



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO
HERRAMIENTA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE
LA EMPRESA DISTRIBUIDORA AGROPECUARIA
ANDRÉS ELOY CRÓQUER. UBICADA EN
GUIGUE - ESTADO CARABOBO**

Autora: Maithe Hernández
C.I.: 18.178.691

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA
AGROPECUARIA ANDRÉS ELOY CRÓQUER.
UBICADA EN GUIGUE- ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciada en Administración de Empresas

Autora: Maithe Hernández
C.I.: 18.178.691

Tutora: Licda. Ysabel Pantoja

San Diego, Marzo de 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ysabel Cristina Pantoja Vargas, portador(a) de la cédula de identidad N° 11.807.313, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por la ciudadana: Maithe Milagro Hernández Alvarado, portador(a) de la cédula de identidad N° 22.884.383, titulado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA AGROPECUARIA ANDRÉS ELOY CRÓQUER. UBICADA EN GUIGUE - ESTADO CARABOBO”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los cinco (05) días del mes de Marzo del año dos mil dieciocho (2018).

Ysabel Cristina Pantoja Vargas

N° 11.807.313

INDICE GENERAL

RESUMEN INFORMATIVO	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	6
1.3. Objetivos de la Investigación.	6
1.4. Justificación de la Investigación.	7
CAPÍTULO	
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	10
2.2. Bases Teóricas.	12
2.3. Bases Legales.	25
2.4. Definición de Términos Básicos.	27
CAPÍTULO	
III METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	29
3.2. Fases Metodológicas.	30
3.2.1 Diagnóstico de la situación actual.	30
3.2.2 Identificación de debilidades y fortalezas	33
3.2.3 Diseño de una planificación estratégica.	34
CAPÍTULO	
IV RESULTADOS	
4.1. Análisis de los Resultados	35
CAPITULO	
V PROPUESTA	
5.1. Presentación de la Propuesta.	50
5.2. Objetivos de la Propuesta.	51
5.3. Justificación de la Propuesta.	52
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	52
5.5. Desarrollo de la Propuesta.	54

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
REFERENCIAS
ANEXOS

pp.

LISTA DE TABLAS

TABLA	pp.
1 Misión de la empresa	36
2 Visión definida.	37
3 Valores y principios de la empresa.	38
4 Desconocimiento de la misión, visión y valores	39
5 Organigrama estructural.	40
6 Perjuicio por desconocimiento del organigrama.	41
7 Descripción de cargos.	42
8 Responsabilidades inherentes al cargo.	43
9 Cuadro de mando integral.	44
10 Factibilidad de la propuesta.	45

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO	pp.
1 Misión de la empresa	36
2 Visión definida.	37
3 Valores y principios de la empresa.	38
4 Desconocimiento de la misión, visión y valores	39
5 Organigrama estructural.	40
6 Perjuicio por desconocimiento del organigrama.	41
7 Descripción de cargos.	42
8 Responsabilidades inherentes al cargo.	43
9 Cuadro de mando integral.	44
10 Factibilidad de la propuesta.	45



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA
CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA AGROPECUARIA
ANDRÉS ELOY CRÓQUER. UBICADA EN GUIGUE - ESTADO
CARABOBO**

Fecha: Marzo de 2018

Autora: Maithe Hernández
C.I.: 18.178.691

Tutor: Licda. Ysabel Pantoja

RESUMEN INFORMATIVO

La investigación realizada tuvo como objetivo principal proponer una planificación estratégica como herramienta para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, ubicada en Guigue - Estado Carabobo, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y organizacionales que permita al personal, clientes y proveedores, conocer de la misma y afianzar su identidad, así como el sentido de pertenencia de sus empleados. La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un estudio con diseño de campo no experimental, y documental, a nivel descriptivo, debido a que la recolección de información se realizará directamente a la población conformada por los trabajadores de la empresa en estudio quienes estarán contenidos en la muestra, representados por cinco (05) personas involucradas en el proceso de consolidación de la empresa en estudio, En cuanto a la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta a través del cuestionario con diez (10) preguntas dicotómicas cerradas con respuestas (si-no); donde se obtendrán los resultados que serán tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para realizar el diagnóstico de la situación actual de las necesidades de consolidación organizativa, detectar las debilidades y fortalezas existentes en el proceso de consolidación y poder diseñar una planificación estratégica que permita dar solución a la problemática planteada.

Descriptor: Planificación Estratégica, Procesos Administrativos de Consolidación.

INTRODUCCIÓN

La consolidación es una herramienta, que permite a la administración, poder lograr sus objetivos organizacionales, por lo tanto la gerencia requiere que estos estén direccionados a su misión, visión y valores, así como tener establecidos procedimientos, normas y políticas, que garanticen el logro de los mismos. Por lo tanto, la gerencia requiere evaluar sus procesos e implementar herramientas que brinden un mejor desempeño del personal que labora en la organización, debido a que es el talento humano quien le da valor agregado a la misma, haciéndolas competitivas y, de esta manera, asegurar su permanencia en el tiempo. A tales implicaciones, debe optimizar sus procesos y la manera como son realizadas sus operaciones, ya que depende de ello el alcance de las metas, planes y objetivos establecidos.

Bajo estas premisas, la presente investigación está orientada a brindarle una solución efectiva a la problemática existente en la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, ubicada en Guigue - Estado Carabobo, problemática planteada, debido a la necesidad de darse a conocer en el mercado en el cual se encuentra inmersa, además de generar en los trabajadores un sentido de identidad corporativa y de pertenencia, de tal manera que se sientan identificados con la organización, conozcan la actividad propia de la institución en la que se desempeña, por su misión; dónde quiere estar la organización en el tiempo, en su visión; así como conocer los valores de la misma, y evaluar si están acorde con sus valores personales, de tal manera que pueda trazar sus objetivos personales de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Por otro lado, al estar definido el organigrama estructural, el personal tendrá claro la cadena de mando, y así como las funciones y responsabilidades que adquiere al desempeñar el cargo que ocupa. Por lo tanto, es necesario introducir el control en sus procesos, así como mantener una supervisión constante y continua en

el desempeño de sus trabajadores, y evaluar la eficiencia de la gestión administrativa. Para lograr tal objetivo, se desarrollará la presente investigación enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo, para la búsqueda de resultados y para el logro de los objetivos planteados que ayudarán a la mejora de la organización, se requiere el desarrollo de técnicas, que se estudiarán en los diferentes capítulos, los cuales estarán estructurados de la siguiente manera:

El Capítulo I: El Problema: se desarrolla en el planteamiento del problema, los objetivos trazados por la investigadora y la justificación del por qué de esta investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, se contemplan los antecedentes de la investigación, los aspectos relacionados a la realización de lineamientos para diseñar una planificación estratégica como herramienta para la consolidación de la empresa en estudio, donde incluya citas textuales que sirvan de soporte a la investigación y finaliza con la definición de términos básicos. Asimismo,

Capítulo III: Marco Metodológico, se establecen en función al tipo y diseño de investigación y de las fases de la investigación y el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general. Y por último,

Capítulo IV, los Resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de información los cuales fueron tabulados, graficados y analizados requeridos para desarrollar el presente trabajo de grado.

Capítulo V: Contiene la Propuesta de diseñar una planificación estratégica de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer,

Finalmente, se establece las Conclusiones y Recomendaciones de la autora, seguidamente, las referencias bibliográficas y anexos que fundamentan la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Debido a la creciente evolución de las tecnologías, la globalización, y las exigencias del mercado en el cual se encuentran inmersas las organizaciones, requieren de herramientas que les permitan mejoras en sus procesos, a todos los niveles de la misma, con la finalidad de ser más efectivas en el cumplimiento de los objetivos propuestos, lo que les permitirá ser más competitivas, para mantenerse operativamente en el tiempo. Para ello, la administración debe direccionar sus esfuerzos en buscar herramientas que le permitan establecer procedimientos, planes y normas, orientados al logro de los objetivos.

En Venezuela, las empresas se ven obligadas a enfrentar retos mayores, debido a la situación político social y, a las de las decisiones gubernamentales en materia legislativa, que han generado un efecto socio-económico que impacta negativamente en las empresas nacionales, requiriendo a la gerencia realizar una planificación estratégica, que le permita mantenerse en el tiempo. Por lo tanto, siendo el talento humano el que le da valor agregado a la organización, pues es del desempeño eficiente y eficaz al realizar sus actividades dentro de la organización, que permite que la empresa sea competitiva y mantenga su posición en el mercado, y en algunos casos pueda conquistar mercados nuevos.

Por lo tanto, es necesario tener además de procedimientos, normativas y políticas orientadas a logro de los objetivos, tener una consolidación de la organización, estableciendo su misión, visión, valores, un organigrama estructural donde se defina la línea de mando, segregación de funciones para evitar la duplicidad de tareas y pérdidas de tiempo, así como establecer responsabilidades e introducir procedimientos de control y supervisión que permitan detectar posibles desviaciones y poder establecer los correctivos necesarios para retomar el curso normal.

Es de gran importancia para la organización, estar bien consolidada, ya que al tener bien definida su misión, visión y valores, no solo se da a conocer a nivel externo para alcanzar nuevos mercados o posicionarse en él, sino que además, permite al trabajador tener claro en qué tipo de empresa trabaja, a donde quiere ésta llegar en el tiempo, y si él quiere continuar siendo parte de ella, pudiendo trazar sus objetivos personales acorde con los objetivos organizacionales, y comprendiendo que si el trabajador se siente identificado con la organización, y que los valores de la organización se encuentran acorde con los valores personales, de esta forma se sentirá parte integral de la misma.

Es importante señalar, que los miembros de la organización son los que realizan las actividades y operaciones para mantener la operatividad de la misma, para ello requiere de normas, procedimientos y políticas claras para el desempeño de sus funciones, deben estar especificados las responsabilidades, y funciones al cargo que desempeñan, y tener definidos los canales de supervisión para que se garantice el cumplimiento de sus tareas, y evaluar el desempeño, con la finalidad de poder establecer correctivos, y se llegan a detectar posibles desviaciones a tiempo, con el fin de garantizar el logro de los objetivos y metas propuestos.

En efecto, para que la gerencia pueda direccionar los esfuerzos de los trabajadores necesita del establecimiento de la misión, visión y valores de la organización, con la finalidad de saber hacia dónde van dirigidos los recursos; establecer objetivos, planes y metas claros, que desee alcanzar; realizar una planificación efectiva considerando las estrategias adecuadas, y establecer controles para garantizar que se cumplan, finalmente difundir al personal en todos los niveles que la integran, con el fin de hacer que ellos se encuentren identificados con la empresa, y que sepa cómo cada miembro, como parte de un sistema integral, brinda un gran aporte, para mantener la operatividad de la misma, y que son ellos en conjunto los que le dan valor agregado a la organización y las hace competitivas para poder mantenerse en el tiempo.

De acuerdo a lo antes expuesto, el presente trabajo de investigación está orientado a dar una solución a la problemática expuesta en la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, ubicada en Guigue - Estado Carabobo; la cual no cuenta con una consolidación administrativa y organizativa, en la cual esté definida su misión, visión, valores organizacionales, un organigrama estructural representativo de la misma, definiciones de cargos y establecimiento de funciones y responsabilidades, por lo cual requiere de una planificación estratégica que sirva a la gerencia como herramienta para la consolidación, dándose a conocer adecuadamente entre el personal, los clientes y proveedores, afianzando su identidad, así como el sentido de pertenencia de sus empleados.

