



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADOPCIÓN EFECTIVA DE
DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA
CORPORACIÓN ROBLES, C.A.**

Autora:

Ing. Morillo R., Daniela C.

Bárbula, Febrero 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADOPCIÓN EFECTIVA DE
DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA
CORPORACIÓN ROBLES, C.A.**

Autora:

Ing. Morillo R., Daniela C.

Bárbula, Febrero 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADOPCIÓN EFECTIVA DE
DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA
CORPORACIÓN ROBLES, C.A.**


Tutor de Contenido: José Páez

Aceptado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y
Sociales Área de Estudios de Postgrado Maestría en Administración de Empresas
Mención Gerencia

Por: Lcdo. José G. Páez F. Ms. C.I. V-1.377.428

Bárbula, Febrero 2017

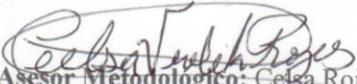


UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADOPCIÓN EFECTIVA DE
DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA
CORPORACIÓN ROBLES, C.A.


Asesor Metodológico: Celsa Rojas

Aceptado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y
Sociales Área de Estudios de Postgrado Maestría en Administración de Empresas
Mención Gerencia

Por: Doctora Celsa Violeta Rojas C.I. V- 4.129.801

Bárbula, Febrero 2017

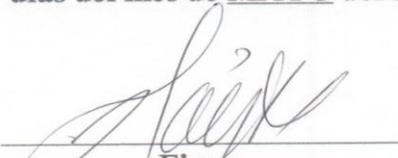


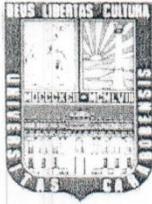
AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe PAEZ F., JOSE G titular de la cédula de identidad N° V-1.357.363, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización Maestría titulado: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADOPCIÓN EFECTIVA DE DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA CORPORACIÓN ROBLES.C.A.”

Presentado por el (la) ciudadano (a) DANIELA CAROLINA MORILLO ROJAS Titular de la cédula de identidad N° V- 20.415.065, para optar al título de MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA MENCIÓN GERENCIA, hago constar 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 le designe.

En Valencia a los 18 días del mes de MAYO del año 2016


Firma
C.I: 1.377.428



POST GRADO **FIGES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADOPCIÓN EFECTIVA DE DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA CORPORACIÓN ROBLES, C.A."

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

MORILLO R., DANIELA C.
C.I.: 20.415.065

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. PAEZ F., JOSE G., titular de la cédula de identidad N°. 1.377.428

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está APROBADO

En Bárbula, a los 07 días del mes de FEBREIRO de 2017

Prof. Flores P. María A. (PRESIDENTE)
C.I. N-4454527
Fecha 07-02-2017

Prof. Martínez D. Evelyn
C.I. _____
Fecha 07-02-2017



Prof. Rodríguez, Manuel A.
C.I. 603852
Fecha: 07/02/2017



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADOPCIÓN EFECTIVA DE DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA CORPORACION ROBLES, C.A"**. Presentado por el (la) ciudadano (a): **Morillo R. Daniela C.** Titular de la Cédula de identidad N° V. 20.415.065. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

MARIA A. FLORES R V-4.454.527

Xosha Rodriguez 6013852

Bárbula, Febrero 2017

DEDICATORIA

Primeramente a DIOS que con su infinito amor me dio la fortaleza física, moral, mental y espiritual para culminar con éxito este trabajo.

A toda mi familia, quienes estuvieron presentes en todo momento apoyándome, en especial mis padres Abel Rojas, Victoria Zerpa y Morella Rojas que me enseñaron a luchar por mis sueños al igual que siempre están apoyándome.

A Daniel Duarte, que siempre fue mi apoyo absoluto en todas mis metas.

A Luis Duarte que está en todo momento brindándome su amor y apoyo incondicional.

A mis compañeros de trabajo y universidad de Carabobo por brindarme ayuda en todo momento.

A los directivos de empresa Corporacion Robles, C.A por motivarme a seguir preparándome profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Carabobo Facultad de ciencias económicas y sociales, que como institución universitaria, me ha arrullado en sus aulas y pasillos durante estos años de aprendizaje, mostrándome cada día la diversidad de pensamientos que convergen en ella y que me permite formar una visión más amplia de la vida misma.

Al Prof. Lcdo. José Páez quien en todo momento me apoyó con sus conocimientos técnicos y me brindó toda la ayuda necesaria para realizar este trabajo. Además su asesoramiento y guía técnica experimental para culminar mi TEG

Al Prof. Doc. Celsa Rojas, quien siempre tuvo un espacio en su agenda para escucharme y con sus valiosos conocimientos y experiencia me dio a conocer nociones necesarias para la elaboración de esta investigación.

Al Prof. Doc. Leticia Barrios por todas sus recomendaciones y sugerencias.

A todos los profesores de la Universidad de Carabobo, quienes han contribuido en mi formación académica y profesional creando con modelo metodológico impartir la pasión y amor por las ciencias económicas.

A Dios por darme la fuerza necesaria para el logro de este trabajo, ya que sin él nada es posible; él es nuestra guía.

A todos mis familiares y amigos que siempre me brindan su valioso apoyo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÀRBULA



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADOPCIÓN EFECTIVA DE
DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA
CORPORACIÓN ROBLES, C.A.

Autor: Daniela Morillo

Tutor: Páez F, José G

Fecha: Febrero, 2017

Resumen

El presente trabajo especial de grado tiene como objetivo principal generar estrategias para la concepción y adopción asertiva de decisiones en las PYMES. Empresa Corporación Robles; C.A, para lo cual se llevó a cabo un diagnóstico respecto la situación actual de la planificación que se desarrolla en la empresa caso estudio. Todo esto dentro de la metodología de una investigación de campo enmarcada en la modalidad de proyecto factible con un diseño no experimental, en el cual se trabajó con una muestra representativa de treinta (30) trabajadores a los cuales se les aplicó, un cuestionario como instrumento de medición a través del cual se pudo determinar la necesidad de mejorar algunos aspectos relacionados con la adopción de decisiones, cumplimiento con el cliente y crecimiento de la organización. Con base en estos resultados mediante el modelo de planificación estratégica de Fred David se definieron un conjunto de estrategias. Se concluyó que el estudio permite tanto administradores como gerentes estar alerta a los cambios, pues crean un punto de vista administrativo más proactivo; promoviendo el desarrollo de un modelo de negocio en constante valuación que puede producir éxito sostenido para la empresa. Se recomienda que la adopción de decisiones sea responsabilidad de todos, pero especial los cargos de más alto nivel, pues tienen la responsabilidad en el desarrollo de los negocios y la rentabilidad de los mismo por lo cual deben hacer de la toma de decisiones y el crecimiento organizacional valores perfectamente compatibles

Descriptores: Modelo de planificación, Estrategias, Toma de decisiones.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÀRBULA



**STRATEGIC PLANNING FOR THE EFFECTIVE ADOPTION OF
DECISIONS IN SMIs. COMPANY: CORPORACIÓN ROBLES, C.A.**

Author: Daniela Morillo

Tutor: Páez F, José G

Date: Febrero, 2017

Summary

The main objective of this special degree work is to generate strategies for the conception and assertive adoption of decisions in SMEs. Company Corporación Robles; C.A, for which a diagnosis was made regarding the current situation of the planning that is developed in the company case study. All this within the methodology of a field research framed in the feasible project modality with a non-experimental design, in which a questionnaire was used as a tool with a representative sample of thirty (30) workers to which they were applied Of measurement through which it was possible to determine the need to improve some aspects related to decision-making, customer compliance and organizational growth. Based on these results using Fred David's strategic planning model, a set of strategies was defined. It was concluded that the study allows both managers and managers to be alert to changes, as they create a more proactive administrative point of view; Promoting the development of a business model in constant valuation that can produce sustained success for the company. It is recommended that decision-making be the responsibility of all, but especially the highest-level positions, as they have the responsibility in the development of the businesses and the profitability of the same for which they must make of the decision-making and the growth Organizational perfectly compatible values

Descriptors: Planning model, Strategies, Decision making

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
Dedicatoria.....	VIII
Agradecimiento.....	IX
Resumen.....	X
Índice General.....	XII
Índice de Tablas.....	XIV
Índice de Gráficos.....	XV
Introducción.....	16

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PÁG.

Planteamiento del problema.....	18
Formulación del problema.....	24
Objetivos de la investigación.....	24
Justificación de la investigación.....	24

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

PÁG.

Antecedentes de la investigación.....	28
Bases teóricas.....	33
Definición de términos básicos.....	48

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

PÁG.

Tipo y diseño de la Investigación.....	51
--	----

Población y muestra	53
Técnicas de recolección de datos.....	54
Validez y confiabilidad.....	56

CAPITULO IV	PÀG
--------------------	------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis de los resultados obtenidos.....	56
---	----

CONCLUSIONES.....	72
-------------------	----

RECOMENDACIONES.....	74
----------------------	----

PROPUESTA.....	76
----------------	----

LISTA DE REFERENCIAS.....	90
---------------------------	----

ANEXOS.....	96
-------------	----

INDICE DE TABLAS

	PÀG
Tabla N° 1. Cuadro Escala y Categoría.....	57
Tabla N° 2. Cuadro Técnico metodológico.....	59
Tabla N° 3. Comportamiento de la planificación.....	61
Tabla N° 4. Comportamiento Estratégico.....	64
Tabla N° 5. Adopción de Decisiones.....	68
Tabla N° 6. Matriz de Evaluación del Factor interno.....	89
Tabla N° 7. Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	90
Tabla N° 8. Matriz de perfil competitivo.....	91
Tabla N° 9. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	92
Tabla N° 10. Matriz DOFA.....	94
Tabla N° 10. Resultados.....	95

INDICE DE GRÁFICAS

	PÀG
Gràfica N °1. Comportamiento de la planificación estratégica.....	62
Gràfica N° 2. Comportamiento estratégico.....	65
Gràfica N° 3. Comportamiento de la adopción de decisiones.....	68
Gràfica N° 4. Matriz de Posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).....	93

INTRODUCCIÓN

La necesidad de adopción de decisiones para las organizaciones que se enfrentan a un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada. Todo esto conduce a pensar que el adoptar decisiones supone un proceso en el que contar con la estrategia apropiada es determinante en el mundo empresarial.

En tal sentido, la formulación de estrategias y políticas de adopción de decisiones sugiere que los individuos cambien ciertos patrones de comportamiento para que se logren los resultados esperados y en la mayoría de los casos no se logran alcanzar, en parte porque los agentes no se ajustan a las particularidades de los rigurosos modelos de predicción, sin embargo estrategias bien fundamentadas y bajo un modelo apropiado pueden ayudar a conseguir resultados ajustados a la realidad.

En ese orden de ideas, la presente investigación se orienta en la generación de estrategias para la adopción asertiva de decisiones en las PYMES. Empresa Corporación Robles; C.A, para tal fin se procedió a realizar un diagnóstico de la planificación que se desarrolla en la empresa caso estudio como estrategias en lo que se refiere a la adquisición de medidas y con esto, lograr analizar los elementos para orientar en la adopción de las mismas. Para de este modo, definir las estrategias más adecuadas.

Todo el proceso antes mencionado, ha sido realizado teniendo como fundamento el hecho de que las organizaciones, en condición de empresas de servicios, deben enfocarse en fortalecer sus valores y concentrarse en

tener un alto compromiso hacia el cliente, donde sus objetivos están orientados por una cultura de servicio para satisfacer al cliente y respetar el compromiso que se tiene con estos. Aunado a esto, adoptar la correcta decisión en un negocio o empresa es parte fundamental si se desea progresar ya que sus decisiones influirán en el funcionamiento de la organización, generando repercusiones positivas o negativas según su elección.

En este sentido, y teniendo en cuenta cada uno de los objetivos establecidos en la investigación, el Trabajo Especial De Grado se esboza en un total de seis capítulos, a través de los cuales se plantea el problema motivo de estudio, sus objetivos y justificación (Capítulo I), posteriormente se presentan los antecedentes de la investigación, así como el sustento teórico de la misma y las definiciones básicas (Capítulo II), progresivamente se muestra la metodología empleada y en donde se describe el tipo y diseño de la investigación, así como las técnicas de recolección de la información y el análisis de los datos que se obtendrán y el cuadro de operacionalización de variables (Capítulo III), continuando así con la exposición del procesamiento y análisis de los datos (Capítulo IV), seguido con las conclusiones y recomendaciones derivada del estudio, y para finalizar la propuesta, así como las referencias bibliográficas consultadas y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Para la economía mundial las pequeñas y medianas industrias (PYME´s) representan una base de gran importancia para el desarrollo de la misma. En el año de 1993, Van Auken y Howard hacían mención de las PYME´s colocándolas como la representación de un medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza, hoy día, más de 20 años más tarde esa concepción no ha cambiado y las PYME´s siguen siendo para todas las economías del mundo un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo.

En ese orden de ideas, las PYME´s, juegan un papel de gran envergadura; una muestra de esto puede apreciarse actualmente en la economía Europea donde, pese haber aproximadamente 26 millones de desempleados, según la Comisión Europea (2014), la Unión Europea sigue resistiéndose a los estragos de la crisis, gracias a las pequeñas y medianas empresas. Para el 2014, la Comisión Europea, estimó que las PYMES europeas generaran aproximadamente 740.000 puestos de trabajo, una cantidad importante que aun cuando no logró solventar la crisis actual por la que pasan los países de Europa, esta cantidad de empleo los mantenía a flote de una mayor caída del sector productivo y económico.

Por su parte, en América Latina de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014), las PYME's representan el 85 por ciento del empleo privado. Según Barcenas (2010) las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME's) "son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso en el producto interno bruto" (p.13).

En tal sentido, las Pymes en América Latina, están mayormente vinculada con el mercado interno por lo que una parte significativa de la población y de la economía de la región dependen de su actividad. Al mismo tiempo, tal como lo señalan Ferraro y Stumpo (2010), a diferencia de lo que ocurre en los países más desarrollados, la participación de las Pymes en las exportaciones es bastante reducida como resultado de un escaso desempeño en términos de competitividad, que también se expresa en la marcada brecha de productividad respecto de las grandes empresas.

