestas y observación directa).

Fuente: El autor, (2017)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez finalizado el diseño de un plan estratégico, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Al conocer las condiciones de la empresa, se pudo observar una serie de problemas como: la estructura organizativa del departamento no está acorde con su realidad actual, ausencia de un plan estratégico, desconocimiento de misión, visión y objetivos, comunicación poco efectiva entre el personal, personal poco motivado, entre otros aspectos, permitiendo afirmar que los mismos son consecuencias directas de ausencia de planificación estratégica.
2. A través de la evaluación interna se identificaron fortalezas y debilidades. Todos los valores se analizaron mediante la matriz de evaluación interna (EFI), donde los resultados arrojados fueron de 2,39, ubicándose por debajo del promedio aceptable y sugerido por el autor Fred David. El cual es de 2,5, permitiendo concluir que la empresa internamente se encuentra en una posición delicada y vulnerable.
3. Seguidamente se llevó a cabo la evaluación externa, en la cual se detectaron amenazas y oportunidades que afectan de forma directa a la organización en el desempeño de sus funciones, dando como resultado en la matriz de evaluación externa (EFE) un resultado ponderado de 2,41, valor que se encuentra por debajo del promedio 2,5 de una posición estratégica estable estándar. Esto sugiere que existen factores externos que perjudican considerablemente a la empresa lo cual refleja, que las estrategias actuales de la misma no están enfocadas a solucionar con eficacia las variantes más determinantes en el sistema.

4. Dado que la empresa no dispone de una misión y visión clara, se hizo necesario la formulación de las mismas, con la finalidad de que el personal encargado de la misma tuvieran un mayor y mejor conocimiento de lo que son en la actualidad y de lo que le gustaría llegar a ser en un futuro además se establecieron un total de cuatro objetivos estratégicos que ayudaran al logro de las metas de la empresa.
5. Mediante el uso de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se generaron un total ocho (8) estrategias, distribuidas de la siguiente forma: dos (2) FO, dos (2) DO, dos (2) FA y dos (2) DA, la mismas fueron alineadas con los objetivos estratégico
6. Para finalizar, se elaboraron un total de ocho (8) planes de acción dando a conocer el paso a paso de las actividades que deben ser ejecutadas, quienes son responsables de ejecutarlas, en cuanto tiempo deberían hacerlas, el tipo de recursos necesarios para cada actividad y finalmente el mecanismo de realimentación a usar., a fin de impulsar la puesta en marcha de las estrategias, en función de que estas permitan el cumplimiento de los objetivos.

5.2 Recomendaciones

Una vez realizada la investigación, y propuesto los planes de acción con el fin de garantizar un óptimo funcionamiento se recomienda a la empresa objeto de estudio lo siguiente:

1. Implantar el plan estratégico propuesto con el objeto de lograr las mejoras planteadas.
2. Realizar el seguimiento y evaluación constante del plan estratégico, igualmente a cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa 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 hagan realizar ajustes al mismo.

3. Hacer pública la declaración de la misión y visión, con la finalidad de que todo el personal involucrado en la organización tengan orientación de sus actividades al logro de las mismas.
4. Promover y evaluar la motivación del personal que labora dentro de la empresa, así como reforzar sus conocimientos y habilidades por medio de mejores capacitaciones, a fin de lograr el mayor rendimiento posible de los trabajadores.
5. Desarrollar manuales de procedimientos que indiquen como se debe hacer o llevar a cabo las actividades dentro de la empresa, a fin de delimitar las funciones de cada uno y mejorar el desempeño.
6. Efectuar seguimiento constante al desarrollo y ejecución de las actividades completadas en los planes de acción, con la finalidad de garantizar un resultado beneficioso, efectivo y real para la organización.
7. Determinar los costos para la aplicación de los planes de acción y estrategias propuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, M. (2015). “Diseño de un plan estratégico para el logro de mejoras en el proceso competitivo de la empresa atina energy services corp, ubicada en anaco estado anozategui”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Oriente Extensión Región Centro Sur Anaco, Estado Anzoátegui.

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (3a. Edición).Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Certo y Paul (1995). Direccion estratégica. Tercera edición. Madrid : McGraw – Hill Interamericana.

Cope, D. (1998). “El mundo gerencial basado en la planificación estratégica”. Primera Edición. Editorial Básico. Bogota, Colombia.

Corredor, J. (2011). La planificación estratégica (2^a ed.). Mexico.

David, F (2009). Conceptos de Administración Estratégica. (11^a ed.). México: Pearson Educación, Inc.

