



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIDAD EN GERENCIA TRIBUTARIA**



**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA  
PARA EL CONTROL DE GESTIÓN AMBIENTAL. CASO FÁBRICA DE  
LADRILLOS, MUNICIPIO CARLOS ÁRVELO-EDO. CARABOBO”**

Autora: Silvia Espinoza

Bárbula, octubre 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIDAD EN GERENCIA TRIBUTARIA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA  
PARA EL CONTROL DE GESTIÓN AMBIENTAL  
CASO FÁBRICA DE LADRILLOS,  
MUNICIPIO CARLOS ÁRVELO-EDO. CARABOBO”.**

Tutor:

Dr. Leonardo Villalba

**Aceptado en la Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Área de Estudios de Postgrado**  
**Especialización Gerencia Tributaria**

**Por:**

Dr. Leonardo Villalba

C.I.

**Bárbula, octubre 2015**

## DEDICATORIA

**A Dios Todopoderoso, por haberme dado la oportunidad de terminar este ciclo de mi vida profesional, a mis padres, con quienes siempre he contado con su apoyo incondicional, a mi hermana que creyó siempre en un futuro mejor y que hoy en día hace vida en tierras lejanas, y a una gran compañera de labores mi tutora metodológica Mirian Salazar por haberme prestado sus sabios consejos de forma incondicional, concluyendo así un capítulo más de nuestro enriquecimiento profesional. A todos gracias por su aporte en mi vida.**

Silva Espinoza

## AGRADECIMIENTOS

A los profesores Villalba, tutor de Contenido, por ser un importante apoyo en la realización del presente trabajo, Aura Adriana Delgado, profesora de las asignaturas de Seminario I, II y III, por brindarnos siempre su amistad y dedicación, con su característica simpatía, a lo largo de todo nuestro trabajo y a la profesora Ana Lago, por su apoyo incondicional, haciendo posible la culminación de este trabajo de grado.

Al profesor Henry Rojas, perteneciente al comité del programa de estudios de postgrado Maestría en Ciencias Contables, por ser un gran amigo, y haber gozado de sus conocimientos y confianza.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIDAD EN GERENCIA TRIBUTARIA**



**Autor: Silvia Espinoza.**

**Tutor: Leonardo Villalba**

**Fecha: Octubre 2015**

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general desarrollar bases metodológicas basadas en la Planificación estratégica como herramienta para el control de gestión ambiental en la empresa Ladrillera Guigue del municipio Guigue del estado Carabobo. La investigación es de tipo descriptiva, de carácter no experimental en virtud que no se controlan las variables. Se utilizó la entrevista, mediante un cuestionario contentivo de diez (10) preguntas cerradas, aplicado a los veinte (20) trabajadores del departamento de planificación y control de gestión de la empresa. Los resultados del estudio permitieron visualizar la existencia de una serie de limitaciones y deficiencias en la realización de los procedimientos del control de gestión ambiental de la empresa Ladrillera Guigue; concluyendo que de continuar dicha situación se corre el riesgo de un resultado no deseado en términos de su impacto tanto financiero como no financiero, (en las comunidades), incluyendo incumplimiento en la normativa legal vigente. Esta herramienta gerencial le permitirá medir, controlar y evaluar el control de gestión ambiental por medio de la planificación estratégica y al mismo tiempo ajustarse a las exigencias que expresa el ordenamiento jurídico; es indispensable que los niveles gerenciales, analicen los indicadores de gestión, sobre las variables (insumo, entrada, proceso, producto, efecto e impacto) que caracterizan a cualquier proceso lo cual elevar al máximo la obtención de las metas y objetivos, en forma coherente con la misión y visión de la empresa.