Siguiendo este orden de ideas al hacer referencia a la República Bolivariana de Venezuela, de acuerdo Arevalo (2015) los factores que han influido en el desempeño y en el avance de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme) están vinculadas con las diferentes medidas y acciones públicas adoptadas desde el Gobierno Nacional, como garante de las políticas macroeconómicas para la materialización del modelo de desarrollo productivo que la Nación demanda para alcanzar la sustentabilidad y sostenibilidad económica y social en beneficio de la sociedad.

Asimismo Feo (2014), representante de la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria), manifestó referente a las Pyme: "este gremio viene alertando sobre la ausencia de políticas de impulso industrial y que el

modelo de desarrollo endógeno o socialismo del siglo XXI, se han transformado lentamente en una economía de puertos”. (p.5).

En efecto, lo antes expuesto permite deducir que el modelo de desarrollo basado en la producción interna de bienes y servicios para satisfacer la demanda de la población venezolana formado desde el Plan de Desarrollo 2001-2007 continuado en el I Plan Socialista de la Nación 2007-2013 e insistentemente en el II Plan de la Nación 2013-2019, está en una situación crítica que va desde el agotamiento del modelo en la praxis (situación actual), no permitiendo percibir alguna postura para rectificar sobre el particular, más bien las acciones gubernamentales están orientadas hacia la radicalización de un modelo que le urge una revisión profunda, como ya lo han expresado diversas autoridades del país. Todo esto quiere decir que el país no cuenta con un modelo de producción verdaderamente apoyado en políticas que beneficien su desarrollo y avance.

Aunado a lo anterior, en un informe publicado en mayo de 2015, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) pronosticó que la economía venezolana decrecerá 3,5 por ciento ese año. El organismo cambió sus previsiones, debido a que en diciembre calculó una contracción de 1 por ciento en el país para 2015. La CEPAL indicó que también revisó a la baja su estimación de crecimiento de la región a 1 por ciento este año, presionada por una contracción en Brasil y una nula expansión de Suramérica ante un entorno global más complejo para el bloque. El crecimiento regional será inferior al cálculo previo de 2,2 por ciento que pronosticó inicialmente.

En este mismo contexto, el organismo espera que la región logre mantener el crecimiento económico en torno a los niveles registrados en

2014, que fuera de 1,1 por ciento, según figura en el informe anual Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2014. A nivel subregional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe proyecta una tasa de crecimiento cercana a cero para América del Sur, mientras que en Centroamérica y México alcanzará un 3,2 por ciento y en el Caribe, un 1,9 por ciento.

En tal sentido, Cepal señala que al menor crecimiento de la economía mundial se suma una mayor volatilidad financiera internacional producto de una política monetaria muy expansiva en Europa y Japón, al tiempo que se anticipa un alza en las tasas de interés en Estados Unidos. Los países que liderarán la expansión regional durante 2015 serán Panamá, con un alza en el PIB de 6,0 por ciento, Antigua y Barbuda (5,4 por ciento) y Bolivia, Nicaragua y República Dominicana (5,0 por ciento).

Vale acotar, que hoy día como consecuencia de la implementación de parte del Gobierno de una política macro económica fundamentada en el Socialismo del Siglo XXI –el concepto filosófico de este enfoque no ha sido definido con claridad por sus autores– ha traído como consecuencia un entorno de incertidumbre de alto riesgo en la gestión del sector empresarial, principalmente en las Pymes, por cuando son la base de la estructura productiva del país. Debido a esta realidad la capacidad de prospección – identificación y selección de los mejores escenarios futuros– de los líderes industriales se ha visto afectada, por cuanto no existe claridad de los componentes de dichos escenarios que se quieren implementar; así también el nivel de desmotivación en toda la estructura informal es muy alto. Existiendo hoy día –gracias al Decreto de Emergencia Económica– un alto riesgo de confiscaciones y expropiaciones de empresas. Bajo estos panoramas el nivel de asertividad de la gestión en este sector empresarial se

hace muy difícil y consecuencia se ha necesario diseñar un modelo estratégico que minimice los riesgos latentes.

En consecuencia, ante un panorama como el antes descrito, las Pymes se ven en la necesidad, más que nunca, de contar con los medios, estrategias y herramientas que le permitan concebir y adoptar decisiones acertadas para afrontar tales escenario; pues de no ser así el futuro de las misma se vislumbra totalmente desfavorable especialmente cuando los organismo internacionales apuntan a una economía en quiebre.

En este orden de ideas, la empresa Corporación Robles, C.A es una organización venezolana dedicada al sector electrónico y línea blanca, ha sido durante más de 8 años una empresa sólida, que ha crecido gracias a la preparación y capacitación de su personal. Sin embargo, en el último año (2015) ha presentado algunas problemáticas de orden administrativo, las cuales se centran en la falta de acuerdo entre los directivos al momento de tomar decisiones de relevancia, específicamente cuando la Gerencia emite las ordenes de compras y adquisición de nuevos productos, pues en oportunidades al momento de gestionar la aprobación por parte de la Presidencia de la empresa, esta rechaza o desaprueba dicha solicitud, pese a que esta ha sido previamente aprobada en asamblea de miembros; esta situación no sólo entorpece los canales regulares de la gestión de compras, también ha generado como consecuencias pérdidas económicas para la empresa, trayendo consigo un clima laboral tenso y dudas al momento de asumir nuevas decisiones

Dadas las condiciones que anteceden tal contexto se genera, motivado principalmente a las alza en los precios de los productos, resultado de la situación país descrita anteriormente, sin embargo a nivel de la organización

no se maneja una comunicación que permita conocer la decisión previo a la realización de la orden de compra, la cual en ocasiones, la Gerencia teniendo la confianza de la aprobación de dichas compras se ha comprometido con clientes regulares, quienes al conocer la decisión destacan la falta de seriedad y compromiso por parte de la empresa, llevando en algunos caso a la pérdida del cliente.

Por otra parte, se presenta ausencia de unidad y pertenencia al equipo de trabajo, la falta de concentración de decisiones y la limitación de consenso provoca resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral motivado a las dudas existentes al momento de asumir nuevas decisiones.

Por tal razón, es necesario considerar nuevas estrategias, medios y métodos para la adopción efectiva de decisiones que le permitan mantener su estabilidad productiva a toda vez de resguardar su economía y por ende garantizar los puestos de trabajos de sus empleados.

En efecto, la adopción efectiva de decisiones no es un proceso sencillo, pues, según Cedeño (2008) se debe trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que adoptar efectivamente dicha decisión (p. 23). Si lo que se busca es hacerlo correctamente, se deberá ser consciente de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación.

Es por esto que se hace necesario abordar la temática de la de decisiones considerando la idea de que para una efectiva decisión esta debe hacerse a través de la aplicación de un adecuado procedimiento, o modelo, el cual permita ahorrará tiempo, esfuerzo y energía.

Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias, para la concepción y adopción asertivas de decisiones en las PYMES. Empresa Corporación Robles; C.A?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Generar estrategias para la concepción y adopción asertiva de decisiones en las PYMES. Empresa Corporación Robles; C.A

Objetivos específicos

Diagnosticar la planificación que se desarrolla en la empresa caso estudio como estrategias, para la adopción asertiva de decisiones en las PYMES. Empresa Corporación Robles; C.A

Analizar los elementos para orientar a la empresa caso estudio en la adopción asertiva de decisiones en las PYMES. Empresa Corporación Robles; C.A.

Definir las estrategias para la concepción y adopción asertiva de decisiones en las PYMES. Empresa Corporación Robles; C.A

Justificación de la investigación

Para las Pymes, la necesidad de adoptar decisiones eficaz y eficientemente en un mundo cada vez más enrarecido y complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada. La presente investigación busca lograr por medio de un estudio conceptual el abordaje de un enfoque proactivo de la adopción de decisiones, dentro de la empresa sometida a estudio, lo cual implica que este posee diversos aspectos de relevancia en cuanto a su desarrollo.

En primer lugar, posee una aporte de tipo social, pues en la medida que las empresas adoptan decisiones efectivas, generan un crecimiento que traduce en productividad y generación de empleo lo que permite a la sociedad un crecimiento económico y mejoras en todos los aspectos básicos de la misma.

En consecuencia, al trabajar bajo el aspecto social se genera un aporte en cuanto la originalidad del tema el cual por lo general es visto desde el punto de vista organizacional, asimismo presenta un valor agregado, pues logra un diagnóstico que permite puntualmente la formulación de una toma de conciencia de la empresa caso estudio con relación a las personas, por otra parte constituye un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los mismos y puede considerarse una estrategia adecuada que permitirá la integración de los miembros.

Adicionalmente, en el desarrollo de su fundamentación teórica, esta investigación, podrá llenar algunos vacíos de conocimientos en cuanto a la importancia que presenta el estudio, pues si bien en todo tipo de trabajo la experiencia es significativa y juega un papel importante en la adopción de

decisiones, sin embargo, es más efectivo combinarla con el análisis científico para obtener resultados que sean más confiables.

Conjuntamente, desde el punto de vista metodológico, los resultados que arroje esta investigación podrán ser útiles para otras indagaciones posteriores afines al tema tratado, dando la oportunidad a futuros tesisistas de realizar estudios de una orientación similar pudiendo utilizar como referencia el enfoque de la investigación en cuanto a su tipo, diseño, instrumentos y técnicas empleadas para su desarrollo, entre otros.

Desde el aspecto investigativo el presente estudio muestra la importancia de que toda organización deba tener una gerencia capaz de ofrecer un proceso de adopción de decisiones efectivas. Esto aportará al crecimiento de los empleados, de la empresa y de la satisfacción de sus clientes. Así como minimizar los niveles de incertidumbre en la actual Venezuela. Si bien algunos empresarios consideran que sin riqueza no hay futuro, se debe tener en cuenta que sin medios para lograr procesos verdaderamente productivos, tampoco es posible pensar en un sostenimiento de los vínculos a través del tiempo.

Asimismo, el estudio es de importancia desde el punto de vista práctico, pues permitirá conocer la magnitud de una problemática, identificar las razones de la misma y proponer soluciones a esta, teniendo en cuenta que cuando se logran integrar estrategias en el día a día de una organización, se pueden prevenir daños por incumplimiento a los clientes tanto internos como externos, toda vez que se logra inculcar en los trabajadores pensamientos y acciones de desarrollo y mejoras.

Por otra parte, desde el punto de vista académico, la investigación es notable, ya que propone la aplicación de los principios de la administración para el desarrollo de procedimientos ligados a dichos elementos como medio para lograr mejoras en la organización sometida a estudio, lo que puede generar una fuente de información de importancia para el desarrollo de material de apoyo para ponencias o seminarios que traten esta temática o bien como información para la elaboración de manuales o material de referencia para investigaciones a fin.

En cuanto a los aportes a la organización, al ondear dentro de la línea de investigación de la administración de manera particular, los resultados permitirán identificar las diferentes áreas críticas, otorgando la posibilidad inmediata de generar procedimientos que faciliten el proceso de cambio, así como la optimización y desarrollo de actuaciones que generen el progreso de la empresa Corporacion Robles, C.A.

Finalmente esta investigación se encuentra enmarcada en la línea de investigación de Estudios de las Organizaciones en área de cambio, estructura y entorno, lo que se adapta a la necesidad actual que tiene el estado de buscar medios para sostener de manera oportuna el aparato productor de modo de minimizar aquellos estragos que pueda causar los escenarios actuales de desequilibrio económico que vive el país. Siendo así, este estudio otorga la oportunidad de brindar mejoras a una compañía que no sólo genera empleos y activa el aparato empresarial de la nación sino que con ello se hace una empresa altamente productiva que se preocupa por el bienestar real de sus clientes a través de la calidad de sus procesos, productos y decisiones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico es una investigación preliminar sobre documentos y libros (es decir, documental y bibliográfica) para adoptar decisiones en el proceso de la investigación y para orientar el análisis de los datos recogidos en el universo de investigación. Es la etapa en el que se reúne información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación es decir, el momento en que se establece cómo y qué información se recogerá.

De acuerdo con Tamayo (2009) “es el sistema conceptual integrado por hechos o hipótesis que deben ser compatibles entre sí con relación a la investigación” (p.71). Este consiste en una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación tal como se muestra a continuación.

Antecedentes

En el contexto de la temática a tratar se pueden considerar diversas investigaciones que aportaran al estudio en curso material para su desarrollo, en este particular se han tenido en cuenta los trabajos que se orientan a la materia de estrategias, medios y métodos para la adopción efectiva de decisiones, así como a la planificación estratégicas y desarrollo de herramientas de planificación organizacional.

De estos trabajos revisados, se han tomado en cuenta las conclusiones a las que llegaron los autores así como aquellos aspectos de tipo teórico y metodológico que otorgan información y con las que se establecieron relaciones, y similitudes con la presente investigación. A continuación se detallan los estudios encontrados:

Soto (2013) en su trabajo de grado titulado: El presupuesto de tesorería como herramienta de planeación estratégica para la toma de decisiones y financiamiento de la pequeña y mediana empresa caso: Marina Municipal Punta Brava, C.A, presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresa Mención Finanzas. La investigación tuvo como propósito proponer el presupuesto de tesorería como herramienta de planificación estratégica para la adopción de decisiones y financiamiento de la pequeña y mediana empresa con la finalidad de generar mayor estabilidad financiera; para ello se realizó un diagnóstico de los procedimientos que se están utilizando en la empresa en el departamento encargado de la tesorería, y se determinó que elementos dentro del presupuesto de tesorería orientan a la empresa para la adquisición de medidas de apalancamiento, a fin de realizar el diseño de un presupuesto de tesorería adaptado a las necesidades e información de la empresa.

El diseño del antecedente antes mencionado es de campo con base documental. La técnica de recolección de dato utilizada es el cuestionario estructurado y el análisis de contenido a través de la observación directa. La población estuvo compuesta por un total de cinco personas relacionadas con los departamentos de administración, a quienes se les aplicó un cuestionario compuesto por preguntas cerradas. Se concluyó que la empresa en estudio a

través del presupuesto de efectivo basado en proyecciones financieras, mejoren el control de la inversión y el gasto fomentando la movilización rápida de los recursos y ayuden a la mejor toma de decisiones en cuanto a financiamientos.