Para la empresa en estudio, el ser emprendedor, y poseer el negocio propio solo fue el primer paso para su iniciación, pero desea ver mentalizada la misión y visión de su empresa en un futuro no tan lejano, como paso fundamental para hacer crecer su negocio, ya que mediante ellas se define quien es y a dónde quiere llegar. Es por ello, la importancia de poder desarrollar correctamente su visión y misión, ya que es necesaria, pues ellas ayudarán a la gerencia a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a ser lo que desean ser, ya que si desean tener éxito y obtener beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena establecida por la compañía, que la hará destacar frente a la competencia.

Aunado a ello, la carencia de planes y metas a corto y mediano plazo no les permite prever hacia donde quieren llegar en el futuro, como solventar situaciones posibles que puedan afectar la operatividad de la empresa, bien sea para ampliación, adquisición de existencias, entre otros, por lo que la gerencia a expuesto su requerimiento de una planificación estratégica como herramienta que le permita la consolidación organizativa de la institución, y poder ser dado a conocer a sus trabajadores para crear un clima organizacional orientado a alcanzar sus objetivos, así como estimular a sus empleados a que se encuentren identificados con la misma,

creando un sentido de pertenencia, y sintiéndose parte integral de la misma, creando una identidad corporativa, además de querer mantenerse en la organización, para lograr sus metas personales, ya que si la empresa se mantiene en el tiempo le dará la estabilidad laboral que este requiere.

1.2. Formulación del Problema

De acuerdo a las implicaciones anteriores se presenta la siguiente interrogante: ¿Cuál sería la planificación estratégica adecuada para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, ubicada en Guigue - Estado Carabobo?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, ubicada en Guigue - Estado Carabobo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de las necesidades de consolidación organizativa de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.
- Identificar las debilidades y fortalezas existentes en los procesos para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.
- Diseñar una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

1.4 Justificación de la Investigación

La presente investigación tiene como objetivo proponer una planificación estratégica que sirva de herramienta para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, de tal manera que se pueda dirigir los esfuerzos de la gerencia, en un proceso de consolidación organizativa, en el cual pudieran encontrarse claramente definida su misión, visión, valores, objetivos, planes y metas, que le permita darse a conocer entre sus empleados, clientes y proveedores. Por lo tanto, tener claramente establecida su misión, visión y valores, podrá tener bien definida su razón de ser y hacia dónde quiere llegar, y si es con ella que el trabajador quiere desarrollarse personalmente en el tiempo, considerándose parte integral de la misma, además mediante sus valores el trabajador podrá evaluar que los presentes en la empresa estén alineados con los personales.

Es por ello, que mediante la planificación estratégica propuesta, la empresa puede establecer nuevas metas para alcanzar nuevos mercados, o mantenerse en el posicionamiento en el cual actualmente se encuentra. Estas metas deben estar definidas a corto y largo plazo, así como establecer procedimientos, normativas y políticas, direccionados para el logro de los mismos. Por otro lado, deberá implementar controles internos que garanticen el cumplimiento de los mismos, y de esta manera garantizar la eficiencia y eficacia del desempeño de sus trabajadores, ya que es el talento humano el motor de la organización ayudando a mantenerse operativa, y contribuir con la economía del país.

Esta investigación, sirve como aporte de antecedente para cualquier investigador de la Universidad José Antonio Páez, o de cualquier otra universidad del área de Administración de Empresas, ya que se encuentra enmarcada dentro de las líneas de investigación gestión administrativa y responsabilidad social empresarial, bajo la temática gestión del conocimiento, establecida por la facultad de ciencias sociales, que tenga la posibilidad de formar su perfil profesional basado en evaluación de procesos administrativos, y brindar a la autora el aporte de conocimientos académicos a fin de optimizar su desempeño académico y profesional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detalla el marco teórico que sustenta la investigación, por lo tanto una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del marco teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos, que orienten el sentido del presente estudio. Dentro de esta perspectiva, a continuación se presentan los antecedentes, las bases teóricas y definición de términos relevantes, que permitan dar las pautas para el desarrollo de mismo.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación se refieren a otras investigaciones, anteriores al presente trabajo de grado, los cuales guardan relación con el mismo, a los fines de apoyar los fundamentos que se exponen e informar la manera cómo el fenómeno de estudio se ha tragado en anteriores oportunidades. En este sentido, siguen a continuación los antecedentes aplicables a este estudio. Por lo que López (2006:20) expresa que los antecedentes de la investigación “Son investigaciones previas que sustentan el estudio, tratan sobre el mismo problema o se relacionan con otros”. A continuación, se presenta las investigaciones consultadas que sustentaron el presente estudio:

Primeramente, Machado (2017), presentó un estudio titulado “**Planificación estratégica para la consolidación de la empresa Corporación J & R C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo**”, en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. La investigación tuvo como finalidad mejorar los procesos administrativos y

organizacionales de la empresa, para lograr su consolidación organizacional. Para ello, la metodología utilizada se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo y documental a nivel descriptivo. La población estuvo conformada por ocho (08) personas involucradas en el proceso de consolidación de la empresa en estudio. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario que apoyó la técnica la encuesta, el cual estuvo conformado de diez (10) preguntas cerradas de respuestas dicotómicas de tipo si-no.

La autora concluye en su investigación, que mediante los resultados obtenidos se pudo hacer un diagnóstico que reflejó que en la empresa el personal de la empresa, no conoce la misión y visión de la organización, ni el organigrama, los cuales debe ser conocida por todos los integrantes de la organización señalando el rumbo y dando dirección, donde se evidencia la necesidad de definir las para realizar el proceso de consolidación, así como el crecimiento de las relaciones de autoridad, con el cual se diseñaron las mismas, así como la definición de cargos y asignación de responsabilidades para cada miembro de la organización. Su aporte a la presente investigación, son las bases teóricas que sustentan este estudio, para poder entender adecuadamente la temática tratada y poder diseñar el plan estratégico requerido a las necesidades expuestas por la problemática existente.

Seguidamente, Barrios y Grudas (2017), expusieron una investigación que llevó por título **“indicadores de gestión para optimizar los procesos administrativos del departamento del servicio de ventas de Cervecería polar en Valencia Edo. Carabobo”**, para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas, en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como finalidad mejorar la calidad de cada uno de los procesos administrativos que en este se desarrollan, con la finalidad de corregir las debilidades existentes, que contribuya con la productividad y rentabilidad de la referida empresa. La metodología empleada fue enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo y con apoyo documental. Las técnicas utilizadas fueron la observación directa, y la encuesta apoyada de un cuestionario conformado de diez (10) preguntas dicotómica. La población estuvo

compuesta por treinta (30) personas, y la muestra de diez (10) trabajadores.

Los resultados obtenidos se expusieron en una matriz DOFA de donde se pudieron obtener las estrategias, y un diagnóstico e identificación de las debilidades existentes, con lo cual la autora concluye que los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Por lo tanto, los indicadores propuestos permitirán a la empresa mejorar sus procesos administrativos en el área de estudio. Su relación con el presente estudio, es el aporte metodológico, mediante el cual se desarrollará la presente investigación para alcanzar los objetivos propuestos, el cual será un proyecto factible con diseño de campo y documental.

Primeramente, Rodríguez (2015), presentó un trabajo de grado titulado **“Planificación estratégica financiera para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de las Unidades IPASME Tipo II en el lapso 2013-2014”**, en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas. La investigación tuvo como objetivo principal el analizar el uso de la planificación estratégica como herramienta para el logro de los objetivos planteados en la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto del IPASME, e identificar los elementos fundamentales que permiten describir la operatividad del proceso, permitiendo minimizar la inexistencia de recurso necesario para el funcionamiento de la institución, y por ende el logro de los objetivos de la organización.

La metodología empleada fue un diseño de campo a nivel descriptivo, donde se aplicó como técnica de recolección de información la observación directa y la encuesta, mediante un cuestionario como instrumento conformado por . La población la integró cuatro (04) funcionario y la muestra fue censal, por ser pequeña y finita la conformó toda la población. La autora concluyó en su estudio, en dicha organización no existen planes estratégicos destinados a coordinar las metas y funciones de la organización hacia la eficiencia, por la cual se deben crear planes de acción y destinar

un personal dedicado a ejercer las funciones específicas, infiriendo entonces en la necesidad de crear el recurso humano que sirva de apoyo al proceso actual.

La relación del antecedente con la investigación, es que sirve como base para la elaboración del instrumento de recolección de información y la técnica a ser empleada, la cual será la encuesta apoyada de un cuestionario, compuesto de preguntas cerradas dicotómicas tipo si-no, para obtener información de tipo primario realizar el diagnóstico y cumplir con los objetivos propuestos, así como establecer población y la muestra objeto de estudio comprendida por cinco (05) personas involucradas en el proceso de consolidación de la empresa.

Por su parte, Contreras (2015), desarrolló una investigación titulada **“Plan estratégico para la optimización de los servicios de consultoría de avalúos de bienes en la empresa Arquitectos Asociados “Saltos Mata” año 2014-2017”**, para optar al título de Ingeniero en Gestión Empresarial, en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, en Ecuador. La investigación tuvo como finalidad elaborar un plan estratégico para la optimización de los servicios de consultoría de avalúo de bienes, ya que permitirá responder a las necesidades de los clientes y usuarios. Metodológicamente se desarrolló bajo un estudio de campo y documental, a nivel descriptivo. La población estuvo conformada por un (01) gerente, cinco (05) funcionarios y trescientos setenta y nueve (379) usuarios, y la muestra la conformó un (01) gerente, cinco (05) funcionarios y cuatro (04) empleados administrativos.

Con los resultados obtenidos la autora pudo concluir en su investigación, que existen inadecuadas estrategias administrativas que generan falencias en el desarrollo de la actividad, y señala que mediante la aplicación de un plan estratégico y técnicas administrativas se podrá lograr una mejor imagen en cuanto a calidad y un mayor desarrollo de los servicios de la empresa dentro del mercado. Su aporte, a la presente investigación, es el uso del plan estratégico para mejorar la imagen de la empresa frente a terceros, ya que permite mejorar el desarrollo de las actividades y lograr los objetivos propuestos. Asimismo, poder utilizar gráficos circulares para exponer los resultados para un mejor análisis.

Finalmente, el presentado Duarte (2013), en su trabajo de grado titulado **“Diseño de plan estratégico al departamento red de acceso de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV), ubicada en Maturín, Edo. Monagas”**, para optar al título de Ingeniero de Sistemas, en la Universidad de Oriente, extensión Monagas. La investigación tuvo como objetivo general diseñar un plan estratégico que permitiese el óptimo cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, con respecto a la solución de las averías presentadas en los servicios de voz y datos ofrecidos a los venezolanos. La investigación fue de tipo proyectiva, basada en un diseño de fuente mixto y profundizado a un nivel comprensivo. La técnica utilizada fue el diagrama causa-efecto, para realizar el diagnóstico, la observación directa y la entrevista mediante una guía de entrevista.