**Palabras Claves: planificación estratégica, control, gestión, ambiente,**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIDAD EN GERENCIA TRIBUTARIA**



**Author: Silvia Espinoza**

**Tutor: Leonardo Villalba**

**Date: Octubre 2015**

### **SUMMARY**

This research has the general objective to develop methodological foundation based on strategic planning as a tool for environmental management control in the company Bricked Guigue Guigue municipality of Carabobo state. The research is descriptive, not experimental basis under which the variables are not controlled. The interview was used, using a questionnaire contentivo ten (10) closed questions applied to twenty (20) employees of the department of planning and management control of the company. The results of the study allowed us to visualize the existence of a number of limitations and shortcomings in implementing control procedures for environmental management of the company Bricked Guigue; concluding that continuing this situation the risk of an undesirable outcome in terms of both financial and non-financial impact (in communities), including failure to run current legislation. This management tool allows you to measure, monitor and evaluate the control of environmental management through strategic planning and at the same time meet the requirements expressed by the legal system; is essential that the management levels, analyze the performance indicators, on the variables (input, input, process, output, outcome and impact) that characterize any process which maximize obtaining goals and objectives, consistent with the mission and vision of the company

**Keywords: strategic planning, control, management, environment**

<b>INDICE GENERAL</b>	Pág.
Dedicatoria.....	iv
....	
Agradecimientos.....	v
..	
Resumen.....	vi
...	
Summary.....	vii
...	
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Indice de Figuras.....	xii
Introducción.....	13
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	15
Formulación del Problema.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	20
Justificación de la investigación.....	20
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la investigación.....	23
Bases Teóricas.....	28
Bases Legales.....	43
Definición de Términos Básicos.....	47
Cuadro técnico metodológico	51
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación.....	52

Población.....	55
Muestra.....	56
Técnicas de Recolección de datos.....	58
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	59
Validación de los Instrumentos.....	60
Confiabilidad.....	61
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
Presentación y Análisis de los resultados.....	62
<b>CAPITULO V</b>	
La propuesta	80
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones	98
Recomendaciones	99
Referencias Bibliográficas	101
Anexos	

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
N° 1 Estándares, índices y mejoras practicas de la responsabilidad	42
N° 2 Cuadro técnico metodológico	51
N° 3 Población objeto de estudio	56
N° 4 Manuales de políticas y normas	63
N° 5 Planificación estratégica	64
N° 6 Conocimiento de los objetivos	65
N° 7 Control de gestión	67
N° 8 Informes de gestión periódicos	68
N° 9. Política en materia ambiental	69
N° 10 Conocimiento de la normativa legal	71
Nª 11 Capacitación en materia ambiental	73
Nª 12 Direccionamiento estratégico	74
Nª 13 Adecuada planificación estratégica	75
Nª 14 Lista de chequeos en el área ambiental	88
N° 15 Evaluaciones	92
Nª 16 Matriz DOFA	93
Nª 17 Cuestionario	105
Nª 18 Instrumento de Validación	109
Nª 19 Confiabilidad	112

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>Pág.</b>
N° 1 Manual de políticas y normas	63
N° 2 Planificación estratégica	64
N° 3 Conocimientos de los objetivos	66
N° 4 Control de gestión	67
N° 5 Informes de gestión periódicos	68
N° 6 Política en materia ambiental	70
N° 7 Conocimiento de la normativa legal	71
N° 8 Capacitación en materia ambiental	73
N° 9. Direccionamiento estratégico	72
N° 10 Adecuada planificación estratégica	76

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>	<b>Pág.</b>
N° 1 Esquema de la planeación estratégica	35
N° 2 Evolución de los conceptos de gestión ambiental	41
N° 3 Lineamientos estratégicos	86
N° 4 Análisis interno -externo del área ambiental	92

## INTRODUCCION

Enfrentar el reto de la productividad y competitividad en el marco de la globalización conlleva la necesidad de que las empresas de los países en desarrollo adopten una posición de compromiso y mejora continua respecto a sus procesos, productos y servicios para poder permanecer en el mercado; este compromiso y mejora se consiguen mediante el establecimiento de estrategias encaminadas a la optimización en los aspectos organizacionales y de la actividad de la empresa como tal.

Es por lo anterior que aspectos como la calidad, salud y seguridad ocupacional y medio ambiente, más que ser requisitos para cumplir con condiciones legales, se convierten en necesidades intrínsecas de las empresas para garantizar un mejor desempeño y un marcado posicionamiento en el mercado, reflejados en una buena imagen como ventaja competitiva y comparativa. Dichos aspectos pueden ser manejados e integrados dentro de un sistema de gestión integral.