Bonilla (2012) en su trabajo de grado título: Análisis de la gerencia participativa en el proceso de toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares del sector transporte, ubicadas en el Estado Lara, dicha investigación fue presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al título Magister Scientiarum en Gerencia Mención Empresarial, para esto se trabajó a partir de los parámetros de investigación de tipo descriptiva, de campo con apoyo documental y con un diseño experimental, por lo que se aplicó el instrumento diseñado para tal fin, un cuestionario de preguntas cerradas el cual permitió llegar a las conclusiones pertinentes, las cuales se orienta a la poca participación de los subordinados en la toma decisiones lo que hace necesario proponer lineamiento para la adopción de decisiones.

Este trabajo de grado permite apreciar como una correcta gestión en la adopción de decisiones facilita la participación a todos los miembros de una organización de manera activa, canalizar los conflictos hacia intereses constructivos aprovechando la experiencia del personal, capacitar a la media y alta gerencia para la formación de la planificación estratégica participativa, mediante la previsión del futuro y consiste en un proceso continuo de conocimiento preciso del estado actual de la situación de la empresa u organización y su contexto, de la dinámica de las proyecciones y tendencias,

de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar para potenciar un proceso consensuado de transformación.

Montilla (2013) en su trabajo de grado titulado: Procesos que inciden en la toma de decisiones de inversiones en proyectos de tecnología fundamentado en el método de valoración en Industrias Unicon C.A. Esta investigación fue presentada ante la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas. Esta investigación apunto a analizar la adopción de decisiones en la gerencia de proyectos considerando para ello la base del método de valoración en la empresa Industrias Unicon C.A. De esta manera la investigación se desarrolla a través de la aplicación de 10 instrumentos (encuesta) a los actores directivos que adoptan decisiones en la empresa.

Los resultados giraron en torno a tener en cuenta la adopción de decisiones ante las adversidades del entorno político, económico y social, además de considerar la ventaja competitiva y de diferenciación como eje estratégico de la empresa Corporacion Robles, C.A. Esta investigación es un aporte pues muestra cómo existen diversas manera de lograr una adecuada adopción de decisiones de acuerdo con las necesidad de cada empresas, en este caso se aprecia como los procesos de inversión están íntimamente ajustados a la toma de decisiones de la gerencia.

De Abreu (2011) en su trabajo de grado titulado: Propuesta de lineamientos estratégicos para la toma de decisiones en el departamento de relaciones públicas de la Gobernación del Estado Aragua, el cual fue presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de empresa mención Gerencia. Dicha investigación tuvo

como propósito la propuesta de lineamientos estratégicos para la adopción de decisiones en el departamento de Relaciones Públicas de la Gobernación del estado Aragua. La metodología empleada se sustentó en el paradigma positivista, enfocada en el método cuantitativo. También se basó en una investigación de tipo campo, apoyada en la modalidad de proyecto factible, ya que se propusieron líneas estratégicas que contribuirán a mejorar el proceso de la adopción de decisiones en el departamento de Relaciones Públicas de la Gobernación del estado Aragua.

Para la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa y la encuesta. La población estuvo conformada por (16) personas, los cuales son los empleados del departamento de Relaciones Públicas de la Gobernación del estado Aragua. El análisis de los datos recolectados permitió evidenciar que en relación al proceso de planificación del Recurso Humano, dentro del departamento de Relaciones Públicas de la Gobernación del estado Aragua, esta programación es totalmente no organizada ni planificada, se asignan los cargos dependiendo de las necesidades de personal sin un organigrama planeado, ni un manual de cargos. Por otra parte es de acotar que el departamento de Relaciones Públicas, carece de la competencia para ser el encargado de la planificación del Recurso Humano.

Este estudio permite establecer que los lineamientos estratégicos que debe asumir un buen gerente para la adopción de decisiones son básicamente los siguientes: sensibilizar a los directivos de las estrategias modernas, a través de la reflexión a la práctica gerencial, minimizando la resistencia al cambio; optimización gerencial; la autorrealización del gerente,

lograr el perfil del gerente del siglo XXI para una buena gestión gerencial. Se debe destacar que el planteamiento que aquí se expone, sirven para explorar las dificultades que están permanentes con cualquier cambio de los entes gubernamentales.

Bases Teóricas

El Proceso Administrativo

Determina las funciones básicas para alcanzar las metas u objetivos establecidos dentro de la organización, cuya finalidad es buscar el buen desenvolvimiento de todas las actividades que se realizan en el mismo.

Hurtado (2008) afirma que:

Es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (p. 47).

Este conjunto de actividades responde a la esencia del proceso gerencial. En síntesis el proceso administrativo se define como el conjunto de actividades secuenciales que debe desarrollar el gerente para alcanzar los propósitos organizacionales. Es por ello que en el desarrollo de la investigación, a través de los objetivos, se pretende verificar el cumplimiento

de la esencia de la gestión gerencial Desde el punto de vista teórico las etapas de dicho proceso son llamadas funciones o actividades generales a saber, planificación, organización, dirección y control.

Planificación

Según Gómez (1996), consiste: en:

El estudio y manejo de información oportuna de lo que ha ocurrido, a fin de modificar los planes futuros. Este estudio debe estar basado en una visión compartida de cómo funcionará la organización y de qué manera mejorará la calidad de vida en el trabajo, mientras le entrega al cliente externo un output que sobrepase sus expectativas. (p. 39)

Por su parte señala Hill (2014) que el proceso de planificación es aquel que proporciona la información que necesita la alta dirección para tomar decisiones eficaces sobre la manera de asignar los recursos de manera que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Destaca el autor, que este proceso promueve el trabajo en equipo y el espíritu de cooperación, esto quiere decir que una vez completado el plan y comunicado a los miembros de la organización, cada empleado es consciente de cuáles son sus responsabilidades y cómo otras áreas de la organización dependen de su ayuda y experiencia con el fin de completar las tareas asignadas.

Para Hill (2014) a partir de la planificación, el trabajador puede ver cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización en su conjunto y pueden enorgullecerse de sus contribuciones. Esto permite que los potenciales conflictos se reduzcan pues el personal se siente involucrado cuando los directivos solicitan que hagan su contribución durante el proceso de fijación de objetivos. En este punto destaca Hill (2014) que las personas

son menos propensas a molestarse con los objetivos presupuestarios cuando toman parte en su creación.

Es por ello que en toda organización se hace necesario la implementación de una buena planificación grupal e individual para el logro de los objetivos, ya que este es el primer paso a dar para un proceso administrativo que garantice el resultado final esperado.

Ejecución

Al respecto Mirabal (1996), se refiere a:

La realización de las operaciones y actividades propias de la organización. Una vez señalados los objetivos a alcanzar y las formas de lograrlo, y asignadas las responsabilidades de cada cual, lo que queda es ejecutar las acciones necesarias para obtener los productos finales: bienes o servicios. (p. 89)

Es de esta forma que a través de la ejecución se llevará a cabo todos y cada uno de los requerimientos necesarios para la obtención del producto final.

Control

Según Gómez, R. (1996), señala que:

Enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidas". (p.123). el control abarca no sólo a la organización en general sino también a los individuos y grupos que en ella laboran.

Se debe conocer que el control no es más que la manera que tienen los jefes de todos y cada uno de los diferentes departamentos de la Gobernación a través del personal que tienen a cargo, de vigilar y tratar de hacer cumplir a cabalidad todos y cada uno en el paso anterior de ejecución.

Desarrollo y ejecución de estrategias

Estrategias

El término estrategia puede definirse y describirse desde varios puntos de vista, entre ellos se encuentra el planteado por Cedeño (2008):

Las estrategias es el entrenador de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro (p.162)

Puede entenderse, que las estrategias son las destrezas que permitirán identificar, valorar y seleccionar las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades.

Planificación estratégica

Para Francés (2006), es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras de la empresa y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos, tomando en cuenta la incertidumbre mediante la

identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer.

En este mismo orden Munch (2005) señala que la planificación estratégica, define los lineamientos generales de la planeación de la empresa (...) su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización. Logrando a través de esta metas y cumplir con la misión y visión de la empresa.

Finalmente se tiene la definición de David, F (2013) quien define la planificación estratégica:

Como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.
(p.5)

Basado en lo anterior, en esencia, un plan estratégico será el plan de juego de la empresa, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Cabe resaltar que bajo esta definición se trabajará la presente investigación basando el desarrollo de los objetivos y las estrategias que se pretende presentar, en base al punto de vista de este autor.

Adopción de Decisiones.

Decisiones.

Para que exista decisión, siempre debe existir un problema, Pokras (2000) lo define: “como un dilema aparentemente sin salida, un conflicto o crisis que pueda evitarlo, cuya anatomía se expresa en fuerzas que tienden a una posición equilibrada” (p.68). Asimismo, el autor, antepone la existencia de los problemas en los objetivos, cuando afirma: “no puede haber problemas sin que primeramente haya un objetivo, ya que la elección de los objetivos supone determinar los tipos de problemas que surgirán y tendrán que resolverse”. (p. 72). Cabe resaltar, que las decisiones se adoptan no solamente cuando hay problemas. La filosofía de la mejora continua de los procesos requiere de la adopción de decisiones frecuentemente. En el hecho del chequeo y actuación, implica una decisión.

Otros autores, como Sarkanky, (2005) analizan las decisiones desde el punto de vista de intereses contradictorios, lo que lleva dentro del juego del poder a desarrollar las decisiones de tipo consensuadas caracterizándose casi siempre por ser incrementalistas (un poco más de los ya existentes). p. 52

Tipos de decisiones

No todas las decisiones tienen la misma importancia ni producen las mismas consecuencias. Obviamente, no es lo mismo localizar una nueva planta de producción, contratar a un nuevo empleado o clasificar los artículos en un inventario. En este epígrafe se describe tres clasificaciones de las decisiones que se pueden tomar en la empresa siguiendo a Claver et al. (2000) y Menguzzato y Renau (1995) a continuación:

1. Decisiones estratégicas o de planificación.

Los decisores son los altos directivos. Se remiten a la selección de fines, objetivos generales y planes a largo plazo. La información debe ser oportuna y de calidad. Un error puede ser fatal.

2. Decisiones tácticas o de pilotaje.

Los decisores son los directivos intermedios. Es la puesta en práctica de las decisiones estratégicas. Son útiles para repartir eficientemente los recursos limitados. Estas decisiones pueden ser:

- Decisiones estratégicas o de planificación
- Decisiones tácticas o de pilotaje
- Decisiones operativas o de regulación

Según el nivel jerárquico donde se adopta la decisión

- Decisiones programadas
- Decisiones no programadas

Según el método utilizado para la adopción de decisiones

- Decisiones estructuradas (= Decisiones programadas)
- Decisiones semiestructuradas
- Decisiones no estructuradas (= Decisiones no programadas)

Clasificación sintética

3. Decisiones operacionales o de regulación.

Decisiones y cambios de estrategias

Al tomar decisiones dentro de la empresa siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas, pues, la decisión o plan que se pensó seguir en un momento específico, es posible que en la actualidad no se adapta a la circunstancia o situación por la que la empresa está atravesando.

En estos casos de acuerdo con Munch (2005) cuando un plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas (p.17), por tal razón, destaca el autor, al planear “es necesario considerar tres escenarios: optimista, pesimista y realista; además, diseñar planes para cada uno de estos.(Munch 2005 p.17)

Modelo de planificación estratégica de Fred David

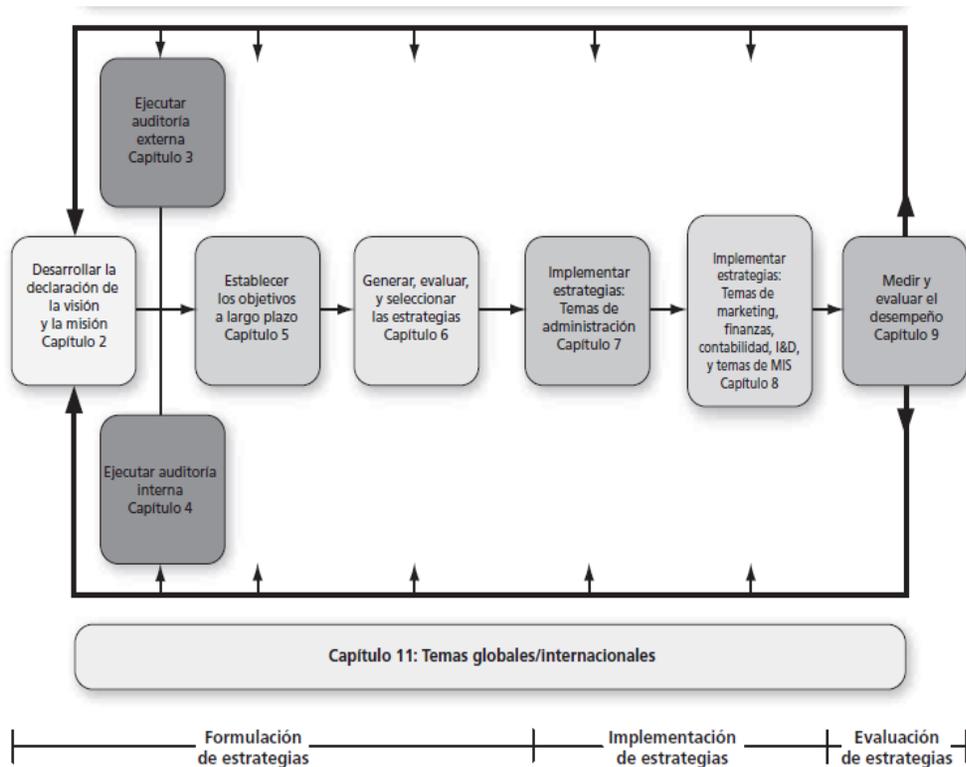
De acuerdo con David (2013) la dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Esto quiere decir que sus directivos, gerentes, directores, entre otros; pueden emplear un modelo de planificación que se ajuste a la problemática con la garantía de haber respuestas y soluciones a esta.

El autor destaca, que la mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. El diagrama que se ilustra en la figura 1 es un modelo del proceso de administración estratégica muy completo y de amplia aceptación del autor Fred David, este modelo no garantiza el éxito, pero sí constituye un método claro y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias

Es así como David, propone un modelo basado en tres partes mediante las cuales se busca: formular, ejecutar y evaluar estrategias. Destaca Davis, que para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión como la tiene la empresa, sus objetivos y estrategias que utiliza, todo esto antes de

iniciar el proceso de Planeación Estratégica el cual inicia con una auditoria externa para identificar las amenazas y las oportunidades. Después propone realizar una auditoria interna para identificar debilidades y fortalezas, con esta información.