El investigador concluye en su estudio, que después de analizar los resultados obtenidos, y expuestos en la matriz DOFA, se pudieron generar las estrategias que permitieron diseñar los planes de acción relacionadas con los objetivos estratégicos, para así poder elaborar los distintos planes que buscan optimizar los procesos de atención de averías de red de acceso. Su aporte a la presente investigación, es el basamento teórico del plan estratégico que permitirá definir la misión, visión y valores, así como elaboración del organigrama estructural de la empresa que brinde un aporte a la consolidación de la empresa, tanto con sus empleados como ante los clientes, proveedores, y entidades financieras.

2.2 Bases Teóricas

Seguidamente, se exponen las bases teóricas que sustentan la presente investigación, de acuerdo a Arias (2012:39), las define como “estudios o tesis de grado relacionadas con el planteamiento que se proyecta, es decir, indagaciones realizadas con antelación y que guardan algún enlace con lo propuesto”, Sabino (2008:26), añade que las bases teóricas constituyen “un conjunto de ideas - generalmente ya conocidas en una disciplina- que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos”, por lo

cual las bases teóricas la conforman aquellas sustentaciones netamente teóricas, que sirven de base para el basamento del estudio, en el cual se propone una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, entre las cuales se señalan:

2.2.1 Planificación Estratégica

Primeramente, es necesario establecer claramente la definición de planificación estratégica, debido a que será la herramienta administrativa utilizada en la presente investigación para lograr la consolidación de la empresa en estudio. Que de acuerdo a Chiavenato (2009: 76), expresa que “la planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa”. Por su parte, Matus (2012:48), señala que planificar significa “el cálculo que procede y preside la acción en la coyuntura “, donde el preceder significa ante de actuar y presidir la acción en medio de circunstancias. En este orden de ideas, se planifica para sintetizar los objetivos, estrategias institucionales, con la finalidad de que sirvan de guía para orientar las acciones y tomar decisiones.

De acuerdo a Ansoff (2010:61), señala que la planeación estratégica, “representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes”. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario. Por lo tanto, una planeación estratégica es una actitud, una forma de vida. En cuanto a un sistema de planeación estratégica formal se unen tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En este mismo orden de ideas, señalan Stanton y Futrell (2010), que “toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito, de acuerdo a

lo que desee lograr como organización y para ello deben trazar un plan estratégico que le permita obtener esos resultados”. Dicha planeación estratégica basada en la satisfacción consiste principalmente en analizar la situación actual de la empresa para establecer metas y seleccionar las estrategias y tácticas para alcanzarlas.

Por su parte, David (2007:04), la define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones respecto a diversas funciones que le permiten a una organización alcanzar sus objetivos”, lo que deja implícito el análisis y toma de decisiones respecto a diversas áreas de actividad, y la interrelación entre estas, haciendo a la planificación estratégica un proceso integral dirigido a la totalidad de la organización.

Según Serna, (2008), la planificación estratégica es:

“...el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro” (p: 19).

Considerando las citas anteriores, se puede decir que, la planificación estratégica es un procedimiento formal y estructurado que cubre cada área y nivel de una organización a medida que se realiza con el propósito de presentar y poner en práctica los fines de la organización y las acciones que se han decidido tomar para alcanzarlos tomando en consideración los cambios y desarrollo más probables de ocurrir en el futuro. La planeación estratégica se realiza en tres niveles diferentes que son: la planeación estratégica de la empresa, la planeación estratégica de marketing y la planeación anual de marketing.

La planeación estratégica de la empresa consiste en primer lugar en definir la misión de la organización, revisando la declaración actual de la misión y confirmar si aún es adecuada. Luego analizar la situación actual de la empresa reuniendo los factores que están dentro de la planeación y los que están fuera de ella, el tercer paso

es establecer los objetivos organizacionales que guíen a la empresa en la realización de su misión y, finalmente, seleccionar estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Por otra parte la planeación estratégica de marketing es un proceso que consiste también en analizar la situación donde se incluyen los grupos de clientes atendidos, las estrategias mediante las cuales se les satisface y las medidas clave del desempeño de marketing. Luego se determinan los objetivos del marketing los cuales deben estar relacionados con las metas y estrategias globales de la empresa y con ello tomar dos decisiones complementarias: cómo posicionar el producto en el mercado y cómo distinguirlo de la competencia.

El cuarto paso de la planeación de marketing es seleccionar un mercado meta, ya que una compañía no puede satisfacer todos los segmentos con diferentes necesidades. Finalmente se diseña una mezcla de marketing que no es más que la combinación de un producto, la manera en que distribuirá y promoverá, y su precio. La planeación anual de marketing es más específica y de corto plazo con relación a la planeación estratégica y consiste en un esquema de las actividades que realizará en el año una división o un producto importante.

Importancia de la Planificación Estratégica

Es necesario establecer, la importancia de la planificación estratégica, por lo que David (2007:15), expresa que “la planificación estratégica le permite a una organización ser más proactiva que reactiva en darle forma a su futuro, le permite iniciar e influenciar actividades..., y tener el control de su propio destino”. La planificación estratégica permite a todos los que participan en ella entender a profundidad las consecuencias de sus decisiones pasadas, como influye el ambiente en los resultados de esa decisiones, y como estas dos fuerzas se relacionan entre sí para dar forma a los eventos, situaciones y eventualidades que dan forma a la imagen actual de la entidad, sus necesidades, lo que puede ofrecer al mercado, sus éxitos y fracasos, y la responsabilidad de los individuos que la componen en la formación de tal imagen.

La planificación estratégica impulsa a una organización a mejorarse a sí misma a través del autoanálisis, el estudio del entorno, de su historia, y del papel de las acciones presentes en las futuras, de manera que se pueda tener una idea clara del futuro que deseamos y como darle forma a través de acciones bien pensadas, objetivas y producto de la experiencia combinada con un procedimiento lógico, analítico y sistemático.

Procesos de la Planificación Estratégica

Se requiere conocer el proceso que se debe llevar a cabo para realizar una planificación estratégica, ya que ésta debe dar como resultado una respuesta a tres interrogantes básicas para cualquier organización:

- ¿Dónde estamos ahora?: Se refiere al estado de la organización en el presente en aspectos como los recursos disponibles, fuerza de trabajo, situación económica, relaciones dentro y fuera de la organización, normas, regulaciones internas y externas, y posición dentro de la industria.
- ¿A dónde queremos ir?: Se debe especificar una situación ideal para la organización, un logro o aspiración que se desee para la entidad en el futuro para comenzar a perseguirlo en el presente. Esta situación puede referirse a ganancias, participación en el mercado, relaciones con la comunidad, niveles de producción, calidad de los servicios o alcance de sus actividades.
- ¿Cómo llegamos ahí?: Es lo que debemos hacer para ir de la situación actual de la organización hasta el estado ideal que se desea para esta en el futuro, lo que necesitaremos para llegar hasta ese punto, el tiempo disponible para lograrlo, como deberemos usar nuestros recursos para alcanzarlo, que obstáculos podemos encontrar el camino, y como podemos superarlos.

Además de buscar respuesta a las tres interrogantes básicas, debe incluir los medios para su revisión tras su aplicación en la práctica, de forma que pueda encontrarse algún defecto o falla que requiera corrección o algún elemento que pueda ser mejorado para su mayor efectividad.

Por otro lado, Serna (2008) establece seis etapas clave en el modelo conceptual de la planificación estratégica:

1. Los estrategas.
 2. El diagnóstico (Auditoría interna, auditoría externa, cultura corporativa, perfil competitivo).
 3. El direccionamiento (Misión, visión, objetivos globales).
 4. Las opciones (Elaboración de las estrategias).
 5. La formulación estratégica (Selección e implantación de las mejores estrategias).
 6. La auditoría estratégica (Control de los resultados).
- (p:19)

En la primera fase se establecen los responsables de llevar a cabo el proceso, la segunda establece donde se encuentra la organización actualmente en términos de su situación interna y externa, en la tercera se determina a donde se desea llegar, las fases 4 y 5 establecen los medios que se utilizarán para alcanzar el estado deseado a largo y corto plazo, y en la fase 6 se establece cuanto éxito se tuvo en lograr lo propuesto. Siguiendo el modelo expuesto por de Serna (2007), se describen a continuación los componentes de la planificación estratégica:

1. Los Estrategas, en general, se definen como aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización y que además tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes tienen participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral de los estrategas de una empresa.
2. El Direccionamiento Estratégico, Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, además deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. Este direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión

y la misión de la organización. Entendiendo como:

- Los principios corporativos como el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización.
 - La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro; la visión la define la alta dirección de la compañía y debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos señalando el rumbo, dando dirección, siendo la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.
 - La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. La misión de la organización; es la formulación de los propósitos que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión responde a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización?, ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus clientes?, ¿Cuáles son sus prioridades?, ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores? Y ¿Cuál es su responsabilidad social?. Y luego de estar claramente formulada, debe ser difundida y conocida por todos para que sean consecuentes con esta misión con comportamientos, que creen compromisos.
3. Diagnóstico Estratégico, es el marco de referencia para el análisis de la situación actual de una compañía tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.
4. Las Opciones Estratégicas, se establecen luego de haber definido el

direccionamiento estratégico de la compañía. Partiendo del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía define su comportamiento futuro en el mercado; analiza el comportamiento de su portafolio de productos, define los objetivos globales de la compañía y determina las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

5. La Formulación Estratégica, son las Opciones Estratégicas convertidas en planes de acción concretos, con definición de responsables.
6. La Auditoría Estratégica, consiste en la medición del desempeño de la organización el cual debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se define índices de gestión que permiten medir el desempeño de la organización. Esta medición se realiza en forma periódica, de tal manera que retroalimenta oportunamente el proceso de planeación estratégica y se pueda, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

Con relación a la planificación estratégica, de acuerdo a David (2007:05), involucra tres pasos fundamentales, “Formulación, implementación y evaluación de estrategias”, al respecto, agrega que la formulación de estrategias incluye “Desarrollar una misión de negocios, identificar las oportunidades y amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, crear alternativas estratégicas y elegir estrategias particulares a seguir”. En esta fase el principal objetivo es reconocer donde está la organización en términos de su situación presente, a donde se quiere llegar y cómo se llegará, creando el fundamento conceptual de la planificación estratégica.

La implementación de estrategias consiste en “establecer objetivos anuales, elaborar políticas, motivar a los empleados, y distribuir los recursos para ejecutar las estrategias formuladas”. Esta fase involucra llevar a la práctica las pautas elaboradas en la fase de formulación, lo que significa dar a conocer los objetivos y estrategias

establecidas a toda la organización y asegurar que sean transmitidas y comprendidas por todo el personal. La evaluación de estrategias es el último paso del proceso, y básicamente consiste en revisar y evaluar los resultados obtenidos a partir de las estrategias implementadas para determinar su desempeño y establecer si es necesario realizar algún cambio o corrección. El mismo autor establece tres etapas clave para una evaluación efectiva “1) Evaluar los factores externos e internos que sean claves para las estrategias actuales, 2) Medir el desempeño, y 3) Tomar acciones correctivas”.