Dentro de este contexto la empresa Fabrica de Ladrillos, actualmente no cuenta con un sistema de gestión, tendiente al mejoramiento ambiental, siendo que la naturaleza de sus actividades es generadora de impactos negativos sobre el medio ambiente, razón por la cual se hace indispensable que la gerencia de la empresa tome la iniciativa mediante la planeación y ejecución de estrategias para el mejoramiento continuo de procesos en la empresa relacionados con el uso adecuado y racional de recursos, la adopción de practicas de producción mas limpia, entre otras, las cuales pueden ser llevadas a cabo mediante la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental , basado en una acertada planificación estratégica, ya que el hacerlo conduce a mejoras significativas a nivel empresarial debido al cumplimiento con la normatividad ambiental vigente y la prevención de sanciones de tipo legal, además, acarrea beneficios adicionales al estar en consecuente armonía tanto con el medio

ambiente como con la comunidad, esto se verá reflejado tanto en una reducción de costos de disposición final, como a la mejora de la imagen pública de la empresa.

Por lo antes expuesto nace la idea de investigar sobre la planificación estratégica como herramienta para el control de gestión ambiental como instrumento que les permita asegurar a la directiva de la empresa la efectividad de su gestión, en la empresa Fábrica de Ladrillos.

La misma estará estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema. Mediante una descripción de la situación del objeto de estudio, se determinaran los objetivos que se necesitan realizar la investigación, además se señala la justificación y la importancia de nuestro tema.

Capítulo II: Marco Referencial: Compendio de las bases teóricas en las cuales se sustenta la investigación, reúne los elementos conceptuales que sobre la materia tanto de planificación estratégica como de control de gestión y relación con el ámbito de estudio, y las bases legales en las cuales se sustenta la investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico. Indica cuál es la metodología que se utilizo para el desarrollo del trabajo. Describe las características de la investigación efectuada, el tipo y diseño de estudio.

Capítulo IV: Resultados

Capitulo V: Propuesta.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

Y por último se muestra la lista de Referencias Bibliográficas.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El término Gestión, hace referencia al conjunto de decisiones y acciones tomadas con el fin de lograr los objetivos propuestos y establecidos previamente por la organización. De acuerdo con la afirmación de Cano y Gil (2005:25), la gestión no es más “que un esfuerzo sistemático y sistémico para enfrentar la variedad que exhibe un sistema a través de la generación de igual o mayor variedad a la que ofrece el sistema que se quiere administrar”.

Cano y Gil también afirman (2005:29) que el concepto de Sistema de Control para la Gestión hace referencia entonces a “un instrumento gerencial, integral, sistémico y estratégico, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, que permite a la organización ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para analizarlos”.

De igual manera, el control para la gestión es un proceso dinámico que focaliza sus acciones en variables cualitativas y cuantitativas, cuya evolución define el resultado de la gestión., en virtud que una vez que se tiene una estrategia clara, es necesario transformarla en objetivos específicos y cuantificables, con tal de poder construir un plan estratégico, para describir y comunicar la estrategia, el mismo representa un instrumento clave en el diseño de una herramienta para traducir declaraciones estratégicas generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas. Por lo tanto, con la planificación estratégica se procede a crear y asignar indicadores que permitan evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos en el tiempo.

Por lo tanto, la planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a

una organización lograr sus objetivos. Según esta definición, la misma se centra en la integración de la gerencia, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la organización. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término planificación estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia. El propósito de la misma es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planificación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término planificación estratégica, para Cabrera, D. (2005), se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los srante esos años, la misma era considerada como la respuesta a todos los problemas.

Para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), el concepto de estrategia tiene sus antecedentes en el arte de la guerra y su significado en concreto tenía que ver con la destrucción del enemigo. El proceso de planificación estratégica, para Cabrera (2005), presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La planificación estratégica permite a una organización ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de organizaciones pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la misma.

A lo largo de la historia, la planificación estratégica, se ha basado en el cumplimiento de metas financieras, tales como presupuesto, costos, ganancias para los accionistas, entre otros. En la actualidad, las empresas no sólo miden y controlan los indicadores financieros, sino que han entrado en el escenario los indicadores no financieros (ambiente, capital natural, valor para el cliente, capital intelectual, calidad

de servicio, innovación, tecnología, entre otros.), y de esta manera controlan su gestión.