Modelo de planificación estratégica de Fred David



Fuente: Fred R David (2013)

Recursos para el desarrollo del Modelo de planificación estratégica de Fred David

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este

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

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

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

Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una matriz EFI, MPC o una EFE, tienen un significado parecido. Sin embargo, los factores de una MPC, incluyen cuestiones internas y externas, por lo que las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades (David, 2003). Existen algunas diferencias importantes entre una EFI, EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas, por lo que podemos decir que ésta es una mezcla de la matriz EFI y

EFE. El procedimiento es similar al de una matriz EFI, sólo que enfocado a otros factores y comparado con diferentes competidores.

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz “PEYEA”, tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa (David, 2003).

La matriz debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA)

La matriz para formular estrategias de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA), es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y

convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas, de hecho, podría estar en una situación bastante problemática. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Descripción de la empresa objeto de estudio

Corporación Robles, C.A es una empresa con una exitosa trayectoria en el Sector Comercio, desde hace más de dos décadas, en principio la empresa inicia labores bajo actividades económicas de diversos ramos: muebles, neumáticos y relojería. Siendo el año 2004, cuando se incursiona en el sector de Electrónica y Línea Blanca, fundando la empresa *Corporación Robles C.A.*

La organización, da inicio a su labor como distribuidora de equipos de electrónica y línea blanca, en la zona central de país, específicamente en los Estados Aragua, Carabobo y Guárico. A finales del año 2010, ya acumulando los suficientes conocimientos y experiencia en el ramo, y en búsqueda de seguir expandiendo el negocio, obtienen de la compañía GENERAL ELECTRIC, la representación exclusiva para Venezuela, de su línea de Telefonía; adicionalmente se logra la comercialización de la Línea Blanca: KEYTON, marca original de *Corporación Robles C.A.* la cual se caracteriza por incorporar los más altos estándares de fabricación y calidad, gracias a la alianzas con una de la más prestigiosa empresa en la manufactura de estos productos.

Misión y visión de la empresa

Misión

Comercializar productos electrodomésticos de alta calidad en el mercado venezolano, para satisfacer las necesidades del consumidor,

dejando huellas en cada uno de nuestros hogares, a través de la innovación tecnológica y un capital humano altamente comprometido con el cliente, actuando con responsabilidad y garantía.

Visión

Posicionar a mediano plazo, nuestros productos y marcas, a nivel nacional, llegando a todos los canales de comercialización y distribución, lográndolo a través del desarrollo y crecimiento organizacional, con sentido de pertenencia, compromiso, profesionalismo, calidad de servicio de todo el recurso humano, que permitirá abrir y mantener nuestras ventanas en el mercado nacional.

Objetivos de la empresa

- ser la empresa líder del mercado.
- incrementar las ventas.
- aumentar los ingresos.
- generar mayores utilidades.
- obtener una mayor rentabilidad.
- lograr una mayor participación en el mercado.
- ser una marca líder en el mercado.
- ser una marca reconocida en el mercado.
- aumentar el número de vendedores.

- aumentar el número de activos.
- crecer.
- Sobrevivir

Valores de la empresa

Honestidad: Para Corporación Robles CA: Demostrar y actuar con honor y dignidad, integridad en la actuación, ser leal, incorruptible e imparcial, forma parte fundamental para el logro de los objetivos propuestos dentro de un marco de trabajo saludable.

Responsabilidad y compromiso ante el trabajo: Responder positivamente ante las obligaciones contraídas, tener una buena actitud ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.

Sentido de pertenencia a la organización: Es importante para la Corporación Robles la demostración de orgullo por los éxitos de la empresa a la que pertenece y mostrar preocupación sincera ante las dificultades de la empresa.

Respeto Y Disciplina: Hacemos prevalecer el respeto por las personas, garantizando justicia y equidad.

Trabajo en Equipo: Estamos seguros que la planificación, las decisiones y acciones son mejores cuando se hacen en forma cooperativa.

Profesionalismo: Nos esforzamos por tener profesionales competentes y reconocidos en sus aportes que se mantienen en continuo perfeccionamiento para tener un control integral de cada área de responsabilidad.

Definición de Términos

Administración

Es la actividad de conducir grupos humanos al logro de sus objetivos a través del uso efectivos los recursos disponibles, en este caso en particular es relacionar la toma de decisiones con el concepto de lo que representa la administración. (Rosenberg J., 2000: 11).

Decisión

Son las que se toman a corto, mediano y a largo plazo, y que implican normalmente una inversión de fondos. (Kohler E., 1999: 114).

Disciplina Ejecutiva

Serie de reglas implícitas de que se valen los ejecutivos para exigir responsabilidad individual y administración por consecuencias, sinónimo de disciplina de un solo líder, por la cual debe regirse todo trabajador que está en la Organización para brindar a la misma los resultados esperados. (Kohler E., 1999: 118)

Eficacia

características de un resultado cuando se ajusta lo máximo posible a los objetivos marcados a priori por la organización, así mismo se debe demostrar el buen resultado y satisfacción que representa la eficacia dentro de un grupo de trabajo y organización. (Kohler, E. 1999: 125)

Eficiencia

Valorización del logro de objetivos en la realización de una tarea. Supone la manera de realizarlo en función de los recursos con los que se cuenta. De esta forma la organización trata de brindar al trabajador las herramientas necesarias para que así éste brinde eficiencia en el logro de los finales. (Kohler, E. 1999: 128).

Gestión

Actividades de control efectuadas periódicamente destinadas a conocer la evolución de las actividades de la empresa, comparando resultados con previsiones en los ámbitos comercial, técnico, económico y financiero de la misma. (Kohler, E. 1999: 85)

Gerencia por responsabilidad

Sistema de dirección donde los gerentes se hacen responsables de las relaciones de los accionistas, del público en general, empleados,

proveedores y clientes además de hacerse responsables de obtener beneficios. . (Rosenberg J., 2000: 35)

Adopción de decisiones

Es la elección de una acción, realizada por un directivo. La decisión se convierte en política de dirección. . (Rosenberg J., 2000: 35.

Lineamientos estratégicos

Es la manera de hacer algo o la sección de un programa que realiza unas operaciones bien definidas y enfocadas a un fin. . (Rosenberg J., 2000: 36)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico comprende un conjunto de procedimientos a seguir para alcanzar el propósito de la investigación, está compuesto por el tipo, diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validación del instrumento y análisis de los resultados. De acuerdo con Arias (2004) “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema” (p.45); es decir, se describen y organizan de manera sistemática y exhaustiva los fundamentos y técnicas metodológicas empleadas, con el fin de llevar a cabo la investigación.

En tal sentido, en el siguiente capítulo se desarrolla un cuerpo de conocimientos que describe, analiza los métodos, técnicas y procedimientos que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de obtención de los datos, con la finalidad de explicar los distintos recursos, limitaciones, alcance y consecuencias de la misma.

Tipo y diseño de la investigación

De acuerdo a la naturaleza el estudio está enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto factible, el cual está orientado a proporcionar solución o respuesta al problema planteado. Arias, (2006), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se

acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” (p 134). Lo anterior indica, que es necesario desarrollar un modelo operativo viable para solucionar problemas o requerimientos necesidades.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, el presente estudio se sustentará en una investigación de campo, definida por Arias (2006), como la descripción de la situación problemática tal cual como ocurre; por lo tanto, la obtención de los datos son directamente de la realidad, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Por otra parte, para Bisquerra (2004) “la investigación de campo tiene como objetivo conseguir una situación lo más real posible” (p. 68); siendo el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de estudio, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o producir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoques de investigaciones conocidas o en desarrollo.

Siguiendo este orden de ideas, el desarrollo de la investigación, contará además con lineamientos de una investigación documental, definida por Arias (2006), como “proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundario, es decir, los registrados por otros investigadores en fuentes documentales” (p. 27), lo que significa que el estudio se apoyará en constructos teóricos que permitirán recopilar, analizar información y datos, encontrando alternativas de solución viables de acuerdo con los objetivos propuestos o trazados en el estudio.

Lo anterior indica que el diseño de investigación constituirá el plan general a seguir por el investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador acoge para generar información exacta e interpretable, por lo que en este caso en particular el diseño permitirá establecer la metodología para determinar la planificación estratégica para la adopción efectiva de decisiones en las pymes. Empresa Corporación Robles, C.A.

Población

La población puede definirse según Hernández y otros. (2006) como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 119). En este caso, estará representada por empleados de la empresa caso estudio, la cual está comprendida por un total de 41 trabajadores.

Muestra

En lo que respecta la muestra, Hernández (2010) señala que “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175). En este caso la muestra seleccionada fue de 30 trabajadores, dicha muestra se eligió bajo los criterios de una muestra no probabilística o dirigida, la cual según Hernández (2010) es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p.176). Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un

investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

En ese orden de ideas teniendo en cuenta que el objetivo principal del estudio se basó en generar estrategias para la concepción y adopción asertiva de decisiones en las PYMES. Empresa Corporación Robles; C.A, para la aplicación del diagnóstico realizado la característica principal considerada en la selección de la muestra fue que los individuos fuesen trabajadores de la empresa sometida a estudio, así se consideró tomar la mayor cantidad de opiniones dejando el resto de los individuos para fines de cálculo de confiabilidad.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una vez determinado el tipo de investigación, fue necesario seleccionar los procedimientos que ayudaron a recabar óptimamente los datos que solucionaron el problema planteado y con ello permitió el logro de los objetivos; es decir, elegir las técnicas de recolección de datos.

Técnicas de Recolección de datos

Para la recolección de los datos de la presente investigación, se empleó la técnica de la encuesta. La encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos de sí mismos, o en relación con un tema en particular. Para Balestrini (2006) es un "... formulario impreso, con una serie de preguntas ordenadas y lógicas, destinado a obtener información objetiva de una determinada muestra" (p. 55). Es decir, la técnica es medio que permitió Teniendo en cuenta lo planteado por los autores citados anteriormente, la encuesta será el medio que permitirá la aplicación del instrumento necesario para recabar la información de interés.

Instrumentos de recolección de datos.

En lo que se refiere al instrumento de recolección de datos, según Bautista (2009) “son los medios que permiten observar y registrar características, conductas, entre otros y en general cualquier dato que se desea obtener en una situación a investigar, evaluar o supervisar. Se refiere al ¿Con qué? Recoger la información.” (p. 65). Para el desarrollo del presente estudio se empleó el cuestionario, el cual según Hernández (2006) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.310), en este caso las variables que se midieron estaban relacionadas con el proceso de toma de decisiones en la empresa sometida a estudio.

Siguiendo este orden de ideas, el cuestionario empleado se basó en una escala de liker, la cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) es “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra” (p. 263); con la finalidad de tener una visión a través de la percepción del todo el personal de la institución sujeta a estudio, sobre el proceso de toma de decisiones.

Técnica de Análisis de los datos

El análisis de los datos, según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), “consiste en describir los datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar las variables” (p. 350), es decir, después de que se aplicará el instrumento es importante ordenar y tabular los resultados

logrados, para luego realizar el análisis estadístico, que permite visualizar de una manera detallada y exhaustiva la problemática y las variables que en ella se relacionan.

Entendida la importancia del tema, los resultados logrados se mostrarán en diagramas de barras y circulares, en los cuales los datos se distribuirán en frecuencias traducidas en porcentajes, de tal manera que permitirá representar las respuestas elegidas por los trabajadores encuestados.

Validez y confiabilidad de la investigación

De acuerdo con Ruíz (2002) la validez es “la exactitud con que pueden hacerse mediciones significativas y adecuadas con el instrumento, en el sentido de que mida realmente el rasgo que pretende medir” (p. 73). Para este caso se empleará el juicio de tres expertos en las áreas involucradas en el estudio, a quienes se les solicitará la revisión del instrumento a través de un formato de validación diseñado para tal fin.

En cuanto a la confiabilidad, Ruíz (2002) considera que “la confiabilidad puede ser definida como la ausencia relativa de error de medición en el instrumento; es decir, en este contexto, el término confiabilidad es sinónimo de precisión” (p. 56), es decir, la confiabilidad permite tener precisión en los instrumentos de medición que se van aplicar, para así evitar los errores al momento de medir.

En este sentido, es pertinente citar a Hernández, Fernández y Baptista (1996.), quienes plantean que la confiabilidad puede determinarse mediante coeficientes, siendo uno de estos el Alfa de Cronbach, el cual los autores citados lo definen como “Este coeficiente... requiere una sola administración

del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1" (p. 251).

La interpretación del resultado de la aplicación del coeficiente se llevará a cabo a través de la siguiente escala:

Tabla N° 1 Cuadro Escala y categoría

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1,00	Muy alta

Fuente: Ruiz, 2002 (p. 70)

Con base en lo planteado, la interpretación de una escala de actitud es guiada por la tabla anterior, que permitirá afirmar que el instrumento es confiable o aceptable de acuerdo al resultado que se obtendrá aplicando la siguiente fórmula:

$$x = \frac{k}{k - 1} = \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Siendo:

k= Número de Ítems

S_t^2 = Varianza de total de filas

S_i^2 = Suma de varianzas de cada ítem

Sustituyendo, se obtiene:

$$\alpha = \frac{14}{14 - 1} * 1 - \frac{11.9}{96.3} = 0.92$$

Los resultados se interpretaron con el siguiente cuadro de relación: Los resultados obtenidos para la variable medida fueron, cero punto noventa y dos (0.92) para el instrumento de medición de la Calidad de Servicio, siendo este resultado interpretado como altamente confiable, según la escala.

Tabla Nº 2. Cuadro Técnico Metodológico

OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	FUENTE
Diagnosticar la planificación que se desarrolla en la empresa caso estudio como estrategias, para la adopción asertiva de decisiones en las PYMES. Empresa Corporación Robles; C.A	Gestión	Actividades de control efectuadas periódicamente destinadas a conocer la evolución de las actividades de la empresa, comparando resultados con previsiones en los ámbitos comercial, técnico, económico y financiero de la misma.	Planificación Estrategias Adopción de decisiones	1 2 3 4 5,6 7,8 9 10,11 12,13 14	Encuesta	Empleados de la empresa Corporación Robles, C.A

Fuente: Morillo, D (2016)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Diagnóstico de la problemática

Luego de aplicada la encuesta, se dio paso a la realización del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en relación a los objetivos planteados en la investigación, este procedimiento puede apreciarse a detalle en el cuadro de operacionalización de variables en el cual se sintetizan las variables, dimensiones e indicadores que se utilizaron para la evaluación del instrumento.