En base a estas tres funciones, se puede establecer un patrón elemental en el proceso de la planificación estratégica que deben seguir todas las empresas:

- Establecer las bases ideológicas, éticas y morales de la organización.
- Determinar la identidad y fines de la organización.
- Evaluar los más importantes elementos externos e internos.
- Establecer los objetivos de la organización.
- Establecer metas.
- Elaborar y elegir las estrategias adecuadas para alcanzarlas.
- Elaborar planes a corto plazo a partir de las estrategias seleccionadas.
- Evaluar el desempeño de las estrategias y planes.

Si bien se tiene, un proceso conceptual que se adapte plenamente a las necesidades y capacidades de una organización, su ejecución en la práctica siempre será diferente a lo establecido en la teoría, siempre habrá un cierto nivel de incertidumbre que los procedimientos no puedan controlar, como eventos naturales y sucesos políticos y económicos repentinos. Por lo tanto es de gran relevancia tener claramente definido como se realizará la planificación en esta investigación para poder dar la solución a la problemática expuesta, considerando las bases expuestas con anterioridad.

Proceso de Diagnóstico Estratégico

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere según Ansoff

(2010:127), “partir desde el origen mismo de la empresa de su misión, visión, objetivos y propósito”. Con base a ellos, se definen las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa. Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberán ser lo más eficiente posible. No se debe omitir, que casi todas las organizaciones disponen de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar estrategias con base a la situación real de la organización.

Para ello se requiere realizar un estudio y un análisis internos de empresa, que permita conocer a fondo tanto las fortalezas como las debilidades internas, las oportunidades y amenazas del medio con relación a la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero, si es que estas no existen. Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la misma, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa, con el objetivo de llegar al punto ideal donde se fundamenta la misión y visión de la empresa.

Partiendo de la matriz DOFA, se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar. La matriz DOFA, permite identificar diferentes situaciones posibles en la empresa, que requieren de una atención especial, ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad.

Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si se habla de fortalezas, se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten, mediante un correcto uso de planes de contingencia. Identificado el objetivo y diseñada la estrategia, se procede a elegir el vehículo o medio para llevarla a cabo. Si se habla de diagnóstico organizacional de la empresa, se debe corresponder a lo que se quiere lograr de ella.

Matriz DOFA

La matriz DOFA, es una herramienta básica que facilita el análisis de los aspectos internos y externos de la empresa, se usa generalmente para resolver de manera directa la estructuración de un plan estratégico, para luego llevar a su ejecución. Para David (2007), una matriz DOFA es:

Una herramienta de comparación que se fundamenta en información de entradas provenientes de las matrices de evaluación del factor interno, externo y en la de perfil competitivo. La cotejación de las debilidades y fortalezas internas, con las amenazas y oportunidades externas originan estrategias alternativas factibles. (p: 192)

En este sentido, la matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A, representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la estrategia FO se basa en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Por otro lado, generalmente, las organizaciones usan estrategias DO, FA y DA, para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO, las estrategias DO tienen como objeto la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Asimismo, las estrategias FA, se basan en la utilización de una empresa para evitar a reducir el impacto de las amenazas externas; en cambio las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

En este mismo orden de ideas, cabe considerar que la matriz DOFA, está formada por nueve casillas, hay cuatro casillas de factores claves, cuatro casillas de estrategias y una que siempre se destina en la parte superior izquierda, para identificar la herramienta. Las casillas de estrategias que se denominan FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de las cuatro casillas de factor clave, llamadas F, O, D y A, a continuación se describen los pasos para construir una matriz DOFA:

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.

- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

En este sentido, es requerida en esta investigación hacer un basamento con relación a operaciones relacionadas con la consolidación de la empresa Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, objetivo principal de esta investigación, en el cual se utilizará la matriz DOFA, para desarrollar el segundo objetivo específico, en donde se expondrán los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de información para poder obtener las estrategias, que de acuerdo a las necesidades de la empresa, puedan servir para diseñar el plan estratégico a ser propuesto, y brinde un solución viable a la problemática planteada.

2.2.2 Gestión Administrativa

Según Volpentesta (2010:145), la gestión administrativa, se refiere a la eficiencia y la eficacia con el cual “se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la institución”. Es decir, cómo se desarrollan los procesos administrativos, por lo tanto es necesario tener bien definidos estos procesos para garantizar la efectividad de la gestión administrativa dentro de la organización en estudio. Según Chiavenato (2009:16-31), define el proceso como una “consecuencia

sistemática de funciones para realizar las tareas, medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades”.

En relación a la administración el mismo autor antes citado, manifiesta que “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos”. Por cuanto precisa en relación al proceso administrativo, que es conjunto de la consecuencia de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar. Es por ello que se definen de la manera siguiente:

- Planificar: consiste en determinar que se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de objetivos y políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
- Organizar: consiste en agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados tales unidades operativas.
- Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el criterio y los demás elementos necesarios para realizar programas.
- Dirigir: es emitir instrucciones, el cual incluye el punto de vista de asignar los programas responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
- Controlar: se refiere a, vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

En este contexto, la eficacia puede valorarse por el grado en que la organización alcanza los objetivos. Una organización será más eficaz, en cuanto más cerca se

encuentre de la consecución de sus objetivos. En cuanto a eficiencia se refiere, es hacer las cosas bien utilizando adecuadamente los recursos. Es lograr los objetivos con menos recursos disponibles al mínimo costos y con la máxima calidad.

En el plano de la teoría de la organización, señala Volpentesta (2010:167), que la estructura organizacional eficaz “si permite la contribución de cada individuo al obtención de los objetivos de la organización”, y eficiente “si facilita la obtención de los objetivos deseados con el coste mínimo o menor número de imprevistos”. Por lo tanto, este basamento aporta a la investigación, la necesidad de revisar los procesos administrativos de la empresa Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, para evaluar si los procesos están dirigidos al cumplimiento de los objetivos organizacionales, para ello se desarrollará un diagnóstico para cumplir con el primer objetivo propuesto.

2.3 Bases Legales

En relación a la presente investigación es necesario establecer las bases legales que la sustentan, en el cual se señala primeramente, en lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), publicada por Garay (2013) en el Capítulo III denominado “De los Derechos Civiles” donde se encuentra consagrado en el artículo 52, el derecho de las personas de asociarse como se hizo para la constitución de la empresa objeto de estudio, al respecto este dispone:

Artículo 52 Toda persona tiene el derecho de asociarse con fines lícitos, de conformidad con la ley. El Estado estará obligado a facilitar el ejercicio de este derecho. (p: 54)

En este mismo contexto, se apoya en el artículo 112 del Capítulo VII titulado “De los Derechos Económicos”, en el cual se establece el derecho que poseen los asociados que conforman la empresa objeto de estudio de realizar la actividad de su interés, siempre que esta sea lícita, en el caso concreto de la empresa Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, dedicada a la comercialización de alimento de res, pollo y

cerdo. De acuerdo a Garay (2013), el cual se cita a continuación:

Artículo 112 Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (p: 78)

Código de Comercio (1955)

El presente estudio se llevó a cabo en la empresa Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, la cual se considera una compañía de comercio, la cual está dedicada a la compra y venta de alimento de res, pollo y cerdo, y de acuerdo a lo establecido en el artículo 200 del Título VII. De las Compañías de Comercio y de las Cuentas en Participación Sección I. Disposiciones Generales, de igual manera, por su naturaleza es una compañía anónima, en virtud de lo dispuesto en el artículo 2002 del mismo título.

Artículo 200 Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio. Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto, salvo cuando se dediquen exclusivamente a la explotación agrícola o pecuaria.

Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil.

Parágrafo Único: El Estado, por medio de los organismos administrativos competentes, vigilará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada.

Artículo 202 La compañía anónima y la compañía de responsabilidad limitada deben girar bajo una denominación social, la cual puede referirse a su objeto o bien formarse con cualquier nombre de fantasía o de persona, pero deberá necesariamente agregarse la mención de "Compañía Anónima" o "Compañía de Responsabilidad Limitada", escritas con todas sus letras o en la forma que usualmente se abrevian, legibles sin dificultad. (p: 58)

Estas bases legales fundamentan a la presente investigación, con relación a la actividad propia de la empresa Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, la cual es importante para definir su misión y visión, al momento de desarrollar el plan estratégico que permita la consolidación de la empresa, permitiendo mejorar su imagen ante sus clientes, proveedores, empleados, entidades financieras, y asegurar su posicionamiento en el mercado en el cual se desenvuelve.

2.4 Definición De Términos Básicos

A continuación, se presentan las definiciones de los términos básicos que sustentan la presente investigación, que permitirán al lector una mayor comprensión de la temática expuesta, entre los cuales se encuean los siguientes:

Cliente: es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) y otro medio de pago.

Competitividad: se define como la capacidad, aptitud y habilidades que tiene un individuo, una empresa en una situación determinada y frente a otros niveles.

Eficiencia: es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Eficacia: está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas; es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Estrategia: conjunto de una serie de pautas a seguir a cada una de las fases de un proceso, para el logro de una meta o fin propuesto.

Macro entorno: conjunto de valores culturales y sociales, normas legales y políticas, condiciones económicas, demográficas y tecnológicas de la sociedad.

Micro entorno: individuos, grupos y organizaciones con las que se interactúa directamente.

Misión: la definición del negocio, el posicionamiento meta por segmento de mercado, el rol estratégico de los canales, las ventajas competitivas sustentables requeridas en factores clave para el éxito, las directrices de desarrollo del negocio y las opciones de crecimiento vía proyectos o adquisiciones.

Objetivos: se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión.

Procedimiento: Método para hacer alguna cosa; una acción que implementa una política, como una sucesión cronológica o secuencial de operaciones. Entonces podemos referirnos a procedimientos operativos, administrativos, de control y de auditoría.

Proceso: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o asunto, las cuales son controladas, supervisadas y evaluadas por el sistema de control interno.

Toma de decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

Valores: encierran el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional, así como las conductas y actitudes consideradas correctas o indispensables en la organización.

Visión: es el conjunto de ideas generales, algunas abstractas, que proveen al marco referencial de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrolla el marco metodológico en el cual está estructurada la presente investigación, que permita lograr los objetivos propuestos, al respecto de acuerdo a Hurtado y Toro (2010: 90) señalan que “El marco metodológico se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo, la definición de la población sujeta al estudio y la selección de la muestra, diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de datos”. Por lo tanto, la finalidad de este capítulo consiste en explicar los aspectos metodológicos empleados para desarrollar cada una de las fases del estudio.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La metodología que se implementó para la presente investigación, de acuerdo al planteamiento del problema y los objetivos propuestos, ha sido bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo de nivel descriptivo, que de acuerdo a las normas de la Universidad Santa María (2014: 82), el proyecto factible “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las necesidades en una organización o grupo social que se ha evidenciado a través de una investigación documental o de campo”; debido a que permitió examinar y describir a través de un diagnóstico previo, las necesidades de consolidación organizativa de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

Sabino (2008: 94), plantea que la investigación de campo se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, garantizando un mayor nivel de confianza para el conjunto de información obtenida”, donde se relacionará directamente con esta investigación, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requerirá del estudio de una población a partir de una muestra, para solucionar la problemática que presenta la empresa en estudio, y se

realizará en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, que será específicamente en el área administrativa. En este mismo orden de ideas, Tamayo (2014: 54) señala que “la investigación descriptiva comprende registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”.