Uno de los indicadores no financieros que ha adquirido mayor relevancia en los actuales tiempos es la gestión basada en el desarrollo sostenible del medio ambiente. La política y la gestión integrada del medio ambiente se refieren a esferas en las que las políticas gubernamentales o internacionales se dirigen a mejorar la calidad del medio ambiente en los planos nacional, regional o mundial. Aunque se trata de un campo temático amplio, el acento se pone en la aplicación de mecanismos normativos y técnicas encaminados a fortalecer la capacidad humana e institucional para abordar eficazmente las cuestiones ambientales.

En la actualidad la contaminación del medio ambiente y la destrucción de los recursos naturales han suscitado una creciente preocupación en la sociedad y su debate alcanza a todos los sectores. Esto debido a la paulatina conciencia acerca de los peligros que la degradación del ambiente entraña, para el presente y futuro de la humanidad, ya que en definitivo está en juego la supervivencia humana.

En Venezuela la legislación ambiental o derecho ambiental es un complejo conjunto de tratados, convenios, estatutos, reglamentos, y el derecho común que, de manera muy amplia, funcionan para regular la interacción de la humanidad y el resto de los componentes biofísicos o el medio ambiente, hacia el fin de reducir los impactos de la actividad humana, tanto en el medio natural como en la humanidad misma.

Por lo tanto las empresas deben mejorar su gestión ambiental, y organizar sus actividades a través de un Direccionamiento Estratégico, mediante el uso de la tecnología que ofrece diversas herramientas que facilitan las decisiones y garantizan el éxito del negocio por la capacidad de transformar información vital en herramienta

de toma de decisiones, de cómo es su situación actual y que visualice su futuro, lo cual ha sido clave para el éxito de los negocios en los últimos años.

Ahora bien, en una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo, tal es el caso de la empresa Fabrica de Ladrillos; ubicada en Guigue estado Carabobo, la cual se dedica a la fabricación de ladrillos, utilizando como materia prima para la producción de ladrillos la arcilla. Este material está compuesto, en esencia, de sílice, alúmina, agua y cantidades variables de óxidos de hierro y otros materiales alcalinos, como los óxidos de calcio y los óxidos de magnesio, lo cual ha generado problemas ambientales complejos y variados, entre los cuales se encuentran, por ejemplo, la contaminación del agua o del aire; el cambio de uso de los suelos y la pérdida de potencial productivo de zonas rurales.

Por lo tanto, en este contexto, la gerencia de la empresa Fabrica de Ladrillos concentrados sólo en la parte financiera y económica, no ha evaluado los efectos de las actividades de la empresa sobre el ambiente, en virtud que no disponen de un sistema de gestión ambiental, donde incluyan todos los aspectos de sus actividades que las relacionan con su entorno, tanto en situaciones normales de operación como en las de emergencia.

Ante esta situación nace la inquietud por realizar un estudio haciendo uso de la planificación estratégica como herramienta para el control de gestión ambiental en la fábrica de ladrillos Guigue, del municipio Carlos Arvelo del estado Carabobo, como instrumento que le permita asegurar a la directiva de la empresa la posibilidad de medir las acciones que deben ser emprendidas que garantice el éxito en la toma de decisiones de manera asertiva.

Es así como surge la siguiente, interrogante

¿Cuál es la situación actual del Control de Gestión ambiental en la empresa Fabrica de Ladrillos del estado Carabobo?

¿Cómo se ejecutan los planes, metas y objetivos en la Gerencia Administrativa de la empresa Fabrica de Ladrillos del estado Carabobo?

¿Es factible el diseño de una base metodológica para la elaboración de indicadores de gestión ambiental en la Gerencia Administrativa de la empresa de Fabrica de Ladrillos en el Estado Carabobo?

### **Formulación del problema**

¿Qué incidencia tendría la implementación del control de gestión ambiental basada en la planificación estratégica en la empresa fábrica de ladrillos Municipio Carlos Arvelo del estado Carabobo?

### **Objetivo General**

Analizar la Planificación Estratégica como herramienta para el Control de Gestión Ambiental como instrumento que le permita asegurar a la directiva de la empresa la efectividad de su gestión. Caso Fábrica De Ladrillos, Municipio Carlos Arvelo-Edo. Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

1.- Diagnosticar la Situación actual de la Empresa Fabrica de Ladrillos Guigue en Cuanto a su gestión ambiental en los distintos niveles de la organización: Institucional, Intermedio y Operacional.