A consideración del presente trabajo de grado, el análisis de los datos tuvo la finalidad de responder a las interrogantes planteadas en la Etapa I de la investigación, logrando con esto, diagnosticar la situación actual la planificación que se desarrolla en la empresa caso estudio como estrategias, para la adopción asertiva de decisiones en las PYMES. Empresa Corporación Robles; C.A

En ese orden de ideas, el propósito del análisis fue resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo en forma tal que sea posible materializar los resultados de la investigación con el fin de proporcionar respuestas a los interrogantes planteadas, pudiendo con esto identificar los elementos teóricos que permitan abordar las estrategias basadas en la planificación y el Modelo de planificación estratégica de Fred David.

En este sentido, los datos determinados se examinaron mediante la técnica de frecuencia porcentual, presentando los resultados obtenidos en gráficos de barra, de manera tal que faciliten la representación de las respuestas emitidas por los trabajadores encuestados; logrando exponer detalladamente los resultados del estudio realizado a la información recabada mediante la aplicación del instrumento, una vez aplicado el mismo se determinó la importancia contar con estrategias basadas en la planificación para el desarrollo de los objetivos gerenciales de la empresa objeto estudio.

Medición del indicador Planificación

Ítems:

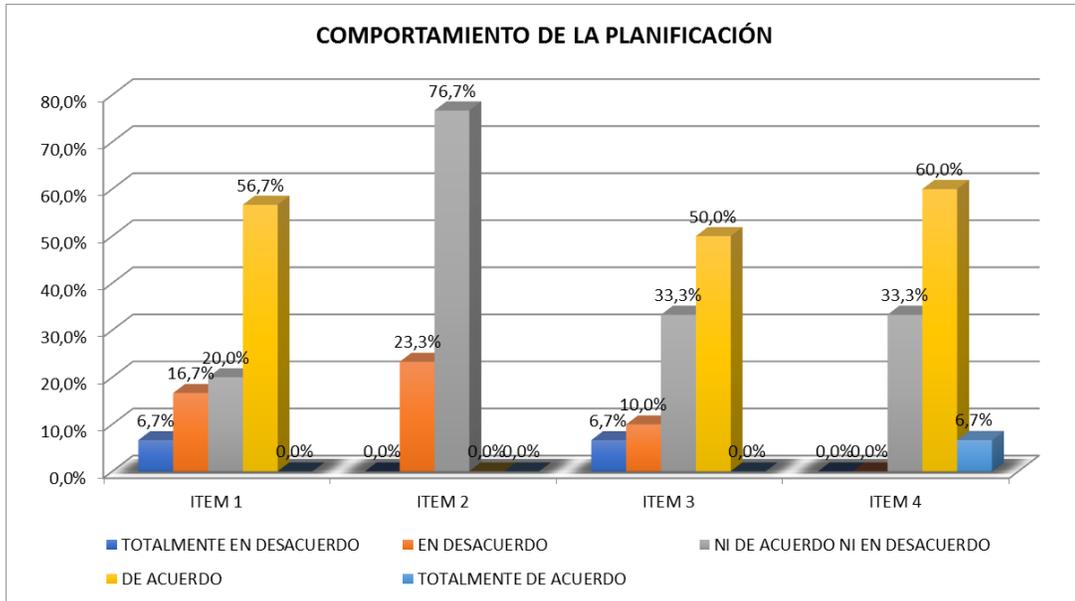
1. En la organización todos colaboramos en la programación de las metas y objetivos
2. En la organización todos intervenimos en la formación de planes de trabajo
3. La organización hace responsable a todo el personal del ejercicio de sus funciones y deberes
4. La organización se interesa porque su personal tenga presente la misión y visión de la misma.

Tabla N° 3. Comportamiento de la planificación

ITEM	1		2		3		4	
	F	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente Desacuerdo	2	6,7	0	0,0	2	6,7	0	0
En Desacuerdo	5	16,7	7	23,3	15	50,0	0	0
NI de acuerdo NI en desacuerdo	6	20,0	23	76,7	3	10,0	10	33,3
De Acuerdo	17	56,7	0	0,0	10	33,3	18	60,0
Totalmente de Acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0	2	6,67
TOTAL	30	100	30	100	30	100	30	100

Fuente: Morillo, D (2016)

Grafica I. Comportamiento de la Planificación Estratégica



Fuente: Morillo, D (2016)

Interpretación: Tal como se aprecia en la gráfica al consultar a la muestra respecto a la colaboración de todos en la programación de las metas y objetivos un 56,7por ciento indicó estar “de acuerdo”, con esta afirmación, un 20 por ciento indico estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; un 16,7 por ciento en desacuerdo”. Mientras un 6,7por ciento “totalmente de acuerdo”.

En ese mismo orden al consultar a la muestra respecto a la intervención de todos en la formación de planes de trabajo; un 76, 7 por ciento indico estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que un 23,3 por ciento señalo estar “en desacuerdo”. En cuanto a la responsabilidad del personal en el ejercicio de sus funciones y deberes, 50 por ciento indico estar “de acuerdo”; 33,3 por ciento “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; un 10por ciento “en desacuerdo”. Mientras un 6,7por ciento “totalmente de acuerdo”.

En relación a al interés de la organización porque su personal tenga presente la misión y visión de la misma. Un 60 por ciento indico estar “de acuerdo”; 33,3 por ciento “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; mientras un 6,7por ciento “totalmente de acuerdo”.

Los resultados permiten apreciar que existe interés por parte de la organización para que los empleados colaboren en la programación de metas y objetivos, así como el interés de que estos tengan presente la misión y visión de la empresa. No obstante, los resultados también apuntan a la ausencia de intervención de los empleados en la formación de planes de trabajo así como poca delegación de responsabilidad al personal en el ejercicio de sus funciones y deberes.

Tales resultados no concuerdan plenamente con lo expuesto con Hill (2014) quien señala que este proceso debe promover el trabajo en equipo y el espíritu de cooperación, esto quiere decir que una vez completado el plan y comunicado a los miembros de la organización, cada empleado es consciente de cuáles son sus responsabilidades y cómo otras áreas de la organización dependen de su ayuda y experiencia con el fin de completar las tareas asignadas. Destaca Hill (2014) que a partir de la planificación, el trabajador puede ver cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización en su conjunto y pueden enorgullecerse de sus contribuciones. Estos resultados indican que es preciso apuntalar a estrategias que sugieran la incorporación del personal de manera activa dentro de la planificación.

Medición del indicador Estrategia

Ítems:

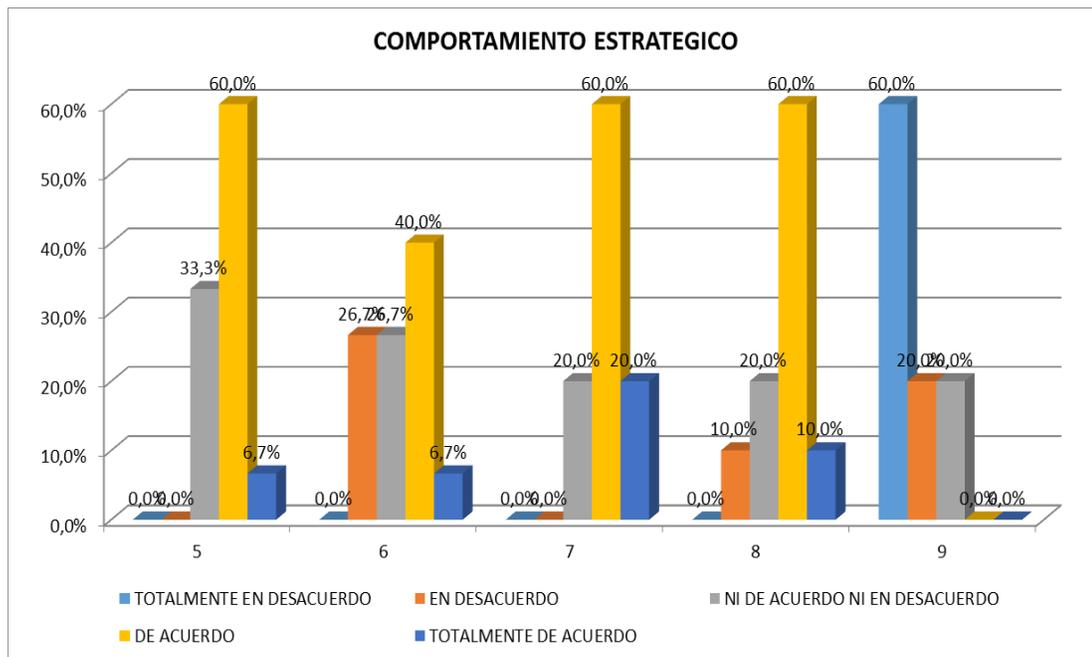
5. La directiva es receptiva con las propuestas y acciones sin importar de quien provenga.
6. La organización involucra al personal al momento de diseñar estrategias
7. Al momento de formular lineamientos de acción futura son consideradas las ideas o propuestas de los involucrados
8. Para dar el visto bueno de una estrategia se toma en cuenta que todos estén de acuerdo con la misma.
9. El proceso de adopción de decisiones satisface las expectativas del grupo y de la organización

Tabla
Nº 4.
Comportamiento
o
Estratégico

ITEM	5		6		7		8		9	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
OPCIONES										
Totalmente Desacuerdo	0	0	0	0,0	0	0	0	0	18	60
En Desacuerdo	0	0	8	26,7	0	0	3	10	6	20
NI de acuerdo NI en desacuerdo	10	33,3	8	26,7	6	20	6	20	6	20
De Acuerdo	18	60	12	40,0	18	60	18	60	0	0
Totalmente de Acuerdo	2	6,67	2	6,7	6	20	3	10	0	0
TOTAL	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

Fuente: Morillo, D (2016)

Grafica II. Comportamiento Estratégico



Fuente: Morillo, D (2016)

Interpretación: Como puede apreciarse en la gráfica al consultar a la muestra respecto a la receptividad de las propuestas y acciones sin importar de quien provenga, por parte de la Directiva; un 60 por ciento indicó estar “de acuerdo”, con esta afirmación, un 33,3 por ciento indicó estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 6,7 por ciento señaló estar “totalmente de acuerdo”.

Por otra parte, al consultar a la muestra respecto a la implicación del personal al momento de diseñar estrategias; un 40por ciento indico “de acuerdo”; estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que un 26,7 por ciento señalo estar “en desacuerdo” y en ese mismo porcentaje indicaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” .Mientras un 6,7por ciento “totalmente de acuerdo”.

Respecto a la consideración de las ideas o propuestas de los involucrados al momento de formular lineamientos de acciones futuras, un 60 por ciento indico estar “de acuerdo”; un 20por ciento “totalmente de acuerdo”; mientras 20 por ciento “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. En relación con la necesidad de tener en cuenta que todos estén de acuerdo con las decisiones que se toman, 60por ciento indico estar “De acuerdo”, un 20por ciento señalo estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, un 10 por ciento afirmo estar “en desacuerdo” mientras que ese mismo porcentaje señaló estar “de acuerdo”.

Siguiendo el orden de ideas, en referencia al sí, el proceso de adopción de decisiones satisface las expectativas del grupo y de la organización, un 60por ciento indico estar “Totalmente en desacuerdo”; un 20 por ciento señalo estar “en desacuerdo” mientras que un porcentaje igual, indico estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Los resultados obtenidos en este punto muestran que una tendencia positiva del cumplimiento de la organización en lo que respecta a la formulación de estrategias, pues la directiva es receptiva con las propuestas y acciones sin importan de quien provenga, involucra al personal al momento de diseñar estrategias y al formular lineamientos de acción futura son consideradas las ideas o propuestas de los involucrados, así mismo para dar el visto bueno de una estrategia se toma en cuenta que todos estén de

acuerdo con la misma. Esto concuerda con lo planteado por David, F (2013) quien al referirse a la planeación estratégica señala, entre otras cosas, que esta es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos (...) para lograr el éxito de una organización”. (p.5).

No obstante se puede apreciar que existe una discrepancia importante respecto a las opiniones anteriores y las encontradas en el proceso de adopción de decisiones pues, según se aprecia, estas no satisfacen las expectativas del grupo y de la organización. En este punto es importante tener en cuenta lo expuesto por Gutiérrez (2014), quien señala que en el momento de tomar una decisión es importante que se pueda estudiar el problema o situación y considerarlo profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En ese orden de ideas, es oportuno considerar un sistema de toma de decisiones que permita el cumplimiento real de las mismas a fin de lograr que estas satisfagan las expectativas del grupo y de la organización.

Medición del indicador Adopción de Decisiones

Ítems:

10. La adopción de decisiones se canaliza hacia intereses constructivos
11. La gerencia se esfuerza por orientar las fortalezas del personal hacia el proceso de toma de decisiones
12. La gerencia se esfuerza para que todo el personal participe activamente en el proceso de adopción de decisiones
13. La gerencia informa a personal sobre las decisiones tomadas.