Igualmente, la investigación se apoyó en una investigación de tipo documental, ya que será necesaria la revisión de documentos y fuentes bibliográficas en la búsqueda de aportes teóricos, conceptuales y explicativos para sustentar la investigación. Según Pardinás (2008:83), “una investigación documental es el resultado del análisis de una serie de datos obtenidos en diferentes fuentes de información”, tales como libros, revistas, folletos, informes, monografías, tesis, entre otras que permiten elaborar el marco técnico conceptual del presente estudio”.

3.2 Fases Metodológicas

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos, se desarrollarán tres (03) fases metodológicas con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general el cual es el proponer una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, Ubicada en Guigue - Estado Carabobo, con el cual se requiere primeramente realizar un diagnóstico de las necesidades de consolidación, identificar las debilidades presentes y diseñar la planificación estratégica que brinde una solución a la problemática expuesta.

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de las necesidades de consolidación organizativa de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

En esta primera fase se tuvo como fin, la realización de un diagnóstico adecuado sobre la situación actual de las necesidades de consolidación organizativa de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, mediante la

selección de una población y muestra que brinde la información necesaria para desarrollar las fases posteriores, mediante la aplicación de la técnica de recolección de información la encuesta, con el propósito de determinar las debilidades presentes en su proceso de consolidación y poder diseñar una planificación estratégica adecuada para solventar la problemática expuesta.

Población

A tal efecto, se hizo necesario definir la población y muestra objeto de estudio, la cual suministró la información necesaria, a través de los instrumentos de recolección de datos. Con referencia a la población Palella y Martins (2006: 91), indican que “es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones”. De allí que, la población del presente estudio estuvo conformada por cinco (05) personas involucradas en el proceso de consolidación de la empresa en estudio.

Muestra

Por su parte, Morles (2010: 54), afirma que la muestra “Es un subconjunto representativo de un universo o población”. Debido que la población es, pequeña y finita, la muestra que se tomó en cuenta para la aplicación de los instrumentos fue la misma cantidad de la población, ya que es un número muy limitado. En este sentido, en la presente investigación se utilizó el muestreo no probabilístico, el cual es definido por Ávila (2006:89), como “un procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. Se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña”. En la muestra no probabilística la selección de las unidades de análisis depende de las características y criterios personales de los investigadores. Por tal efecto, según Hernández (2011:67), “cuando una población es menor de cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”.

Técnica e Instrumento de recolección de datos

La técnica de recolección de información que se utilizó en esta fase fue la encuesta, a través de un cuestionario de preguntas cerradas de respuesta dicotómica, tipo si-no, conformado por diez (10) ítems relacionados a las variables objeto de estudio, que pudieron suministrar información real de la situación actual que presenta la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, en cuanto a los procesos de consolidación en el área administrativa. De acuerdo a Hurtado y Toro (2010:85), señalan que “las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta de su investigación. Siendo la encuesta, la técnica que fue utilizada en la presente investigación, Arias (2012:96), la define “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”.

Entre los medios empleados para la obtención de información se utilizó la aplicación del cuestionario, Tamayo (2014: 122), “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, el cual contendría preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones de respuesta (si/no) distribuidas en ítems. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2012:277), opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”.

Técnica de Análisis de Resultados

Una vez empleada la técnica de la encuesta, los datos obtenidos fueron agrupados en una tabla de distribución de frecuencias, graficados y posteriormente analizados, utilizando para tal fin la técnica de estadística descriptiva. Tal como lo refiere Selltiz (2006:430), “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de

investigación”. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de la interrogante de la investigación. Por consiguiente, afirma Sabino (2008:99), la técnica de análisis de datos es: “cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información”.

De acuerdo al análisis de gráfico, Balestrini (2006: 180), expresa que “permiten representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí”, a tal efecto la información a ser obtenida en la presente investigación, se realizará un análisis porcentual, representando los resultados en tablas de frecuencias y graficados en diagramas circulares. En cuanto al análisis de contenido, es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006: 356), como una “técnica para estudiar de una manera objetivo, sistemática y que cuantifica los contenidos en categorías”. Será utilizada para analizar e interpretar la información obtenida.

3.2.2. Fase II: Identificar las debilidades y fortalezas existentes en los procesos para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

Esta fase fue primordial, debido a que a través de ella, se pudo identificar las debilidades y fortalezas existentes en los procesos para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, que puedan afectar para la implementación de una planificación estratégica necesaria, mediante los datos a ser obtenidos de la fase anterior, que permitieron determinar las estrategias realizadas para el desarrollo de la propuesta, ya que si se logra realizar el diagnóstico real del área administrativa, se podrá atacar las debilidades y amenazas, así como también se pueden fortalecer las oportunidades encontradas. Para ello, se utilizó como herramienta la matriz DOFA, en la cual se expusieron los resultados obtenidos y se identificaron los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas); que influyen en el proceso de consolidación de la empresa.

De acuerdo a la Universidad Nacional de Colombia (2014):

La Matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. (p: 45).

A tales efectos, se realizaron cuatro (04) tipos de estrategias: el primer grupo está destinado a maximizar las oportunidades y fortalezas encontradas, el segundo para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. Por su parte el tercer grupo, se realizará a fin de minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas y por último, el cuarto grupo tiene como objetivo minimizar a las debilidades y a las amenazas encontradas.

3.2.3. Fase III: Diseño de una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

Esta última etapa, pero no menos importante, comprenden, en que una vez desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados obtenidos, se elaboró la propuesta para desarrollar el diseño de una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, con la finalidad de contribuir para la consolidación organizacional de esta, de tal manera que se puedan establecer su misión, visión, valores, organigrama estructural, separación de funciones, establecer responsabilidades, y descripciones de cargo, permitiendo que los trabajadores que forman parte de la empresa puedan integrarse a la cultura organizacional, desarrollar un sentido de pertenencia e identidad, en busca de la excelencia y eficacia en el desempeño de sus funciones para el logro de los planes, metas y objetivos establecidos por la gerencia, afianzar su imagen ante sus clientes y proveedores, y proyectarse a nuevos mercados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de los Resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica de recolección de información la encuesta, cuyos datos fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para dar el diagnóstico de las necesidades de consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer., y mediante el cual se ha podido determinar las debilidades y fortalezas existentes en los procesos para elaboración de la estructura organizacional, con la finalidad de poder minimizarlas mediante una planificación estratégica para su consolidación de acuerdo a las características particulares de la misma. Para ello, se desarrollaron las siguientes fases de acuerdo a los objetivos específicos planteados

Fase I.- Diagnóstico de la situación actual de las necesidades de consolidación organizativa de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

En esta primera etapa del estudio, se procedió a exponer los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica la encuesta, apoyada del instrumento el cuestionario, comprendido de diez (10) preguntas dicotómicas de respuestas cerradas tipo si-no como únicas alternativas, aplicado a una población comprendida de cinco (05) trabajadores de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, con lo cual se pudo realizar un diagnóstico de las necesidades de consolidación organizativa de la misma, cuyos resultados fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, para realizar el adecuado diagnóstico, cuyos resultados se exponen a continuación:

Ítem 1. ¿Conoce usted de forma concreta la misión de la empresa?

Tabla 1. Misión de la empresa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Hernández (2018)

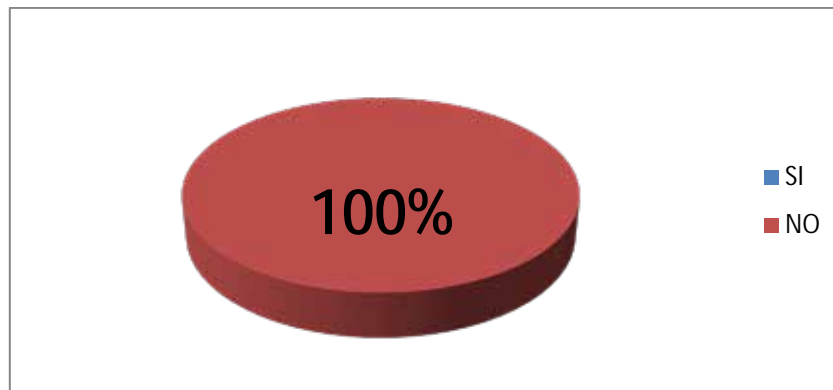


Gráfico: 1.- Misión de la empresa.

Fuente: Tabla 1.

Análisis:

En referencia a este ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados, señala que no conoce la misión de la empresa, lo cual es una debilidad ya que el personal no tienen conocimiento exacto de la dirección o actividad a la cual la empresa está dirigida, siendo este el rumbo que deben seguir para lograr sus objetivos y metas, evidenciando la necesidad de su definición, necesario para su proceso de consolidación.

Ítem 2. ¿Tiene usted conocimiento de cuál es la visión de la empresa?

Tabla 2. Visión definida.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Hernández (2018)

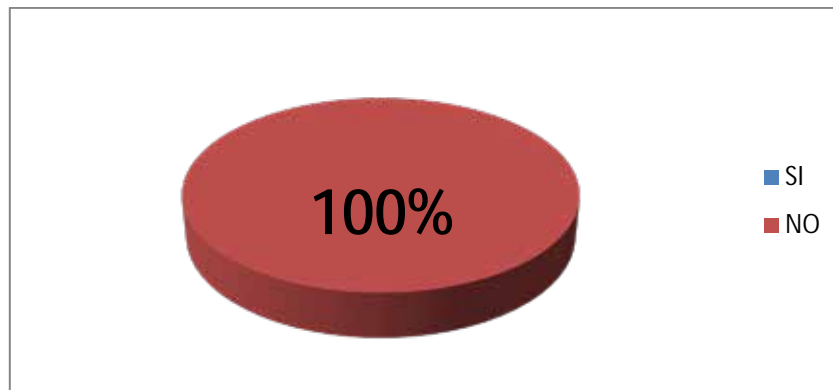


Gráfico: 2.- Visión definida.

Fuente: Tabla 1.

Análisis:

En el presente gráfico, se observa que el cien por ciento (100%) de los entrevistados, respondieron ante esta interrogante que no tienen conocimiento de cuál es la visión de la empresa, al igual que su misión, es necesario tener adecuadamente definida la visión de la misma, es decir hacia dónde quiere llegar o establecerse en el tiempo, para poder diseñar y orientar los objetivos, planes y metas, para lograrlo.

Ítem 3. ¿Sabe usted cuáles son los valores y principios por los cuales debe regirse la empresa?