----- (2008). Conceptos de Administración Estratégica. (9^a ed.). México: Pearson Educación, Inc.

Fernández, A. (2004). Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid, España: Diaz de Santos, S.A.

Harvard Business School (2006). Estrategia: Diseñe y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa. Barcelona: Ediciones Deusto.

Leal, F (2015). “Diseño de un plan estratégico para la gestión del departamento de mantenimiento de la empresa Tucker Energy Services De Venezuela S.A Anaco, Estado Anzoátegui”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Oriente Extensión Región Centro Sur Anaco, Estado Anzoátegui.

Macuare, M (2015). “Diseño de un plan estratégico para el departamento de seguridad industrial, higiene ocupacional, y ambiente (SIHO-A), de la Empresa Ingeniería y Servicios Técnicos Newsca, S.A Anaco, Estado Anzoátegui”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Oriente Extensión Región Centro Sur Anaco, Estado Anzoátegui.

Mendoza, J. (2013) “Diseño de un Plan Estratégico para la Optimización de las Matrices de Control de Proyectos, basándose en la Técnica del Valor Ganado, en la Gerencia del Proyecto Pirital I, PDVSA GAS”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Oriente Extensión Región Centro Sur Anaco, Estado Anzoátegui.

Morlés, V. (1994). Planeamiento Y Análisis De Investigaciones. Caracas, Venezuela: Editorial el Dorado.

Sampieri, F (2006).”Metodología de la Investigación”. 7ª Edición; Editorial McGraw-Hill. México.

Sánchez, J (2001).”Metodología de la Investigación”.4ª Edición; Editorial LetLearn. México.

Sastoque, F (2001). “La Prospectiva. Tecnicas para visualizar el futuro”. (1ra Edicion.). Bogota, D.C: Editorial Legis.

Strickland, A. y Thompson, A. (2004). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. (13a Edición) México: Mc Graw-Hill.

Tamayo y Tamayo, M. (1998). El proceso de la investigación científica. (2ª. Edición). México: Editorial Limusa

Villarroel, F. (2014) “Diseño de un plan estratégico para el departamento de operaciones de la empresa lodos de Venezuela, C.A. (LOVENCA), ubicada en anaco, estado Anzoátegui”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Oriente Extensión Región Centro Sur Anaco, Estado Anzoátegui.

ANEXOS

Anexo A
(Constancias de Validación de Instrumentos)

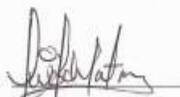
Anaco, 27 Octubre de 2017

**CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS PARA LA
RECOLECCION DE DATOS.**

Quien suscribe, **MSc. Lixandra Solano**, titular de la cedula de identidad N°13.177.245, por medio de la presente doy fe de que los instrumentos que se emplearan en la recolección de datos para la elaboración del trabajo de investigación, titulado: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CVA COMPAÑÍA DE MECANIZADO AGRICOLA Y TRANSPORTE PEDRO CAMEJO S.A ARAGUA DE BARCELONA ESTADO ANZOATEGUI**, cuya autoría pertenece a la **Br. Emperatriz De Los Ángeles Medina** titular de la cedula de identidad V-20.711.531, son validos para su aplicación.

Al respecto, no tuve sugerencias, por considerar que los ítems presentan una redacción clara y son pertinentes con los objetivos propuestos, las variables, sus dimensiones e indicadores. En tal sentido, dichos instrumentos, están aptos para su aplicación, ya que los mismos presentan validez en los criterios manejados por el autor.

Se expide la presente constancia de validación, a solicitud de parte interesada, en Anaco, a los 27 días del mes de Octubre de dos mil diecisiete.



Lixandra Solano

CI N° 13.177.245

Email: lixsol@hotmail.com

Telefono: (0426)9867311

Anaco, 27 Octubre de 2017

**CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTOS PARA LA
RECOLECCION DE DATOS.**

Quien suscribe, **Ing. José Alcántara**, titular de la cedula de identidad N° **10.202.948**, por medio de la presente doy fe de que los instrumentos que se emplearan en la recolección de datos para la elaboración del trabajo de investigación, titulado: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CVA COMPAÑÍA DE MECANIZADO AGRICOLA Y TRANSPORTE PEDRO CAMEJO S.A ARAGUA DE BARCELONA ESTADO ANZOATEGUI**, cuya autoría pertenece a la **Br. Emperatriz De Los Ángeles Medina** titular de la cedula de identidad **V-20.711.531**, son válidos para su aplicación.