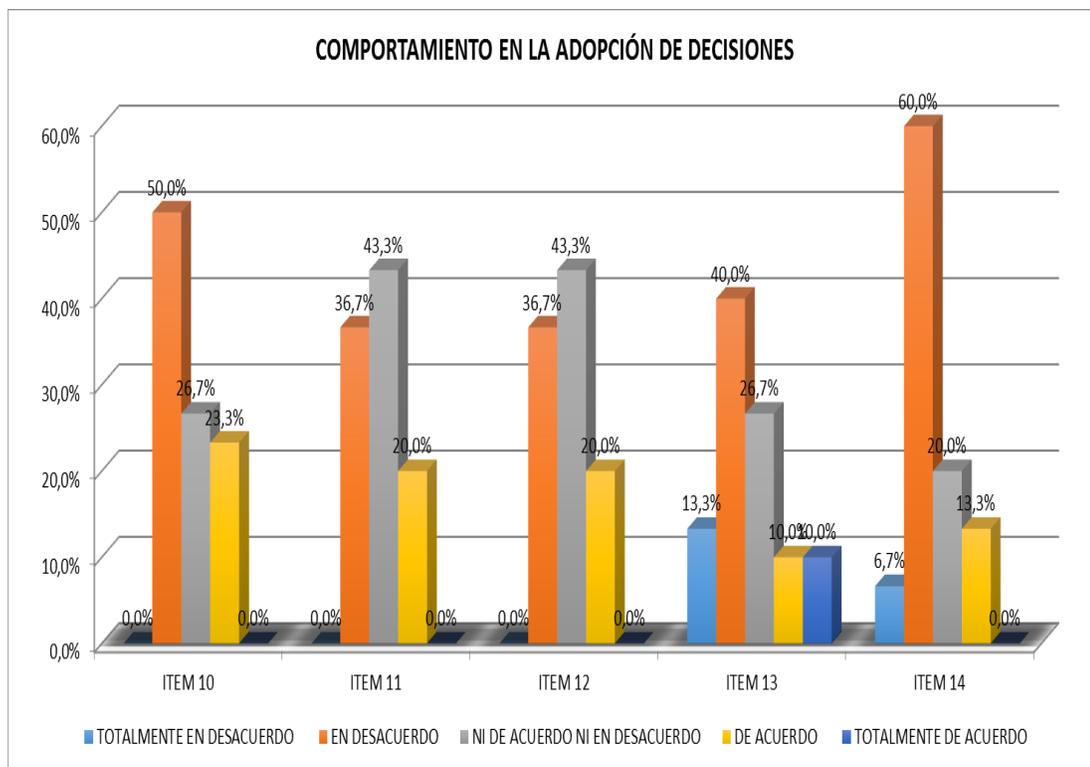
14. El ejercicio del liderazgo en la organización se refleja en el desempeño laboral

Tabla Nº 5. Adopción de Decisiones

ITEM	10		11		12		13		14	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente Desacuerdo	0	0,	0	0	0	0	4	13,3	2	6,7
En Desacuerdo	15	50	11	36,7	11	36,7	12	40	18	60
NI de acuerdo NI en desacuerdo	8	26,7	13	43,3	13	43,3	8	26,7	6	20
De Acuerdo	7	23,3	6	20,0	6	20	3	10	4	13,3
Totalmente de Acuerdo	0	0	0	0,0	0	0	3	10	0	0
TOTAL	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

Fuente: Morillo, D (2016)

Grafica III. Comportamiento en la Adopción de Decisiones



Fuente: Morillo, D (2016)

Interpretación: Tal como puede apreciarse en la gráfica, al consultar a la muestra objeto estudio respecto a la canalización de intereses constructivos en la adopción de decisiones un 50por ciento señalo estar “en desacuerdo” , 26,7por ciento indico estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 23,3por ciento afirmo estar “ de acuerdo”.

En cuanto al esfuerzo de la gerencia por orientar las fortalezas del personal hacia el proceso de adopción de decisiones, 43,3por ciento señalo estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con esta afirmación; 36,7por ciento indico estar “en desacuerdo”, 20por ciento señalo estar “de acuerdo”. En este mismo orden, al consultar respecto al esfuerzo de la gerencia para que todo el personal participe activamente en el proceso de adopción de decisiones, 40por ciento señalo estar “en desacuerdo”; 26,7por ciento indico estar “ni de

acuerdo ni en desacuerdo”; 13,3 por ciento “totalmente en desacuerdo”, un 10por ciento indico estar “de acuerdo” y un porcentaje igual “totalmente de acuerdo”.

Por otra parte, en relación a la información por parte de la gerencia al personal, sobre las decisiones tomadas. Un 40por ciento de los encuestados señalo estar “en desacuerdo”, un 26,7por ciento indico estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 13,3por ciento afirmo estar “totalmente en desacuerdo”, mientras un 10por ciento indico estar “de acuerdo”, ese mismo porcentaje señalo estar “totalmente de acuerdo”.

Por último, en lo que respecta al reflejo en el desempeño laboral, del liderazgo en la organización los consultados indicaron en un 60por ciento estar “en desacuerdo” con esta afirmación, un 20por ciento indico estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 13,3por ciento está “de acuerdo”, mientras que un 6,7por ciento indico estar “totalmente en desacuerdo”.

Tal como se aprecia con respecto a la adopción de decisiones estas no están siendo canalizadas hacia los intereses, no se percibe que la gerencia se esfuerce por orientar las fortalezas del personal hacia el proceso de toma de decisiones, por lo que el personal no siente que participa activamente en el proceso de adopción de decisiones. Aunado a esto parte los trabajadores consideran que no son informados sobre las decisiones tomadas, lo que en cierta forma se ve reflejado en la percepción del personal en cuanto al ejercicio del liderazgo y el desempeño laboral.

En tal sentido, tomando en cuenta las afirmaciones antes expuestas y considerando los análisis realizados para los indicadores: de planificación y estrategia. Se aprecia que pese a que existe una planificación que lleva a la generación de estrategias, las decisiones que se toman no guardan relación

con lo planificado, esto es tratado por Munch como “cambio de estrategia” lo cual ocurre, según el autor, cuando un plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, siendo necesario ajustarlo y crear estrategias alternas.

No obstante, esto no quiere decir que se descuide el logro de la misión y de la visión, sino que la empresa tendrá que modificar los objetivos y, consecuentemente, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos. En esto Munch (2013) también hace énfasis y señala que al planear “es necesario considerar tres escenarios: optimista, pesimista y realista; además, diseñar planes para cada uno de estos. (p.17).

En consecuencia, es necesario trabajar sobre la dirección estratégica, la cual según David (2013) permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Esto indica, que sus directivos, gerentes, directores, entre otros; pueden emplear un modelo de planificación que se ajuste a la problemática con la garantía de hallar respuestas y soluciones a esta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de realizar la investigación y aplicar todos aquellos instrumentos requeridos para la recolección necesaria se procedió se concluyó:

Con respecto al diagnóstico realizado se pudo evidenciar en primer lugar que efectivamente que pese a existir una comunicación y respeto por las opiniones de todos al momento de emitir decisiones estas no están relacionadas con la planificación y estrategia establecida en principio, lo que genera malestar en la empresa, con sus clientes y proveedores lo que indico que no hay una planificación acertada al momento de tomar las decisiones dentro de la organización.

En ese mismo orden el diagnóstico mostro debilidades en lo que respecta a la competitividad de precio y cumplimiento cliente con el cliente, debilidades originadas por la misma problemática presente en la toma de decisiones como ya se había expuesto al inicio de la investigación.

En cuanto a los elementos para para orientar a la empresa caso estudio en la adopción asertiva de decisiones se concluye que los mismo están alineados a la generación de estrategias que no sólo se puntualizan a la toma de decisiones sino también a otros aspectos importantes que forman parte coyuntural de la toma de decisiones , como lo es el cumplimiento con a los clientes así como la necesidad de realizar mejoras y aprovechar las oportunidades y fortalezas que la empresa tiene de manera de solventar todas aquellas mejoras que la empresa demanda.

En relación con las estrategias para la concepción y adopción asertiva de decisiones se concluye, la necesidad de realizar sesiones semanales donde se evalúen las decisiones a ejecutar, realizar visitas a diversas empresas para promocionar los productos, incorporar sistemas de ventas programadas y ampliar la cartera de productos mediante consultas a clientes proveedores. Esto implica la generación también de políticas como la de dar cumplimientos a los tratados acordados en sesión general, realizar visitas mensuales, mínimo 3 empresas, que los vendedores ofrezcan y promuevan el sistema programado de ventas, trabajando con un mínimo y máximo de productos de ventas para una mejor y mayor capacidad de cumplimiento. Así como realizar la consulta para mejorar o ampliar el stock de productos cada 6 meses.

Como punto de cierre, cabe señalar que una organización correctamente planificada y estructurada reduce la cantidad de decisiones no programadas posibles, buscando siempre los medios que contribuyan a tomar la mejor opción; para poder realizar con éxito esta actividad, el personal debe estar altamente capacitado y preparado, además de contar con herramientas que faciliten y agilicen este procedimiento. En tal sentido, la Corporación Robles, C.A. ha sido una clara muestra que una empresa gerenciada correctamente a partir de la preparación y capacitación eficaz, puede contar con las herramientas para el éxito presente y futuro. Es por ello que orientados en la visión de dicha organización y movida por el interés investigativo se logró el planteamiento de algunas estrategias que facilitarían la toma efectiva de decisiones, así mismo se indagó en la manera como puede asumir la toma de decisiones ante un presente inestable y como prepararse en este mismo contexto de mira al futuro.

El desarrollo de esta investigación otorga beneficios importantes a la empresa, pues a partir del estudio se han planteado las oportunidades claves en el medio ambiente, para minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Por otra parte, al conocer las decisiones estratégicas se logra determinar el rumbo futuro y la posición competitiva de la empresa durante mucho tiempo; asimismo se logra proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de que es lo que estamos tratando de hacer y de lograr.

En conclusión el estudio realizado, permite que tanto administradores como gerentes estén más alerta a los cambios, ayudando a unificar la organización, pues crean un punto de vista administrativo más proactivo; promoviendo el desarrollo de un modelo de negocio en constante valuación que puede producir éxito final sostenido para la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda crear la figura de monitor que este encargado de velar por el cumplimiento de las estrategias propuestas en la investigación, así como las evaluaciones periódicas.
- Es recomendable que el nivel ejecutivo y gerencial tome el rol de “formadores permanentes” cumpliendo las estrategias que se han señalado, dando el ejemplo y educando a los niveles inferiores, siendo parte del compromiso de mejora.
- Es recomendable que el cliente se sienta satisfecho con la organización por lo que es necesario estar atento a las debilidades

manifiestas, a fin de mejorar continuamente en el menor tiempo posible y evitar así futuros conflictos.

- Es recomendable realizar estudios a futuro donde pueda evaluarse la efectividad de la propuesta planteada, considerando aquellas mejoras o cambios que pudieran surgir a partir de la implementación de la misma.
- Además de las recomendaciones expuestas, también se puede señalar la importancia de ampliar el estudio en función de una planificación de compra donde se puedan ubicar las estrategias, medios y métodos para la adopción efectiva de decisiones que le permitan mantener su estabilidad productiva a toda vez de resguardar su economía y por ende garantizar los puestos de trabajos de sus empleados.
- Finalmente, la organización debe tener presente que la adopción de decisiones debe ser responsabilidad de todos, pero especial son los cargos de más alto nivel quienes tienen la responsabilidad en el desarrollo de los negocios y la rentabilidad de los mismos por lo cual deben hacer de la toma de decisiones y el crecimiento organizacional valores perfectamente compatibles, lo que hace necesario realizar revisiones periódicas de los mismos, a fin de no perder el norte de la empresa.

LA PROPUESTA

Desarrollo del Modelo de Planificación estratégica de Fred David

Descripción de la propuesta

La propuesta titulada: Modelo de Planificación estratégica de Fred David, propone que para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión de la empresa, sus objetivos y estrategias que utiliza, todo esto antes de iniciar el proceso de Planeación Estratégica el cual inicia con una auditoria externa para identificar las amenazas y las oportunidades. Después propone realizar una auditoria interna para identificar debilidades y fortalezas, se organiza la información cuantitativa y cualitativa y mediante el análisis de la misma se desarrollan estrategias basadas en un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones. Para ello, se hace necesario establecer los lineamientos o pasos a seguir, en un tiempo específico y bajo las condiciones necesarias, de manera que no se dejen dudas al respecto.

En tal sentido, al hacer mención al orden estratégico de la propuesta que se presenta, se hace referencia a lo señalado por Ruiz (2002), cuando plantea que "... permite prever de forma conveniente lo que se hará, como se hará y en qué momento" (p. 83), esto indica que es necesario puntualizar en los pasos que comprenden la estrategia, el medio a través del cual se usará para ser ejecutada y al instante en el que sea oportuno realizarla.

En este orden de ideas, el plan estratégico que se propone se encuentra relacionado con los resultados obtenidos a partir de la consulta realizada a la muestra objeto de estudio, pues en ella quedaron evidenciadas

las carencias o necesidades presentes en la empresa, por lo que se plantearan alternativas para solventar las debilidades detectadas a partir de la consulta realizada.

Por otra parte, en cuanto a cómo se hará o desarrollarán las alternativas que se desean presentar, las misma se encuentran enmarcadas dentro de un plan de estratégico, en el cual se describen como detallan los procedimientos a seguir para implementar los aspectos propuestos; con ello lograr el desarrollo y cumplimiento de los objetivos en la organización sujeta a estudio.

Justificación de la propuesta

Al hacer referencia a la toma de decisiones, debe hacerse mención a un sistema complejo en el que el significado, información y relación convergen. Este sistema, muestra que el intercambio de ideas no se trata de sólo emitir o impartir mensajes, sino de relacionar las variables necesarias para que la anastomosis sea realmente efectiva, para que este logre el resultado o propósito propuesto, de manera que demande como medio social para fortalecer y enriquecer relaciones.

En tal sentido, en el caso de la toma de decisiones la relevancia de la misma se encuentra en que la organización está conformada por diversas personas que en su actuar diario tratan de alcanzar sus proyectos laborales; no obstante, al no contar con medios o herramientas de toma de decisiones efectivas, el intercambio de ideas no fluye de manera adecuada lo que conlleva a que estos se alejen de sus propósitos.

Por tal razón, la presente propuesta adquiere relevancia, ya que en ella se visualizan diversas estrategias que permitirán fomentar el adecuado proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos; teniendo en consideración, la relevancia que expone el accionar del significado, información y relación en la comunicación, con la finalidad de alcanzar las metas a corto o largo plazo.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Formular estrategias para para la concepción y adopción asertiva de decisiones en la Empresa Corporación Robles, C.A.

Objetivos Específicos

- Conocer los factores inter y externos de la empresa que repercuten al momento de la toma de decisiones
- Construir el perfil competitivo de la empresa
- Plantear las acciones a ejecutar en la toma de decisiones por parte de la empresa.

Beneficiarios de la propuesta

En lo que respecta a las personas que se benefician de esta propuesta, se encuentran conformadas en primer lugar por todo el personal que labora

en la Empresa Corporación Robles, C.A., pues son estos los que de manera directa podrán apreciar los resultados; por otra parte los clientes que indirectamente también se favorecen. Por consiguiente, al lograrse los objetivos planteados en la presente propuesta, el espacio laboral de la empresa podrá fortalecer el proceso de toma de decisiones, y por ende, toda esta como organización se ve fortalecida.