Tabla 3. Valores y principios de la empresa.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández (2018)

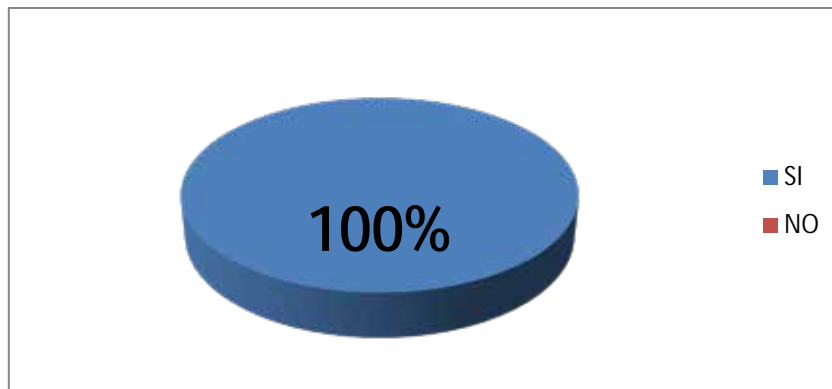


Gráfico: 3.- Valores y principios de la empresa

Fuente: Tabla 1.

Análisis:

El cien por ciento (100%) de los encuestados, respondieron ante esta interrogante, que si conocen los valores y principios de la empresa, pero estos han sido transmitidos de manera oral, ya que los mismos no se encuentran formalmente definidos, haciéndose necesario para poder difundir de manera formal y respaldar el proceso de consolidación de la empresa en estudio, debido a que los principios de la organización son el conjunto de valores, creencias y normas, que regulan la vida de la misma.

Ítem 4. ¿Cree usted que desconocer la misión, visión y valores de la empresa actúa en detrimento de la misma?

Tabla 4. Desconocimiento de la misión, visión y valores.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández (2018)

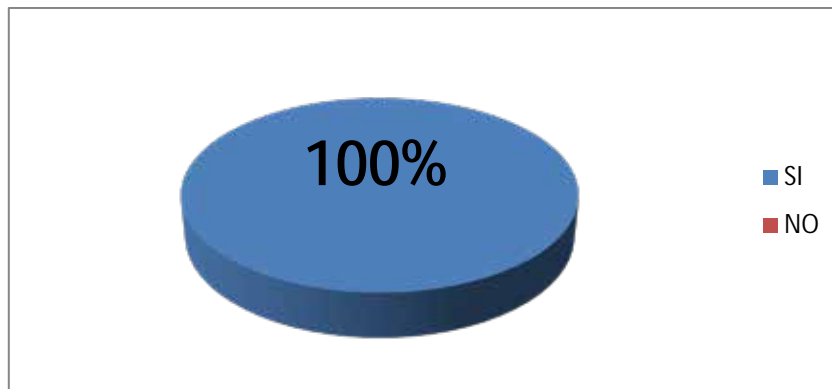


Gráfico: 4.- Desconocimiento de la misión, visión y valores.

Fuente: Tabla 1.

Análisis:

De acuerdo al presente gráfico, el cien por ciento (100%) de los encuestados, señala que, creen que desconocer la misión, visión y valores de la empresa actúa en detrimento de la misma, ya que genera un deterioro de su imagen. El tener estos claramente definidos, permite dar a conocer mejor a la empresa, y poder dar referencias positivas de ellas, y darla a conocer tanto interna como internamente, de tal manera que se consolide en el mercado en el cual se encuentra.

Ítem 5.- ¿Conoce usted de la existencia de un organigrama perteneciente a la empresa?

Tabla 5. Organigrama estructural.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Hernández (2018)

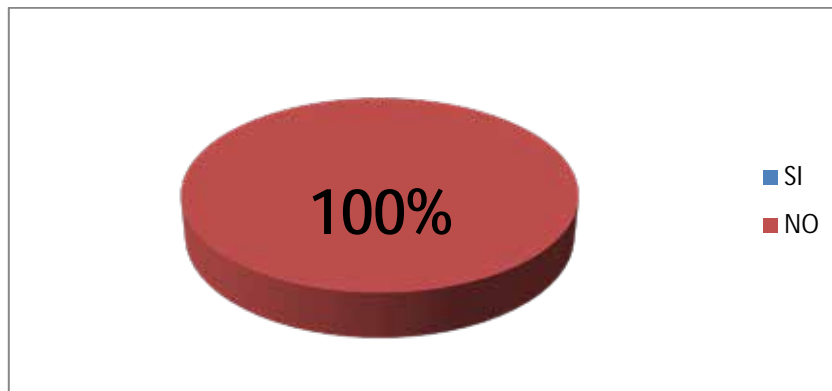


Gráfico: 5.- Organigrama estructural.

Fuente: Tabla 1.

Análisis:

En referencia a este ítem, el cien por ciento (100%) de los encuestados, señala que no conoce la existencia de un organigrama de la empresa, en el cual se presente una representación gráfica de su estructura, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas, y la unidad de mando, quienes están sujetos a la supervisión de una determinada persona, y esta persona a quienes debe realizar su debida supervisión.

Ítem 6. ¿Cree usted que desconocer el organigrama de la empresa actúa en perjuicio de la misma?

Tabla 6. Perjuicio por desconocimiento del organigrama.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández (2018)

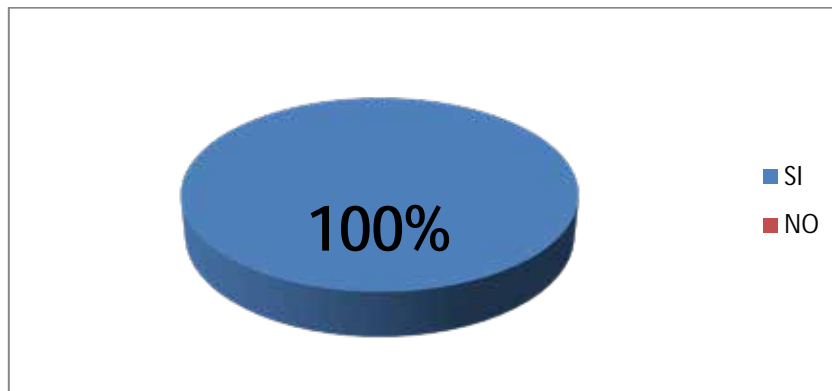


Gráfico: 6.- Perjuicio por desconocimiento del organigrama.

Fuente: Tabla 1.

Análisis:

En el presente gráfico se observa que, el cien por ciento (100%) de los encuestados señalaron que el desconocer el organigrama de la empresa actúa en perjuicio de la misma, esto debido a que el organigrama permite establecer cierto orden dentro de la organización, sobre todo relacionado con las líneas de mando, es decir, a quién cada persona debería rendir cuentas y sobre quiénes puede influir, al desconocerse esto genera que no haya una adecuada supervisión al personal a cargo, o que el personal no rinda cuentas a sus supervisores por desconocer a quien debe reportarle directamente, o por el contrario, que un supervisor se involucre en las actividades de otro departamento que no le compete.

Ítem 7. ¿Conoce usted la descripción de cargos de la empresa?

Tabla 7. Descripción de cargos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Hernández (2018)

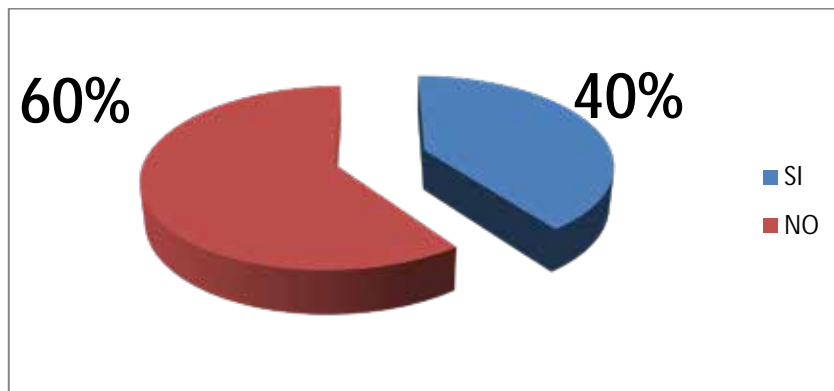


Gráfico: 7.- Descripción de cargos.

Fuente: Tabla 1.

Análisis:

De acuerdo a este ítem, se observa en el presente gráfico, que el solo el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados conoce la descripción de su cargo, y es porque es el personal de mayor antigüedad de la empresa, en cambio el sesenta por ciento (60%) restante, expresa no conocerlo. Cabe señalar que es necesaria la descripción del cargo de cada uno de los trabajadores de la empresa, y que estos sean formalmente definidos, ya que se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del personal que ocupa el cargo, lo cual le permitirá al trabajador poder adaptarse con mayor facilidad al ingresar a la empresa.

Ítem 8. ¿Tiene usted conocimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que ocupa?

Tabla 8. Responsabilidades inherentes al cargo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández (2018)

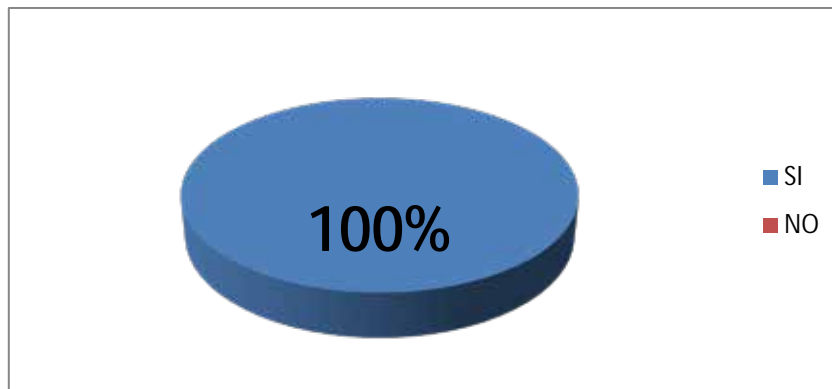


Gráfico: 8.- Responsabilidades inherentes al cargo.

Fuente: Tabla 1.

Análisis:

En el presente gráfico, se observa que ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió que tienen conocimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que ocupa. Esto refleja una fortaleza, debido a que es necesario que las responsabilidades del personal que ocupa el cargo sepa hasta donde llevan sus responsabilidades, y que su incumplimiento genera que de los mismos, traiga como consecuencia debilidades en sus procesos para el logro de objetivos, planes y metas, por lo tanto es de gran importancia que estas estén bien definidas y sean difundidas al personal que labora en la empresa.

Ítem 9.- ¿Cree usted que la carencia de un cuadro de mando integral ha afectado el crecimiento de la empresa?

Tabla 9. Cuadro de mando integral.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Hernández (2018)

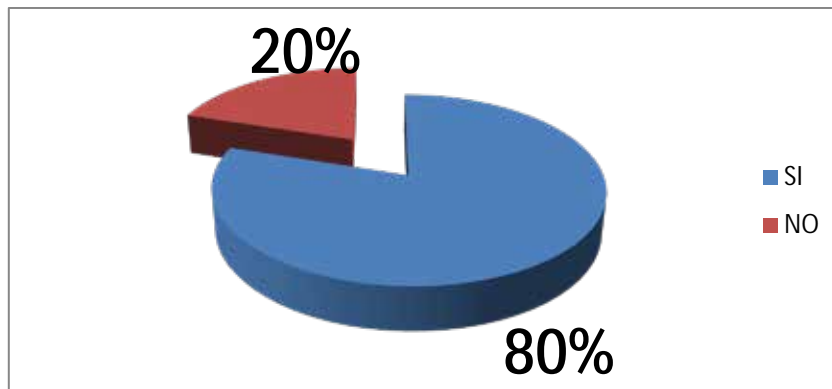


Gráfico: 9.- Cuadro de mando integral.