2.- Analizar los fundamentos teóricos sobre la Planeación Estratégica y el Control de gestión ambiental, con el fin de asegurar que los resultados de los planes estratégicos, tácticos y operacionales se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

3.- Diseñar una Base Metodológica que fundamente la elaboración de indicadores de gestión ambiental en la Gerencia Administrativa de la empresa Fabrica de Ladrillos del estado Carabobo que le permita asegurar a la directiva de la empresa la efectividad de su gestión.

### **Justificación del Problema**

. La manera como definir los planes estratégicos de las empresas, ha sido fuente de muchas investigaciones publicaciones y libros, como también lo es el tema del control de la gestión. Autores tan importantes como Michael Porter han investigado bastante el tema estratégico, definiendo conceptos claves, entre otros la ventaja competitiva. De la misma forma, con respecto al tema de control de gestión, se encuentran los conceptos introducidos por Robert Kaplan, ya que esta herramienta tiene como objetivo medir el cumplimiento de la estrategia de forma clara y entendible para todos los estamentos y niveles de la empresa.

Ahora bien, la gran mayoría de las organizaciones especializadas en la fabricación de ladrillos, carecen de herramientas que sean capaces de controlar su gestión en el área ambiental, contribuyéndoles a enfrentar si se quiere situaciones de incertidumbre, recesión económica y crecimiento en su incansable búsqueda de lograr el desarrollo, su posicionamiento en el mercado, y alcance de cada uno de sus objetivos.

La fábrica de ladrillos, mediana empresa ubicada en el Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo, es un clásico ejemplo de organizaciones que se dedican a la producción continua más que por definir planes estratégicos que contribuyan a mitigar el riesgo en el área ambiental. Así de esta manera, nace la necesidad de realizar un estudio en la Fábrica de Ladrillos Guigue ubicada en el Municipio Carlos Arvelo del estado Carabobo con base a la Planificación Estratégica como Herramienta para el Control de Gestión Ambiental; que les permita asegurar a la directiva de la empresa la efectividad de su gestión, en virtud que la fabricación de este producto ejerce efectos directos e indirectos sobre el ambiente natural, haciéndose necesario el uso de estrategias que apoyen su gestión ambiental para enfrentar los cambios necesarios en el proceso de Su principal misión que es “permanecer en el tiempo” buscando modelos que logren una integración holística y óptima entre estos elementos o factores. Reiterando su relevancia, como una herramienta en el desarrollo económico-social del país.

En cuanto a la utilidad para el sector objeto de estudio, será un aporte a todos aquellos empresarios ya sean, dueños, socios, o grupos familiares que tengan en sus manos la responsabilidad de gerenciar una empresa , proporcionando una alternativa para tratar de entender el entorno y tomar acciones correctivas a tiempo, al mismo tiempo que la empresa podrá contar con una herramienta que le permita la evaluación de la gestión ambiental, mitigando los riesgos que puedan ser causados por sus actividades principales.

Y por último, esta investigación se inscribe en la línea operativa Gestión Tributaria en el marco de la línea generatriz Mega Tendencia Tributaria, ambas adscritas al Centro de Investigación y Desarrollo de las Tendencias y la Cultura Tributaria (CIDTCT).Y servirá de apoyo para futuros trabajos, relacionados directamente al tema.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la investigación**

Al emprender toda investigación se parte del supuesto que existen trabajos elaborados previamente que han atendido situaciones o problemas similares al que se investiga a objeto de aprovechar sus aportes en la generación de soluciones. Ramírez (2006:61), define a los antecedentes de la investigación de la manera siguiente: “Consiste en dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el problema que se pretende investigar”.

Por ello, amerita efectuar una revisión de los mismos a los fines de aprovechar todo lo relevante mediante la exposición resumida de sus hallazgos.