Metodología para el desarrollo de las actividades

Para cada uno de los objetivos propuestos se plantean una serie de pasos enmarcados en el Modelo de Planificación estratégica de Fred David, el cual consta de una serie de pasos que permiten identificar los factores externos e internos que pueden estar interfiriendo en la toma de decisiones, para, a partir de estos crear un perfil competitivo de la organización que le lleve a identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y las oportunidades de manera que con base en esta información se planteen las estrategias necesarias para la toma de decisiones.

Determinación de recursos

Los recursos que se emplearon en el desarrollo de la presente propuesta se basan principalmente en recursos de tipo humano, pues estos son necesarios para el desarrollo de la metodología expuesta. Asimismo, es importante contar con los recursos de tipo organizacional y económico necesarios para desarrollar de manera eficaz y eficiente la propuesta que se plantea.

Consideraciones de factibilidad o viabilidad de la propuesta

La factibilidad, se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, generalmente se determina la viabilidad de un proyecto. En ese sentido, la presente propuesta es factible desde diversos aspectos, tal como se describen a continuación:

Factibilidad Humana u Operativa

Se cuenta con el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, se tienen los usuarios finales dispuestos a emplear las estrategias acá descritas.

Factibilidad Técnica o Tecnológica

Indica si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos como funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además, se identifica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo, de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido por el proyecto.

Factibilidad Organizacional

Determina si existe una estructura funcional y/o divisional de tipo formal o informal que apoyen y faciliten las relaciones entre personal, sean empleados o gerentes, de tal manera que provoquen un mejor aprovechamiento de los recursos especializados y una mayor eficiencia como la coordinación entre los que diseñan, procesan, producen y comercializan los productos o servicios. Esta factibilidad puede ser difícil de determinar en proyectos innovadores o novedosos, dado que no hay una estructura previa conocida.

Factibilidad Económica

La cual está referida al capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo del proyecto, en este caso se encuentra de la mano respecto aquellos beneficios que se obtendrán de la ejecución del estudio, pues estos son los que realmente resaltan el valor de lo que se invertirá. En tal sentido, se muestran a continuación los benéficos generales que se obtendrán así como el costo del proyecto:

Beneficios Generales:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la institución.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Desarrollo o modificación de actitudes: se enfoca al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, al aumento de la motivación y al desarrollo de la sensibilidad del personal en cuanto a sentimientos y reacciones de otras personas.

Por consiguiente, todos los beneficios mencionados anteriormente pueden lograrse de cumplirse el plan propuesto en la fase anterior, lo cual no requiere mayor inversión que la del personal experto en el área sometida a estudio, así como aquellos recursos de papelería, entre otros por mencionar, que deberán invertirse en el desarrollo de los objetivos de las estrategias a realizarse.

Desarrollo de la propuesta

Objetivo 1. Conocer los factores inter y externos de la empresa que repercuten al momento de la toma de decisiones

Etapa 1. Generación de datos: Esta etapa se desarrolló con base en los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada y la revisión documental, se dio continuidad al desarrollo de los pasos que comprenden el Modelo de planificación estratégica de Fred David. En tal sentido, el primer pasó a seguir es la construcción de la a Matriz de Evaluación del Factor interno (MEFI), la cual suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Asimismo se realizó la Matriz de Evaluación de Factor externo (MEFE) la cual permite resumir y evaluar toda la información externa.

Tabla 6. Matriz de evaluación de Factor Interno

Factor interno clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
1. Colaboración de toda la organización en la programación de metas y objetivos	0.05	4	0.2
2. Receptividad gerencial y directiva para propuestas y acciones	0.05	4	0.2

3. Proceso de tomas de decisiones no satisface las expectativas del grupo y de la organización	0.30	1	0.30
4. No hay control sobre las decisiones tomadas	0.20	2	0.40
5. No hay comunicación sobre los cambios que se dan sobre decisiones ya tomadas	0.40	1	0.40
Total	1.00		1.5

Fuente: Morillo, D (2016)

Interpretación: Los resultados que se muestran en la tabla, dan evidencia de una organización con debilidades internas, ya que el valor arrojado en la ponderación se encuentra por debajo del valor promedio de 2.5

Tabla 7. Matriz De Evaluación De Factor Externo

Factor interno clave	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
1.Normativas gubernamentales de control de divisas	0.30	1	0.30
2.Proveedores comprometidos	0.30	4	1.20
3.Comunicación inestable con proveedores y clientes	0.20	2	0.40
4.Clientes leales	0.10	4	0.40

5.Mercancía de Calidad	0.10	4	0.40
Total	1.00		2.70

Fuente: Morillo, D (2016)

Interpretación: Los resultados obtenidos en la matriz muestra que esta empresa compite en una industria que apenas está por encima del promedio quiere decir que ligeramente pasa el 2.5, tiene oportunidades pero al mismo tiempo tiene amenazas.

Objetivo 2. Perfil competitivo de la empresa

Una vez construidas las matrices (MEFI) y (MEFE), se procedió a construir la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la cual identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Las empresas tomadas en cuenta no son identificadas en el estudio pero ambas son organizaciones del mismo ramo que Corporación Robles C.A y que de acuerdo con el material documental estudiado representan los principales competidores de la compañía sujeta a estudio.

Tabla N° 8. Matriz del Perfil Competitivo

Factores de éxito	Empresa estudio			Competidor 1 (Empresa X)			Competidor 2 (Empresa Y)		
	Peso	Calificación	Ponderado	Peso	Calificación	Ponderado	Peso	Calificación	Ponderado

Cumplimiento con el cliente	0.15	2	0.30	0.20	3	0.60	0.30	4	1.20
Competitividad de precios	0.05	1	0.05	0.20	4	0.80	0.20	4	0.80
Variedad de Productos	0.20	3	0.40	0.30	4	1.20	0.20	4	0.80
Calidad del producto	0.30	4	1.20	0.10	2	0.20	0.20	3	0.60
Lealtad del cliente	0.30	4	1.20	0.20	2	0.40	0.10	2	0.20
Total	1.00		3.15	1.00		3	1.00		3.60
Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2 – debilidad menor 3- fuerza menor, 4 – fuerza mayor. El competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto									

Fuente: Morillo, D (2016)

Interpretación: La tabla muestra que la empresa objeto estudio obtuvo un total de 3.15 por arriba de la Empresa X cuyo resultado fue de 3, sin embargo la Empresa Y tiene un total de 3.60 lo que indica que la Empresa Y es el principal competidor. Los principales renglones a tener en cuenta son participación en el mercado y competitividad de precios por lo cual es necesario fortalecer estos renglones.

Etapa 2. Comparación de Datos

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

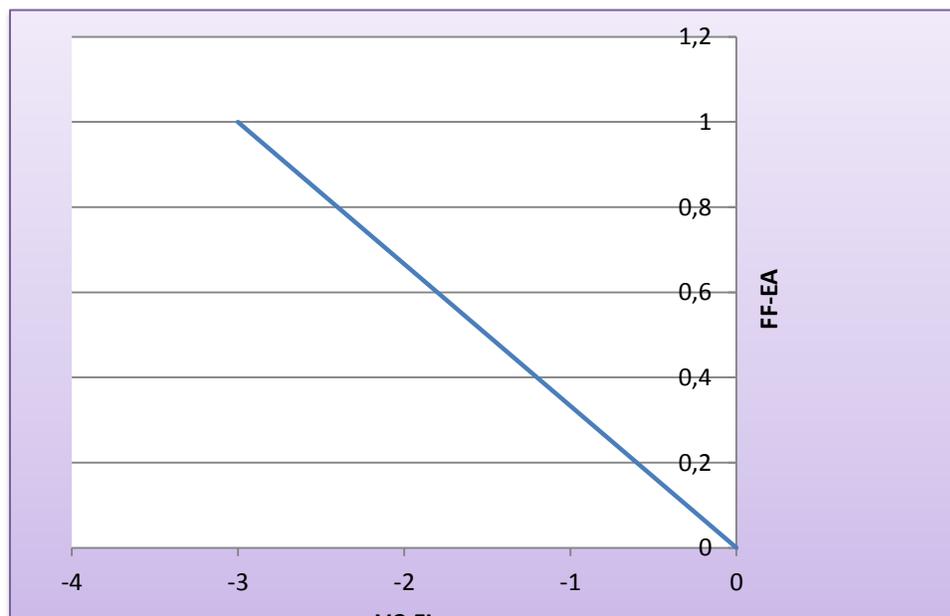
Tabla N° 9 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA	Valor	POSICIÓN ESTRATÉGICA	Valor
----------------------	-------	----------------------	-------

INTERNA		EXTERNA	
Fortaleza financiera		Estabilidad Ambiental	
<ul style="list-style-type: none"> • Utilidad Estable • No posee deudas 	+4	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el mercado • Lealtad del consumidor • Calidad del producto 	-4
	+6		-2
			-2
Promedio FF	+5	Promedio EA	-4
Ventajas Competitivas		Fortaleza Industrial	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento cliente • Compatibilidad de precios • Tasa de inflación • Devaluación 	-6	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de Expansión • Acceso a nuevos productos 	+3
	-2		+3
	-4		
	-2		
Promedio VC	-6	Promedio FI	+3

Fuente: Morillo, D (2016)

Gráfica IV. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)



Fuente: Morillo, D (2016)

Interpretación: Cuando el rector direccional apunta hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, hace mención a una empresa que sufre por tener desventajas competitivas importantes en una industria estable en el aspecto tecnológico, pero que declina en las ventas. De acuerdo con Davis (2013), esto implica no arriesgar, dedicarse a las actividades que domina, las estrategias deberán estar encaminadas al desarrollo de productos, diversificación concéntrica, una penetración moderada en el mercado, es decir, debe ser cautelosa en sus estrategias.

Objetivo 3. Plantear las acciones a ejecutar en la toma de decisiones por parte de la empresa.

Teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos a partir de los resultados obtenidos en la primera etapa, se procedió realizar la matriz DOFA la cual permite formular estrategias de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA) que permitieron plantear las acciones que deberán ser ejecutadas para la toma de decisiones por parte de la empresa.

Tabla N° 10. Matriz DOFA

	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
--	------------------------	-----------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad de Precio • Cumplimiento Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto • Lealtad del cliente
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia al crecimiento • Demanda de sus servicios para pequeñas empresas 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes de mejorar sobre aquellos aspectos que promueven el incumplimiento al cliente 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda • Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio
<p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Poco crecimiento en la economía 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de sus servicios • Realizar con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la cartera de productos a partir de investigación de mercado

Fuente: Morillo, D (2016)

TABLA N° 11. Resultados

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLITICAS
DO		1. La empresa deberá dar

Mejorar el proceso de tomas de decisiones	Realizar sesiones semanales donde se evalúen las decisiones a ejecutar	cumplimientos a los tratados acordados en sesión general
DA Incrementar cartera de clientes	Realizar visitas a diversas empresas para promocionar los productos	1. Deberán realizarse visitas mensuales, mínimo 3 empresas
FO Incrementar la capacidad de respuesta al cliente	Incorporar sistemas de ventas programadas	1. Los vendedores deberán ofrecer y promover el sistema 2. Se deberá trabajar con un mínimo y máximo de productos de ventas para una mejor y mayor capacidad de cumplimiento
FA Incorporar rubros de interés	Ampliar la cartera de productos mediante consultas a clientes proveedores	1. La consulta deberá realizarse cada 6 meses.

Fuente: Morillo, D (2016)

LISTA DE REFERENCIAS

Arévalo, Domingo (2015) **Situación Actual de la PYME en Venezuela**. Documento en línea disponible en: <http://deam153.blogspot.com/2015/02/situacion-actual-de-la-pyme-en-venezuela.htm>

Arias, Fidias. (2006). **“El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica”**. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.

Balestrini, Mirian (2002). **Metodología de la Investigación**. Editorial Panusa. Caracas

Barcenas, Alicia (2010) **Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Documento en línea disponible en:** <http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/7/41837/lbc107.pdf>

Bautista, M (2009) **Manual de Metodología de la Investigación**. Editorial TALIPIP. 3ª Edición. Caracas, Venezuela

Bonilla, Angela (2012) **Análisis de la gerencia participativa en el proceso de toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas (pymes) familiares del sector transporte, ubicadas en el Estado Lara**. Trabajo de Grado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Decanato de Administración y Contaduría Postgrado En Gerencia. Barquisimeto. Lara

Bisquerra, R (2004) **Metodología de la investigación educativa**. Editorial La Muralla. 2 Edición. Madrid, España. Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Canos, L (2010) **Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación**. Universidad Politécnica de Valencia. Estudios del departamento de Organización de Empresas. España.

Cedeño, Álvaro (2008) **Administración de la Empresa**. Universidad Estatal a Distancia. Tercera edición, undécima reimpresión. Costa Rica.

Chiavenato, Idalberto (1990). **Procesos Administrativos**. Editorial Océano Centrum: España

Claver, E.; Llopis, J.; Lloret, M.; Molina, H. (2000) **“Manual de administración de empresas”**, 4ª edición, Civitas, Madrid.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2015)

Confederación Venezolana De Industriales (CONINDUSTRIA)

David, F (2013) **Conceptos de administración estratégica**. Editorial Pearson Educación de México, S.A. 14ª Edición. México D.F

Davis, Duane (2000) **“Investigación en administración para la toma de decisiones”**, Thomson, México.

De Abreu, Orlanda (2011) **Propuesta de lineamientos estratégicos para la toma de decisiones en el departamento de relaciones públicas de la Gobernación del Estado Aragua**, el cual fue presentado ante la Universidad

de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de empresa
mención Gerencia

De Miguel Fernández, Enrique.(1993) **“Introducción a la gestión (management)”**, Universidad Politécnica de Valencia,

Feo, Carlos (2014) **Situación Actual de la PYME en Venezuela.**
Documento en línea disponible en: <http://deam153.blogspot.com/2015/02/situacion-actual-de-la-pyme-en-venezuela.htm>

Ferraro y Stumpo (2010) **Políticas de apoyo a las PYME en América Latina entre avances innovadores y desafíos institucionales.** Libros de la CEPAL N° 107

Francés, Antonio. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.** Pearson Prentice Hall.