Fuente: Tabla 1.

Análisis:

En referencia a este ítem, el ochenta por ciento (80%) de los encuestados, señala que cree que la carencia de un cuadro de mando integral ha afectado el crecimiento de la empresa, por su parte el veinte por ciento (20%) restante, expresa lo contrario. En cuanto al cuadro de mando integral de la empresa, es necesario estar bien definido, debido a que es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, lo cual es necesario para la consolidación de la misma.

Ítem 10.- ¿Considera usted que a través de un plan estratégico servirá como herramienta para la consolidación de la empresa Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer?

Tabla 10. Factibilidad de la propuesta.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández (2018)

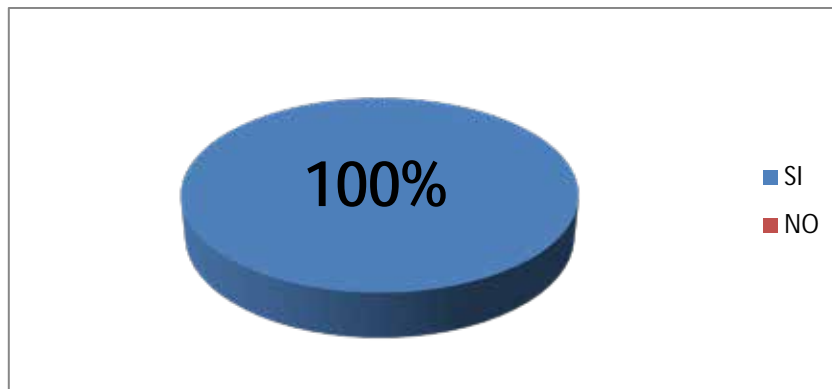


Gráfico: 10.- Factibilidad de la propuesta.

Fuente: Tabla 1.

Análisis:

El cien por ciento (100%) de los encuestados, expresa que si considera que mediante el plan estratégico diseñado se logrará la consolidación de la empresa, dando a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, permitiendo evaluar que sus procedimientos, normas y políticas, están dirigidas a lograr la efectividad de la empresa, satisfacer las necesidades del cliente, y poder mantenerse en el tiempo en el mercado en el cual se desarrollan, permitiendo además fomentar la identidad corporativa de los empleados, y sentirse parte integral de la misma, orientando sus objetivos personales con los de la empresa, para obtener una estabilidad laboral, económica y social.

Fase II: Identificar las debilidades y fortalezas existentes en los procesos para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

Esta fase fue primordial, debido a que a través de ella, se pudo identificar las debilidades y fortalezas existentes en los procesos para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, que puedan afectar para la implementación de una planificación estratégica necesaria, para ello se expusieron las fortalezas y debilidades encontradas, y se presentaron los factores externos que influyen en él, los cuales fueron presentados a través de una matriz DOFA, dando como resultados las posibles estrategias que podrían utilizarse para dar solución al problema planteado.

Cuadro 1.- Análisis DOFA

	Fortaleza	Debilidades
Matriz DOFA	F1.- Conocen los valores y principios de la empresa. F2.- Factibilidad operativa para implementar la propuesta para su consolidación. F3.- El personal considera que el cuadro de mando integral es necesario para la empresa. F4.- Saben cuáles son sus responsabilidades aunque no estén formalmente establecidos.	D1.- No están definidas y se desconocen la misión y visión de la empresa. D2.- No existe una descripción de cargo. D3.- No cuentan con un organigrama estructural. D4.- El personal considera que la falta de misión, visión y valores, genera deterioro de la imagen de la empresa o debilita su conocimiento en el mercado.
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
O1.- Existencia del plan estratégico como herramienta de consolidación de la empresa. O2.- Uso del organigrama estructural para ver cómo está compuesta la organización, los distintos niveles de jerarquía que existen en ella y las maneras en que se relacionan formalmente. O3.- Uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión empresarial para medir la	F1O1.- Definición de principios y valores de la empresa.	D3O2.- Elaboración de organigrama estructural de la empresa.

evolución de la actividad de la empresa, sus objetivos estratégicos y sus resultados,		
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
A1.- Omisión de procesos y desconocimiento de responsabilidades afectan la imagen de la empresa. A2.- Se desconoce en el mercado. A3.- Pérdida de clientes potenciales. A4.- Pérdida de talento humano por no sentir estabilidad laboral.	F4A1 Establecimiento de responsabilidades y difusión. F2A2 Diseño de un plan estratégico para la consolidación de la empresa.	D2A1.- Definición de cargos. D4A3.- Definición de misión, visión y valores de la empresa

Fuente: Hernández (2018)

Ante los resultados obtenidos se pudieron detectar los siguientes aspectos, detallados a continuación, mediante su exposición a través de la matriz DOFA, donde se observa lo siguiente:

Fortalezas: dentro de las fortalezas encontradas, se tienen las siguientes,

- El personal conoce los valores y principios de la empresa, sin embargo estos no están formalmente definidos, lo cual permite a los trabajadores evaluar si los valores de la empresa están alineados con los valores del personal, para querer formar parte de su organización.
- Los trabajadores consideran que el diseño del plan estratégico propuesto permitirá a la empresa lograr su consolidación organizacional lo cual brinda una factibilidad operativa por la aceptación de los trabajadores y su disposición a la implementación de la misma.
- El personal considera que el cuadro de mando integral es necesario para la empresa, debido a que este ayuda a dirigir los recursos necesarios para poder lograr los objetivos y metas a ser alcanzados por la organización, mediante la intervención del talento humano.
- El personal sabe cuáles son sus responsabilidades aunque no estén formalmente establecidas, lo que permite que cada uno cumpla con sus

actividades y sepa en qué repercute su incumplimiento, en el logro de planes, metas y objetivos trazados por la empresa.

Debilidades: dentro de las debilidades encontradas se exponen las siguientes:

- No están definidas y se desconocen la misión y visión de la empresa, por lo tanto el personal no sabe cuál es la dirección de la empresa, y a dónde quiere llegar a estar en el mercado en el cual se encuentra inmersa en el tiempo.
- No existe una descripción de cargo, lo que obstaculiza el desarrollo de las actividades, ya que pueden realizarse duplicidad de labores u omisión de los mismos que se traducen en obstáculos para lograr los objetivos de manera eficiente y efectiva para la empresa.
- No cuentan con un organigrama estructural, por lo tanto el personal no tienen claramente definido a quien le reportar y a quien supervisa o tiene a su cargo, lo que puede generar conflictos al interferir en las actividades de control y supervisión que no le compete.
- El personal considera que la falta de misión, visión y valores, genera deterioro de la imagen de la empresa o debilita su conocimiento en el mercado, por lo tanto es consciente de la necesidad de establecer estos para su consolidación.

Ante las fortalezas y debilidades encontradas, se lograron establecer un conjunto de estrategias que permitirán lograr los objetivos de la presente investigación y lograr el diseño de una propuesta viable que brinde una solución viable a la problemática planteada de la empresa Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

3.2.3. Fase III: Diseño de una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

Esta última etapa, comprenden, en se elaborar la propuesta para el diseño de una planificación estratégica que permita la consolidación de la empresa

Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, con la finalidad de contribuir para la consolidación organizacional de esta, de tal manera que se puedan establecer su misión, visión, valores, organigrama estructural, separación de funciones, establecer responsabilidades, y descripciones de cargo, permitiendo que los trabajadores que forman parte de la empresa puedan integrarse a la cultura organizacional, desarrollar un sentido de pertenencia e identidad, en busca de la excelencia y eficacia en el desempeño de sus funciones para el logro de los planes, metas y objetivos establecidos por la gerencia, afianzar su imagen ante sus clientes y proveedores, y proyectarse a nuevos mercados.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

En el presente capítulo se presenta la propuesta que le dará solución a la problemática expuesta por la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, la cual se pudo diseñar de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, y de su exposición mediante la matriz DOFA, de la cual se extrajeron las estrategias que permitieron el desarrollo de la misma, la cual se presenta a continuación.

5.1 Presentación de la Propuesta

Las organizaciones necesitan de la definición de su misión, visión y valores, así como el establecimiento de su estructura organizacional y de la definición de cargos, con la finalidad de poder orientar sus objetivos y los procedimientos y recursos necesarios para poder alcanzarlos. Al respecto, cabe señalar que las empresas que disponen de una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores, orientan mejor sus acciones gerenciales y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

En cuanto a la misión es la que define el concepto como la esencia del negocio, aquello que caracteriza su identidad primordialmente y que suele ir más allá de la fabricación de determinado producto o la prestación de un servicio, concretando, normalmente mediante una breve frase, el ámbito de la actividad de la empresa, en términos de valor que aporta a sus clientes. En cuanto a la visión, está orientada a definir las metas que la organización pretende conseguir en el futuro, las cuales deben ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. En relación a los valores, son los principios éticos sobre los

que se asienta la cultura de la empresa, y permite crear las pautas para el comportamiento del personal dentro de la organización, manteniendo una adecuada interrelación entre ellos, y un ambiente organizacional sano.

También, es necesario contar con una estructura organizacional que permita delimitar las funciones y cargos, así como la interrelación y la jerarquía existente dentro de la organización que permita que cada persona sepa lo que va a realizar, y los supervisores constaten que las actividades sean realizadas de manera correcta y que logren los objetivos, metas y planes establecidos, que garanticen la operatividad de la empresa, ya que es el talento humano quien le da valor agregado a la misma, haciéndolas efectivas y por ende competitivas para mantenerse en el tiempo, y lograr posicionarse frente a sus competidores.

En este mismo orden de ideas, la presente propuesta busca lograr la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer mediante el diseño de una planificación estratégica, como herramienta gerencial, de manera que el la empresa pueda difundir a sus clientes, proveedores, entidades financieras, y sus empleados, cual es la misión, visión, valores que ella presenta y cuál es su estructura organizativa, para poder lograr sus objetivos y planes propuestos, para lograr mantenerse en el mercado en el cual se encuentra que es en el sector agropecuario, mediante la compra y venta de productos alimenticios para animales bovinos, porcinos, aves y domésticos.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo general de la propuesta

Diseñar una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

5.2.2 Objetivos Específicos de la propuesta

- Crear misión, visión y valores de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.
- Elaborar una estructura organizacional de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.
- Definir descripciones de cargo para los trabajadores de Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.
- Establecer estrategias para la difusión de la información para consolidación Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

5.3 Justificación de la propuesta

La presente propuesta se justifica, debido a que mediante el diseño del plan estratégico para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, se podrá dar conocer su orientación y dirección mediante su misión y visión, así como los valores que sustenta la misma, que permita al personal evaluar si sus valores propios están orientados a los de la empresa, y si éste puede proyectarse un desarrollo profesional, junto a la organización, que le brinde bienestar y estabilidad laboral, económica y social.

En cuanto a sus clientes, poder contar con una empresa que le brinde un suministro de sus productos, para mantener su operatividad. A sus proveedores, contar con un cliente, al cual poder brindarle un financiamiento y venta de productos terminados, ya que están orientados a mantenerse en el tiempo, y poder contar con ellos para generar las proyecciones de ventas. Con respecto, a las entidades financieras, poder evaluar que la empresa, quiere mantenerse en el tiempo y al saber su visión poder financiarle para que pueda contribuir en el desarrollo económico del país.