Por consiguiente en este trabajo de grado, la investigadora realizó un estudio exhaustivo de algunos trabajos elaborados por autores, los cuales se relacionan en cierta forma a la presente investigación y a continuación se muestran:

Campos, K. (2012), en su trabajo titulado **“El proceso de planificación estratégica como herramienta para el desarrollo de industria nacional del aluminio, C.A (INNALCA), Pequeña y mediana empresa del estado Carabobo “**. Presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al título de Especialista en Gerencia Tributaria. Esta investigación, da a conocer la situación actual de la organización, las estrategias para contribuir al logro de sus objetivos apostando a su crecimiento en el ámbito empresarial, se formulo como objetivo general, el establecer un proceso de planificación estratégica como herramienta para el desarrollo de INNALCA, pequeña y mediana empresa (Pyme) del estado Carabobo. La investigación es de tipo descriptiva, de carácter no experimental en virtud que no se controlan las variables. Se utilizo la entrevista, mediante un cuestionario contentivo de

veinte (20) preguntas cerradas, aplicado a los diez (10) trabajadores del departamento de planificación y finanzas, que conformaron la población del estudio; a través del cual se obtuvo información relevante para el estudio, y que sirvió de base para la demostración de los resultados obtenidos, los cuales fueron presentados mediante tablas de distribución frecuencia, expresados en valores absolutos y relativos. Los resultados del estudio demostraron que no existe una adecuada planificación que permita alcanzar los objetivos propuestos con mayor seguridad y lograr en forma efectiva el desarrollo de sus operaciones, para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía.

Concluyendo que las mejoras en una empresa radican en la planificación que se implemente, a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades para cumplir sus objetivos en todo la escalas de la estructuras, mediante la elaboración y la aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, la difusión de la misión y visión a todos los miembros de la organización, para desarrollar, en cada uno de sus trabajadores sus sentidos de compromiso y pertenencia, la capacitación a los directivos, como estrategias con pensamiento sistémico que fortalezcan la gestión empresarial.

El estudio realizado por Campos, guarda relación con la presente investigación ya que, describe la importancia de la planificación estratégica para el fortalecimiento empresarial, elementos que se consideran fundamentales para la ejecución de la presente investigación

Suárez, A. (2011), en su tesis titulada **“La Planificación Estratégica como herramienta gerencial para elevar la competitividad en la pequeña y mediana empresa en Venezuela “**. Presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de empresas mención Gerencia. Esta investigación es de campo/ documental, debido a que se basa en un proceso sistemático, recolección, tratamiento y análisis de datos trabajados directamente de la

situación de la empresas. El diseño de la investigación es no experimental descriptiva. Se empleó como técnica de recolección de datos, la entrevista y como instrumento el perfil de control interno, (PCI), el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) En ella se diagnostica la situación actual del proceso de planificación estratégica en la pequeña y mediana empresa, se concluyó que existe una excesiva concentración en pocas personas, lo que afecta directamente el proceso de división de tareas y evidentemente va a incidir en la eficiencia de la organización. Esta situación representa una gran debilidad, dado que los roles del equipo de trabajo debería ir acorde con la definición de las estrategias del negocio. Estos elementos son aún más impactantes cuando se contrastan con la dificultad que tiene la mayoría de las organizaciones para implementar sus cambios estratégicos, tomando en consideración que una eficiente formulación de la estrategia no garantiza su correcta ejecución.

Además se concluyó también que menos del 5% del personal integrante entienden la estrategia, menos del 25 % de los gerentes poseen incentivos relacionados con el logro de los objetivos estratégicos de la organización, más del 60% de las empresas no vinculan sus presupuestos a la estrategia, muy pocos directivos (menos del 15%) se reúnen más de una hora al mes para discutir la estrategia.

Este antecedente se encuentra relacionado con nuestra investigación en virtud que incluye temas a desarrollar que serán expuestos tales como, la Planificación Estratégica, por que planificar tipos de planificación, la dirección estratégica. Además de su importancia y vigencia en la actualidad.

Jiménez, J. (2010) , en su tesis titulada **“Influencia de la cultura y gestión ambiental, en el presupuesto maestro y su incidencia en la toma de decisiones, para el mejoramiento del proceso productivo, en cuanto a su desempeño sobre el medio ambiente caso Ford Motor de Venezuela, S.A”** . Presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al título de Especialista en Gerencia Tributaria.