Al respecto, no tuve sugerencias, por considerar que los ítems presentan una redacción clara y son pertinentes con los objetivos propuestos, las variables, sus dimensiones e indicadores. En tal sentido, dichos instrumentos, están aptos para su aplicación, ya que los mismos presentan validez en los criterios manejados por el autor.

Se expide la presente constancia de validación, a solicitud de parte interesada, en Anaco, a los 27 días del mes de Octubre de dos mil diecisiete.



Ing. José Alcántara

CI N° 10.202.948

Email: josegregorio@hotmail.com

Teléfono: (0416)7804932

ANEXO B

(Encuesta para el personal de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte S.A)

**CONTEXTO INTERNO**

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA CVA COMPAÑÍA DE MECANIZADO AGRICOLA Y TRANSPORTE PEDRO CAMEJO S.A.

Aragua de Barcelona, ____/____/____

Estimado empleado:

El objetivo principal del siguiente instrumento es la recolección de datos que faciliten la identificación de fortalezas y debilidades de la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A; para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CVA COMPAÑÍA DE MECANIZADO AGRÍCOLA Y TRANSPORTE PEDRO CAMEJO S.A, UBICADA EN ARAGUA DE BARCELONA - ESTADO ANZOÁTEGUI”. En este sentido, se le agradece que las respuestas sean lo más objetivas posibles, de manera que los resultados sean válidos y confiables.

Instrucciones:

- 1) Lea de manera cuidadosa cada pregunta efectuada.
- 2) Seleccione con una "X" el ítem que considere correcto.

Br. Emperatriz Medina

ANEXO B. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN			
Nro.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	¿Cuenta la empresa con un plan estratégico formalmente establecido?		
2	¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?		
3	¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos estratégicos de la empresa?		
4	¿Se tiene debidamente definidas las funciones del personal con respecto al orden, limpieza y gestión de la empresa?		
5	¿Cree usted que la estructura organizativa existente actualmente es adecuada para la cantidad de personas que laboran en la unidad?		
6	¿Se realizan reuniones periódicas para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa?		
7	¿El equipo de trabajo colabora de manera desinteresada para la solución de inconvenientes presentes en la empresa?		
8	¿Existen relaciones de trabajo cordiales con el personal que trabaja en la empresa?		
9	¿Existe una base de datos automatizada para el control de recursos de la empresa?		
10	¿Se utiliza algún instrumento de control para los recursos de la empresa?		
11	¿Se mantiene un control frecuente para garantizar la organización y limpieza de la empresa?		
12	¿Existen disciplinas y normas orientadas a fomentar el control interno de las actividades ejecutadas por la empresa?		
13	¿Considera usted que el registro de los recursos que se llevan actualmente en la empresa es adecuada y eficiente?		
14	¿Se realizan programas de capacitación y adiestramiento a los integrantes de la empresa?		

Fuente: el autor, 2017

ANEXO B. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nro.	ÁREA DE MANEJO DE RECURSOS	Respuestas	
		Si	No
15	¿Considera el uso apropiado de los recursos con los que cuenta la empresa?		
16	¿Se dispone de todos los recursos precisos para abastecer las necesidades de la empresa?		
17	¿Cuenta la empresa con equipos, herramientas, materiales y maquinarias para realizar las actividades correspondientes a los procesos productivos??		
	ÁREA DE RELACIONES INTER- INSTITUCIONALES		
18	¿Cuenta la empresa con un sistema automatizado para llevar el control de clientes?		
19	¿La empresa tiene buenas relaciones con sus clientes en cuanto a sus productos y servicios?		
	ÁREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD		
20	¿La empresa dispone de fondos presupuestarios?		
21	¿Se dispone de recursos financieros necesarios para la eficiencia de la empresa?		
22	¿Se lleva un control eficiente de los recursos económicos destinados a la empresa?		
23	¿Se dispone de algún mecanismo automatizado para el registro de producción, servicios, traslado, observaciones y sugerencias para el control de los recursos de la empresa?		

Fuente: el autor, 2017

Gracias por su colaboración.