Goetz, J.P. y Le Compte, M.D. 1998. **Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. “Evaluación del diseño etnográfico”.** Madrid. Ediciones Morata, S.A.

Gómez, Francisco (1996). **El Proceso Administrativo.** Venezuela: Editorial Frigor.

Greenwood, Williams. (1978) **“Teoría de decisiones y sistemas de información”**, Trillas, México

Gutiérrez, Gloria (2014). **Teoría de la toma de decisiones.** Definición, etapas y tipos. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006). **Metodología de la Investigación**. México. Mc Graw Hill.

Huber, George (1984) **“Toma de decisiones en la gerencia”**, Trillas, México.

Hurtado, Dario (2008) **Principios de Administración**, Editorial ITM. Medellín, Colombia.

Keen, Phillis; Scoot Morton (1978) **“Decision Support Systems: Organizational perspective”**, Addison Wesley.

Kohler, Erick (1999) **Diccionario para contadores**, Ed. Hispanoamericana, S.A., México.

Koontz, Harool. y O'Donnell, Cyrii. (1999). **Administración desde un Enfoque Actual**. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Henriquez, L (2009) **Políticas para las mipymes frente a la crisis conclusiones de un estudio comparativo de América Latina y Europa**. Estudio realizado por la OIT y Europe Aid

Menguzzato, M.; Renau, J.(1995) **“La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management”**, Ariel, Barcelona.

Mirabal, Alberto. (1996). **Control Administrativo**. Editorial Mc Graw-Hill: España.

Montilla, Víctor (2013): **Procesos que inciden en la toma de decisiones de inversiones en proyectos de tecnología fundamentado en el método de valoración en Industrias Unicon**

Moody, Paul (1991) **“Toma de decisiones gerenciales”**, Mc Graw Hill Latinoamericana, Bogotá.

Munch, L; García, J (2005) **Fundamentos de administración**. Editorial Trillas. 6ª edición. México.

Plan de Desarrollo 2001-2007. Documento en línea disponible en: http://www.flacsoandes.org/internacional/gobiernos_en_linea/venezuela/02plan_de_desarrollo_2001_2007.pdf

Plan Socialista de la Nación 2007-2013 (I) Documento en línea disponible en: http://www.asambleanacional.gob.ve/uploads/botones/bot_90998c61a54764da3be94c3715079a7e74416eba.pdf

Plan de la Nación 2013-2019 (II) Documento en línea disponible en: <http://www.fevp.gob.ve/estudiosC8.php>

Pokras, S (2000). **Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente**. Grupo Editorial Latinoamericano.

Robbins, Stephen P. (2004). **“Comportamiento Organizacional”**. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Rosenberg, J. (2000) **Diccionario de Administración y Finanzas**. Editorial Océano Centrum.España.

Ruiz, C. (2002). **Instrumentos de Investigación Educativa**. Venezuela: Fedupel.

Simon, Henry (1984) **“The new science of management decision”**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey,

Soto. M (2013) **El presupuesto de tesorería como herramienta de planeación estratégica para la toma de decisiones y financiamiento de la pequeña y mediana empresa caso: Marina Municipal Punta Brava, C.A.** Universidad de Carabobo. Área de estudio de Postgrado Maestría en Administración De Empresas.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (2004). **“Administración”**. 6a. Edición. Editorial Pearson. México.

Tamayo y Tamayo (2009) **El proceso de la investigación científica**. Editorial Limusa. 5ª Edición. México.

Van Auken, P. y Howard, E. (1993). **“A factor analytic study of the perceived causes of small business failure”**, Journal of Small Business Management.

ANEXOS



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO (T.E.G)

Nº ACTIVIDADES	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16
1 Reunion para discutir titulo del TEG												
2 Entrega de preliminares y capitulo I al tutor												
3 Entrega de correcciones del Capitulo I al Tesisista												
4 Entrega del Capitulo II al Tutor												
5 Entrega de correcciones del Capitulo II al Tesisista												
6 Entrega del Capitulo III al Tutor												
7 Entrega de Correcciones del Capitulo III												
8 Entrega del proyecto al tutor												
9 Entrega de correcciones del proyecto al tesisista												
10 Firma del proyecto												
11 Entrega del Proyecto a la Comision de coordinadora del programa												
12 Entrega de correcciones I al alumno por la comision												
13 Entrega de correcciones I del proyecto al tutor												
14 entrega de correcciones a la de coordinadora del programa de Maestria												
15 Entrega de correcciones II al alumno por la comision												
16 Entrega de correcciones II del proyecto al tutor												
17 entrega de correcciones a la de coordinadora del programa de Maestria												
18 Entrega de correcciones III al alumno por la comision												
19 Entrega de correcciones III del proyecto al tutor												
20 Entrega de correcciones a la de coordinadora del programa de Maestria												
21 Entrega de acta de aprobacion de proyecto												
22 Entrega del Capitulo IV al Tutor												
23 Entrega de Correcciones del Capitulo IV por parte del Tutor												
24 Entrega del Capitulo V al Tutor Académico												
25 Entrega de Correcciones del Capitulo V por parte del Tutor												
26 Entrega del Trabajo Especial de Grado final al Tutor												
27 Entrega de las correcciones del TEG final por parte del Tutor												
28 Firma del Trabajo Especial de Grado del Tutor												

Firma Tutor
 José G. Páez F.

Firma Autora
 Morillo R., Daniela C.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



CUESTIONARIO

Agosto 2015

INSTRUCCIONES:

1. Se presenta una serie de preguntas cerradas que deberán ser respondidas claramente en forma individual.
2. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
3. Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
4. Señale con una equis (X) la respuesta que considere correcta, en función a la siguiente escala, donde a cada número le corresponde una respuesta:

- **Totalmente en desacuerdo (TD)**
- **En desacuerdo (ED)**
- **Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND)**
- **De acuerdo (DA)**
- **Totalmente de acuerdo (TD)**

5. No debe dejar ninguna sin contestar.

Gracias.

Este cuestionario es una adaptación del Instrumento elaborado por:

Ing. Daniela Morillo



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA**



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán establecer las estrategias, medios y métodos para la adopción efectiva de decisiones en las pymes. Empresa caso estudio.

Cabe destacar, que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aportes que pueda brindar a fin de llevar a feliz término dicho proyecto.

Atentamente,

La Autora

ÍTEMS		TD	ED	NAND	DA	TD
1	En la organización todos colaboramos en la programación de las metas y objetivos					
2	En la organización todos intervenimos en la formación de planes de trabajo					
3	La organización hace responsable a todo el personal del ejercicio de sus funciones y deberes					
4	La organización se interesa porque su personal tenga presente la misión y visión de la misma.					
5	La directiva es receptiva con las propuestas y acciones sin importan de quien provenga.					
6	La organización involucra al personal al momento de diseñar estrategias					
7	Al momento de formular lineamientos de acción futura son consideradas las ideas o propuestas de los involucrados					
8	Para dar el visto bueno de una estrategia se toma en cuenta que todos estén de acuerdo con la misma.					
9	El proceso de adopción de decisiones satisface las expectativas del grupo y de la organización					
10	La adopción de decisiones se canaliza hacia intereses constructivos					
11	La gerencia se esfuerza por orientar las fortalezas del personal hacia el proceso de toma de decisiones					
12	La gerencia se esfuerza para que todo el personal participe activamente en el proceso de adopción de decisiones					
13	La gerencia informa a personal sobre las decisiones tomadas.					
14	El ejercicio del liderazgo en la organización se refleja en el desempeño laboral					

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÀRBULA

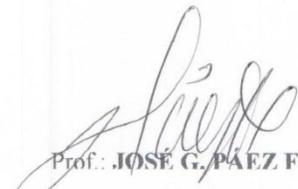


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **JOSÉ G. PÁEZ F**, portador de la cédula de identidad N° V-1.377.428 especialista en el área de: CONTENIDO, hago constar que el cuestionario para la recolección de datos de la investigación PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS PARA LA ADOPCIÓN ASERTIVA DE DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA CORPORACIÓN ROBLES, C.A., desarrollado por: Ingeniero Morillo R., Daniela C. titular de la cédula N° V- 20.415.065 aspirante para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia reúne todos los requisitos suficientes y necesarios, para ser considerado valido por lo tanto, puede ser aplicado.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada, a los 28 días del mes de marzo del año (2016).

Atentamente,


Prof.: **JOSÉ G. PÁEZ F**
C.I.: V-1.377.428



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÀRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **JOSÉ G. PÁEZ F**, portador de la cédula de identidad N° V-1.377.428 especialista en el área de: CONTENIDO, hago constar que el cuestionario para la recolección de datos de la investigación PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS PARA LA ADOPCIÓN ASERTIVA DE DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA CORPORACIÓN ROBLES, C.A., desarrollado por: Ingeniero Morillo R., Daniela C. titular de la cédula N° V- 20.415.065 aspirante para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia reúne todos los requisitos suficientes y necesarios, para ser considerado valido por lo tanto, puede ser aplicado.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada, a los 28 días del mes de marzo del año (2016).

Atentamente,


Prof.: **JOSÉ G. PÁEZ F**
C.I.: V-1.377.428

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
G- ¿El instrumento contiene instrucciones para su solución?	✓		
H- ¿El número de ítem es adecuado?	✓		
I- ¿Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con el diagnóstico?	✓		
J- ¿Los ítems están presentados en forma lógica secuencial?	✓		
K- ¿El número de ítem es suficiente para recoger la información?	✓		
L- En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems que falten	✓		

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
NO APLICABLE	
APLICABLE	✓

VALIDADO POR:

JOSÉ G. PÁEZ F

C.I: **V-1.377.428**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÀRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **CELSA VIOLETA ROJAS**, portador de la cédula de identidad N° V- 4.129.801 especialista en el área de METODOLÒGICO, hago constar que el cuestionario para la recolección de datos de la investigación PLANIFICACIÓN ESTRATEGIAS PARA LA ADOPCIÓN ASERTIVA DE DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA CORPORACIÓN ROBLES, C.A., desarrollado por: Ingeniero Morillo R., Daniela C. titular de la cédula N° V- 20.415.065 aspirante para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia Reúne todos los requisitos suficientes y necesarios, para ser considerado valido por lo tanto, puede ser aplicado.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada, a los 28 días del mes de marzo del año (2016).

Atentamente,

Prof: **CELSA VIOLETA ROJAS**

C.I.: V- 4.129.801

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
M- ¿El instrumento contiene instrucciones para su solución?	✓		
N- ¿El número de ítem es adecuado?	✓		
O- ¿Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con el diagnóstico?	✓		
P- ¿Los ítems están presentados en forma lógica secuencial?	✓		
Q- ¿El número de ítem es suficiente para recoger la información?	✓		
R- En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems que falten	✓		

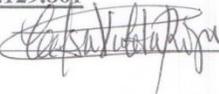
OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
NO APLICABLE	
APLICABLE	✓

VALIDADO POR:

CELSA VIOLETA ROJAS

C.I: **V- 4.129.801**

FIRMA: 

FORMATO DE VALIDACIÓN

ITEMS	ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS ITEMS					
	LA REDACCION DEL ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	

Celia V. H. Rojas

Bárbula, Marzo 2016

Presente.-

Ante todo reciba un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle sirva de experto en la evaluación y validación del instrumento a ser aplicado para sustento del trabajo de grado **PLANIFICACIÓN ESTRATEGIAS PARA LA ADOPCIÓN ASERTIVA DE DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA CORPORACIÓN ROBLES, C.A.**, mediante el cual la Ingeniero Morillo R., Daniela C. titular de la cédula N° V- 20.415.065 optará al título de Magister en: Administración de Empresas Mención Gerencia.

Sin otro particular al que hacer referencia, esperando receptividad y satisfactoria respuesta,

Morillo Rojas Daniela Carolina

Ingeniero de Petróleo.

C.I. 20.415.065

Teléfono de contacto: (0412) 1970603

Correo electrónico:



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÀRBULA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **LETICIA BARRIOS**, portador de la cédula de identidad N° **V-5.564.500** especialista en el área de: **ESTADÍSTICA**, hago constar que el cuestionario para la recolección de datos de la investigación PLANIFICACIÓN ESTRATEGIAS PARA LA ADOPCIÓN ASERTIVA DE DECISIONES EN LAS PYMES. EMPRESA CORPORACIÓN ROBLES, C.A., desarrollado por: Ingeniero Morillo R., Daniela C. titular de la cédula N° V- 20.415.065 aspirante para optar al título de Magister en: Administración de Empresas Mención Gerencia. Reúne todos los requisitos suficientes y necesarios, para ser considerado valido por lo tanto, puede ser aplicado.

Constancia que se expide a la solicitud de la parte interesada, a los 28 días del mes de marzo del año (2016).

Atentamente,

Prof.: LETICIA BARRIOS

C.I.: V-5.564.500

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
A- ¿El instrumento contiene instrucciones para su solución?	✓		
B- ¿El número de ítem es adecuado?	✓		
C- ¿Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con el diagnóstico?	✓		
D- ¿Los ítems están presentados en forma lógica secuencial?	✓		
E- ¿El número de ítem es suficiente para recoger la información?	✓		
F- En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems que falten	✓		

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
NO APLICABLE	
APLICABLE	✓

VALIDADO POR:
 LETICIA BARRIOS _____
 C.I: V-5.564.500 _____
 FIRMA: Leticia Barrios

FORMATO DE VALIDACIÓN

ITEMS	ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS ITEMS					
	LA REDACCION DEL ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	

FORMATO DE VALIDACIÓN

ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS ITEMS						
ITEMS	LA REDACCION DEL ITEM ES CLARA		EL ITEM TIENE COHERENCIA INTERNA		EL ITEM MIDE LO QUE SE PRETENDE	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	1	✓		✓		✓
2	✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	

Shirley Berry

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
A- ¿El instrumento contiene instrucciones para su solución?	✓		
B- ¿El número de ítem es adecuado?	✓		
C- ¿Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con el diagnóstico?	✓		
D- ¿Los ítems están presentados en forma lógica secuencial?	✓		
E- ¿El número de ítem es suficiente para recoger la información?	✓		
F- En caso de ser negativa su respuesta sugiera los ítems que falten	✓		

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
NO APLICABLE	
APLICABLE	✓

VALIDADO POR:
 LETICIA BARRIOS _____
 C.I: V-5.564.500 _____
 FIRMA: *Leticia Barrios*