Presenta como objetivo general analizar la influencia de la gestión ambiental de

Ford Motor de Venezuela, S.A y su incidencia en la toma de decisiones, para el mejoramiento del proceso productivo, en cuanto a su desempeño sobre el medio ambiente. La investigación es de tipo no experimental documental, emplea como técnica de recolección de datos la entrevista no estructurada. Obteniendo como resultado que: la empresa en estudio posee una cultura ecológica definida, conformada por normas y políticas que comprometen a la organización a preservar y sanear el ambiente, dentro de la cultura ambiental se establecen los objetivos ambientales, quiénes serán periódicamente revisados con el objeto de alcanzar la visión y lineamientos ambientales de la planta, tomando en consideración los objetivos de la planta propiamente, implementando programas ambientales con el fin de identificar oportunidades de mejora ó desviaciones, permitiendo identificar los principales problemas y las causas por las cuáles se generan.

El trabajo de investigación realizado por Jiménez, contribuye con el desarrollo de la presente investigación; ya que, el autor brinda una herramienta capaz de proporcionar las pautas en el área administrativa y operativa, para un mejor desempeño, y protección en el área regulatoria ambiental, entre otros aspectos que serán de gran ayuda en la construcción del marco teórico en el cual se sustentará la presente investigación.

Requena, A. (2010), en su tesis titulada **“La planificación estratégica como elemento de la auditoría interna de las empresas del sector metalmeccánico fabricante de postes “**. Presentado ante la Universidad de Carabobo. Para optar al título Magister en Ciencias contables Se presenta en la modalidad de investigación de campo, se empleó como técnica de investigación la entrevista estructurada. Presenta como objetivo general, analizar la capacidad de aproximar la Planeación estratégica como elemento que fortalece la auditoría interna en el área de las ventas de las empresas metalmeccánicas fabricantes de postes de los estados Aragua y Carabobo.

Hallazgos: En el desarrollo de la investigación se detectaron debilidades debido a la

ausencia de profesionales del área de contaduría, entrenados en la ardua tarea de la planificación estratégica. De igual manera se determinó la falta de comunicación entre los departamentos que conforman la organización sintiéndose aun más entre las áreas de mercadeo, finanzas, administración e investigación. Como resultado de éste punto se observa que el nivel de desempeño de los gerentes se encuentra por debajo del nivel esperado y sus funciones departamentales son ejecutadas de manera intuitiva.

El presente estudio, se relaciona con la presente investigación, por cuanto se requiere que la organización en estudio establezca su misión produciéndole una visión concreta del futuro deseado de la organización, y así contribuir a su proceso gerencial, para obtener una eficiencia satisfactoria.

Rojas, M. (2009), en su tesis titulada **“La planificación estratégica empresarial como mecanismo de solución a problemas de comercialización, de la pequeña y mediana empresa”**, tesis presentada ante la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en administración de empresas, mención mercadeo, presenta como objetivo general, diseñar los lineamientos para la solución de los problemas del área de comercialización de la pequeña y mediana empresa con el uso de la planificación estratégica empresarial. Esta investigación es de tipo longitudinal, la estrategia aplicada para la recolección de la información en su primera fase es de tipo documental, y en su segunda fase de campo. Se determino que la implementación de la planificación estratégica debe contemplar una visión de lo que se desea alcanzar, hacia donde se quiere llegar, los instrumentos con los que cuáles se cuenta y las vías más expeditas para lograrlo. Se establecieron cuatro (4), pilares fundamentales para el éxito en la pequeña y mediana empresa, el primero se refiere a que todo lo que se demanda en el mercado debe ser provisto por la empresa, el segundo trata de lograr un ambiente donde se apoye la creatividad e ingenio del personal calificado así como su interés por el cambio. El tercero relaciona la sensibilidad de la gerencia con respecto a la publicidad como medio de información. Por último se menciona la necesidad de

fortalecer los canales de distribución esto le permitirá el cumplimiento de los compromisos adquiridos previamente.

Esta investigación constituye un importante antecedente, ya que muestra mecanismos de solución de problemas de comercialización a la pequeña y mediana empresa, en la cual se exponen las premisas de la planificación estratégica, tema a ser tratado en nuestra investigación.

### **Bases Teóricas:**

En el desarrollo del trabajo de investigación, es importante la presentación de las principales escuelas, enfoques y teorías relacionadas con el tema objeto de estudio, para ello se hace necesario las consultas de textos, literaturas, principales debates, revistas que soportan el desarrollo del estudio y facilitan la comprensión del tema desarrollado. En éste sentido, las bases teóricas constituyen la presentación de postulados según autores que hacen referencia al problema investigado y que permiten una visión más completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento científico propuesto, en las fases de observación, descripción, explicación (Méndez, 2001). A continuación se presentan algunos enfoques teóricos que fueron de gran utilidad para el desarrollo de la presente investigación.