ANEXO C

(Resultados de la encuesta aplicada)

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Tabla 4.24. Resultados de las preguntas en el área de Administración

Preguntas	Respuestas	
	Si	No
¿Cuenta la empresa con un plan estratégico formalmente establecido?		10
¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?		10
¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos estratégicos de la empresa?		10
¿Se tiene debidamente definidas las funciones del personal con respecto al orden, limpieza y gestión de la empresa?	10	
¿Cree usted que la estructura organizativa existente actualmente es adecuada para la cantidad de personas que laboran en la unidad?		10
¿Se realizan reuniones periódicas para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa?		10
¿El equipo de trabajo colabora de manera desinteresada para la solución de inconvenientes presentes en la empresa?	5	5
¿Existen relaciones de trabajo cordiales con el personal que trabaja en la empresa?		10
¿Existe una base de datos automatizada para el control de recursos de la empresa?	10	
¿Se utiliza algún instrumento de control para los recursos de la empresa?	10	
¿Se mantiene un control frecuente para garantizar la organización y limpieza de la empresa?	10	
¿Existen disciplinas y normas orientadas a fomentar el control interno de las actividades ejecutadas por la empresa?	10	
¿Considera usted que el registro de los recursos que se llevan actualmente en la empresa es adecuada y eficiente?	10	
¿Se realizan programas de capacitación y adiestramiento a los integrantes de la empresa?		10

Fuente: el autor, 2017

ANEXO C. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

ÁREA DE MANEJO DE RECURSOS

Preguntas	Respuestas	
	Si	No
¿Considera el uso apropiado de los recursos con los que cuenta la empresa?		10
¿Se dispone de todos los recursos precisos para abastecer las necesidades de la empresa?		10
¿Cuenta la empresa con equipos, herramientas, materiales y maquinarias para realizar las actividades correspondientes a los procesos productivos??		10

Fuente: el autor, 2017

ÁREA DE RELACIONES INTER-INSTITUCIONALES

Preguntas	Respuestas	
	Si	No
¿Cuenta la empresa con un sistema automatizado para llevar el control de clientes?	10	
¿La empresa tiene buenas relaciones con sus clientes en cuanto a sus productos y servicios?	10	

Fuente: el autor, 2017

ÁREA DE SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Preguntas	Respuestas	
	Si	No
¿La empresa dispone de fondos presupuestarios?	10	
¿Se dispone de recursos financieros necesarios para la eficiencia de la empresa?	10	
¿Se lleva un control eficiente de los recursos económicos destinados a la empresa?	10	
¿Se dispone de algún mecanismo automatizado para el registro de producción, servicios, traslado, observaciones y sugerencias para el control de los recursos de la empresa?		10

Fuente: el autor, 2017

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CVA COMPAÑÍA DE MECANIZADO AGRICOLA Y TRANSPORTE PEDRO CAMEJO S.A
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Medina., Emperatriz De Los A.	CVLAC: 20.711.531 E MAIL: emperatrizmed@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Planificación estratégica, estrategias, misión y visión, matriz FODA, plan de acción.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

Este trabajo especial de grado se orientó al diseño de un plan estratégico dirigido a la CVA Compañía de Mecanizado Agrícola y Transporte Pedro Camejo S.A., ubicada en Aragua de Barcelona – Estado Anzoátegui, con el fin de establecer una orientación a los directivos de de la empresa en cuanto al direccionamiento de los esfuerzos hacia el logro de las metas factibles, basándose en los conocimientos referentes a la dirección estratégica. La investigación fue tipo descriptiva con diseño de campo. Inicialmente se realizó la descripción actual de la empresa, como técnica de recopilación de información fueron utilizadas la observación directa y la entrevista no estructurada con el propósito de detectar los focos problemáticos de la empresa. Seguidamente, se ejecutó la auditoría interna, que permitió identificar las fortalezas y debilidades, para así construir la matriz EFI, así mismo se analizó el contexto externo, que evidenció las oportunidades y amenazas, y se generó la matriz EFE, para el análisis de ambas auditorías se utilizó la metodología de Fred David. De acuerdo con la información anterior, se formuló la misión y la visión estratégica, así como los objetivos, siguiendo la metodología del autor Fred David. En la siguiente etapa se realizó la aplicación de la matriz FODA para la elaboración de diferentes estrategias.

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

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU
MSc. Contrera, Waddy	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Ledezma, Melchor	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Soto, Alberto	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2017	0	
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CVA COMPAÑÍA DE MECANIZADO AGRICOLA Y TRANSPORTE PEDRO CAMEJO S.A.docx	Application/msword

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

ALCANCE:**ESPACIAL**

(OPCIONAL)

TEMPORAL:

(OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA

RECIBIDO POR *[Firma]*

FECHA 05/08/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNDE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manija

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

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

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

AUTOR	Medina, Emperatriz de los A.	AUTOR
--------------	-------------------------------------	--------------

MSc. Contreras, Waddy	Ing. Ledezma, Melchor	MSc. Soto, Alberto
TUTOR	JURADO	JURADO

Ing. Valderrama, Rita
POR LA COMISIÓN DE TESIS