5.4 Factibilidad de la propuesta

Para el desarrollo de la presente propuesta se requiere identificar los recursos necesarios para su puesta en marcha, por lo tanto el análisis de factibilidad, al cual debe someterse todo nuevo proyecto, forma parte del proceso de evaluación en relación a la problemática existente en una organización, como es el caso de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, para así ofrecer una solución al problema presentado. Para ello, antes de desarrollar la propuesta es necesario identificar la factibilidad desde los siguientes puntos de vista:

Factibilidad técnica

Se cuenta con herramientas necesarias para su implementación, dado que cuenta con computadoras, impresoras y otros equipos necesarios para generar y producir información desarrollada para la consolidación de la empresa, y su difusión al personal que labora en ella, así como a sus clientes, proveedores y entidades financieras.

Factibilidad Operativa.

La presente propuesta cuenta con la aceptación del personal de la empresa, ya que se tomó en cuenta la opinión de cada uno de los integrantes de los departamentos que la conforman para su elaboración. La empresa cuenta con el personal capacitado para poder adoptar el plan estratégico que se planteen en la presente investigación.

Factibilidad Institucional

Se cuenta con todo el apoyo de la organización, para implementar las medidas necesarias que permitan mejor la identificación organizacional y que los empleados adopten el sentido de pertenencia, con la finalidad de lograr efectividad en las operaciones, ya que proporciona seguridad y beneficios de a la organización.

Factibilidad Económica

La presente propuesta, no requiere de una significativa inversión en dinero, ya que solo se incurrirá en gastos de papelería e impresión. En el cual se pueda dar información sobre la propuesta al personal involucrado en los procesos, motivo por el cual queda garantizada la posibilidad de poder llevar un plan de control interno en cada uno de los departamentos de la empresa y por lo tanto obtener mejores beneficios en cuanto al manejo de la información que permita un control eficaz y óptimo.

5.5 Desarrollo de la propuesta

En la presente investigación se desarrolló la propuesta que consiste en el diseño de una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, que permita la identificación de los trabajadores, proveedores, clientes y entidades de financiamiento, con la organización y que logre la consolidación de la misma, las cuales estuvieron acorde a los objetivos específicos antes descritos, sin embargo, se consideró de mayor relevancia e importancia, el desarrollo de las estrategias seleccionadas, ya que se determina como elaborar la estructura en sí de la propuesta planteada.

Objetivo 1.- Crear misión, visión y valores de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

Este primer objetivo tiene como finalidad diseñar la misión, visión y valores de la empresa, que orientarán la dirección de la misma, para lograr su consolidación ante sus empleados y en el mercado con el cual se encuentra interactuando, permitiendo mejorar su posicionamiento ante sus competidores, los cuales se detallan a continuación:

Misión:

Visión:

Valores:

Objetivo 2.- Elaborar una estructura organizacional de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

Figura 1.- Estructura organizativa de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer



Fuente: Hernández (2018)

Objetivo 3.- Definir descripciones de cargo para los trabajadores de Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

Objetivo 4.- Establecer estrategias para la difusión de la información para consolidación Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

CONCLUSIONES

Para lograr una adecuada consolidación de las organizaciones, y poder mejorar su posicionamiento en el mercado en el cual se desarrolla, las empresas requiere tener definidos de manera clara su misión, visión y valores, de manera que sus clientes, proveedores, y entidades financieras, así como sus empleados, estén identificados con la misma, por lo tanto es necesario establecer y difundir su misión, visión y valores que orienten mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados sepan perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

A tales efectos, el presente estudio estuvo orientado a proponer una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, para ello se aplicó como instrumento de recolección de datos, el cuestionario, apoyando la técnica la encuesta, cuyos resultados permitieron realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta sobre las necesidades de consolidación de la misma, permitiendo detectar las fortalezas y debilidades existentes en los procesos para la consolidación, entre las cuales se detallan las siguientes:

- No están definidas y se desconocen la misión y visión de la empresa, por lo tanto el personal no sabe cuál es la dirección de la empresa, y a dónde quiere llegar a estar en el mercado en el cual se encuentra inmersa en el tiempo.
- No existe una descripción de cargo, lo que obstaculiza el desarrollo de las actividades, ya que pueden realizarse duplicidad de labores u omisión de los mismos que se traducen en obstáculos para lograr los objetivos de manera eficiente y efectiva para la empresa.
- No cuentan con un organigrama estructural, por lo tanto el personal no tienen claramente definido a quien le reportar y a quien supervisa o tiene a

su cargo, lo que puede generar conflictos al interferir en las actividades de control y supervisión que no le compete.

- El personal considera que la falta de misión, visión y valores, genera deterioro de la imagen de la empresa o debilita su conocimiento en el mercado, por lo tanto es consciente de la necesidad de establecer estos para su consolidación.

Finalmente se puede concluir, que la consolidación de la empresa, permite que la misma sea identificada con facilidad ante sus trabajadores, clientes, proveedores y entidades financieras, para poder lograr como ventaja competitiva, afianzarse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, ya que refleja su decisión de perdurar en el tiempo, el mantenerse en el mercado en el cual se desarrolla en el sector agropecuario, por lo que se puede señalar que se logró el objetivo principal de la investigación que es proponer una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer.

RECOMENDACIONES

Para lograr la implementación de la planificación estratégica propuesta para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer, se le recomienda a la organización las siguientes recomendaciones:

- Difundir a todo el personal de la empresa la planificación estratégica propuesta, ya que de esta manera el personal podrá sentirse identificado con la misma y podrá dirigir sus esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Dar a conocer a sus proveedores, clientes y entidades financieras, mediante instrumentos electrónicos, con la finalidad de mejorar sus relaciones comerciales, y fortalecer la confianza de contar con una empresa estable, sólida y con visión de futuro que desea contribuir al desarrollo económico del país.
- Elaborar un manual de normas y procedimientos en los cuales se incluya la descripción de cargos para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.
- Establecer planes de mejora continua y mecanismos de control, con la finalidad de que la planificación estratégica propuesta se esté cumpliendo.
- Mantener un plan de capacitación en el cual el personal tenga una inducción sobre la misión, visión y valores de la empresa, al momento de ingresar al cargo.

REFERENCIAS

- Ansoff, Ivan (2010). **Estrategia Corporativa**, 3ª Edición. México.: McGraw-Hill, Interamericana S.A.,
- Arias, Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Ávila, Héctor (2006) **Introducción a la metodología de la investigación**. México: Editorial Harla.
- Balestrini, Miriam (2006). **Elaboración de Proyectos de Grado**. 7ª Edición Caracas. Venezuela: Editorial Panapo.
- Barrios, Joandy y Grudas, Norelis (2017). **Indicadores de gestión para optimizar los procesos administrativos del departamento del servicio de ventas de Cervecería polar en Valencia Edo. Carabobo**. Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Chiavenato, Idalberto (2009). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 17ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Contreras, Shirley (2015). **Plan estratégico para la optimización de los servicios de consultoría de avalúos de bienes en la empresa Arquitectos Asociados “Saltos Mata” año 2014-2017**. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Trabajo de grado no publicado. Quevedo. Ecuador.
- David, Fred (2007). **La Gerencia Estratégica**. 9ª Edición. Colombia: Fondo Editorial Legis S.A.
- Duarte, Gabriela (2013). **Diseño de plan estratégico al departamento red de acceso de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV), ubicada en Maturín, Edo. Monagas**. Universidad de Oriente. Trabajo de grado no publicado. Monagas. Venezuela.
- Hernández, Rodrigo Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2012). **Metodología de la investigación**. 6ta Edición. México: Editorial Mc-Graw Hill Interamericana S.A.

- Hernández, Sampieri (2011), **Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia**. 5ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2010). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. 4ª Edición. Caracas. Venezuela. Editorial CIEC, S.A.
- Machado, Yolanda (2017). **Planificación estratégica para la consolidación de la empresa Corporación J & R C.A., ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo**. Universidad José Antonio Páez. Trabajo de grado no publicado. San Diego. Venezuela.
- Morles, Alfredo (2010), **Es el universo o conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación**. 1ª Edición. Venezuela: Editorial Edición Sapiens, Universidad pedagógica.
- Palella, Santa, Martins Feliberto (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Pardinas, Felipe (2008). **Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**. 38ª Edición. México: Editorial Siglo XXI Editores S.A. de C.V.
- Rodríguez, Yoleiba (2015). **Planificación estratégica financiera para la formulación y evaluación de las operaciones logísticas de presupuesto de las Unidades IPASME Tipo II en el lapso 2013-2014**. Universidad de Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Bárbula. Venezuela.
- Sabino, Carlos (2008). **El proceso de investigación**. 3ª Reimpresión. Venezuela: Ediciones Lumen/Humanitas.
- Serna, Humberto (2009). **Planeación y gestión estratégica**. 4ª Edición. Bogotá. Colombia: Editorial Ram Editores.
- Stanton, William y Futrell, Charles (2010). **Fundamentos de Mercadotecnia**. 8ª Edición. México: Ediciones Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2014). **El proceso de la investigación científica**. 4ª Edición. México: Ediciones Limusa.

Universidad Nacional de Colombia (2014). **Planeación estratégica territorial**. Bogotá. Colombia. [Documento en Línea]. Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm. [Consulta: 2017, Septiembre 10].

Universidad Santa María (2014), **Normas para la elaboración y presentación de los proyectos, anteproyectos, trabajos de grado e informes de pasantías**. 1^a Edición. Caracas. Venezuela.

Volpentesta, Jorge (2010). **Organizaciones, Procedimientos y Estructuras**. 2^a Edición. Buenos Aires. Argentina: Editorial Intermilenio.

ANEXOS



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Cuestionario

Estimado señor
Gerente General

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de proponer una que es proponer una planificación estratégica para la consolidación de la empresa Distribuidora Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer., cumpliéndose así con el objetivo principal del presente estudio.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Gracias por su colaboración,

Anexo A.- Cuestionario

Cuestionario

1.- ¿Conoce usted de forma concreta la misión de la empresa?

SI___NO ___

2.- ¿Tiene usted conocimiento de cuál es la visión de la empresa?

SI___NO ___

3.- ¿Sabe usted cuáles son los valores y principios por los cuales debe regirse la empresa?

SI___NO ___

4.- ¿Cree usted que desconocer la misión, visión y valores de la empresa actúa en detrimento de la misma?

SI___NO ___

5.- ¿Conoce usted de la existencia de un organigrama perteneciente a la empresa?

SI___NO ___

6.- ¿Cree usted que desconocer el organigrama de la empresa actúa en perjuicio de la misma?

SI___NO ___

7.- ¿Conoce usted la descripción de cargos de la empresa?

SI___NO ___

8.- ¿Tiene usted conocimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que ocupa?

SI___NO ___

9.- ¿Cree usted que la carencia de un cuadro de mando integral ha afectado el crecimiento de la empresa?

SI___NO ___

10.- ¿Considera usted que a través de un plan estratégico como herramienta servirá para la consolidación de la empresa Agropecuaria Andrés Eloy Cróquer?

SI___NO ___