La planificación estratégica es un arma de desarrollo de los lineamientos estratégicos de una organización. Dentro del área de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía identificando sus propósitos y objetivos, desarrollando una estrategia para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a estrategias

Es importante señalar que cuando se habla de la planificación estratégica, no se trata de tomar decisiones futuras para la organización o empresa, ya que esto se puede hacer sin estar presente la planificación estratégica. De lo que se trata principalmente

es de la capacidad de observación y anticipación frente a las oportunidades y amenazas que se generan en el entorno.

Con la planificación estratégica logramos;

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la posterior toma de decisión.
- Supone mayores beneficios y menores riesgos.

La planificación estratégica comienza dando respuesta a éstas tres preguntas

¿Dónde estamos hoy? Es una evaluación que identifica las fortalezas y debilidades Así como las amenazas y oportunidades de la empresa.

¿Dónde queremos ir? Define los objetivos y metas de la empresa considerados a corto mediano y largo plazo

Una unidad estratégica de negocios se define como el área de actividad económica unitaria dentro de la corporación, con sus propios mercados, competidores y recursos.

De acuerdo a éste autor, es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía y presenta las siguientes características;

- Contablemente representa un centro de beneficio.
- Atiende clientes propios.
- Enfrenta un grupo de competidores definidos.
- No está dedicada exclusivamente a la atención de otras unidades de la corporación.

- Tiene capacidad para formular y ejecutar estrategias propias, con activos independientes de las otras UEN.
- Tiene una gerencia que controla sus actividades de negocio.
- Puede ó no coincidir con sus unidades organizacionales (divisiones, departamentos) en los cuáles está estructura la empresa.

Los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización se denominan lineamientos estratégicos y; según lo establece el autor, se clasifican en;

a) Lineamientos permanentes

Son aquellos que se establecen sin que se les asigne un periodo de validez determinado. Comprende los fines, misión y los valores.

Fines: Objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores.

Misión: Es un planteamiento general acerca del tipo de institución, su propósito principal y sus valores.

Valores: Los valores organizativos determinarán las acciones y los principios operacionales. Forma parte de la cultura organizacional y enmarca la conducta de los individuos.

b) Lineamientos semi- permanentes.

Visión: Es la imagen del futuro de la institución. Es el sueño generado por sus líderes o por un proceso participativo.

Políticas: Reglas ó guías que expresan las opciones preferibles ó aceptables dentro de los cuáles determinadas acciones deben ocurrir.

### c) Lineamientos Temporales:

Objetivos: Situaciones a ser alcanzadas en un periodo en un periodo determinado en función de alcanzar la imagen –objetivo plasmada en la visión.

Indicadores: Variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de sus metas.

Metas: Valores que se le asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuáles están asociados.

Acciones estratégicas: Actividades que deben ser ejecutadas a fin de alcanzar el objetivo deseado.

## **Análisis Estratégico**

### **Análisis estratégico externo**

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del entorno y como pueden influir en la organización en relación del logro de su visión. El análisis estratégico externo ó del entorno tiene como objetivo la definición de amenazas y oportunidades de dicha organización. Las amenazas y las oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa ó positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las “amenazas” son condiciones externas, ó acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

Para la realización del diagnóstico externo existe una serie de herramientas que genera la recopilación y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de

identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta la organización. Estas herramientas vienen acompañadas de una serie de técnicas a saber;

### **Análisis de tendencias**

El análisis de tendencias trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros. Esto implica el estudio y la interpretación del alcance de los acontecimientos políticos, económicos, ecológicos y tecnológicos tanto en el entorno mundial como en el nacional.

### **Análisis de la industria**

Consiste en identificar las variables de desempeño que afectan a las empresas que pertenecen a un sector o a una industria. La industria se define como un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mercado.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es una de las herramientas más utilizadas para el análisis competitivo de la industria. De acuerdo con esto, hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa.

- Amenaza de nuevos competidores se refiere a cuán fácil ó difícil es que ingrese a la industria nuevos competidores que comiencen a competir, a pesar de las barreras de ingresos existentes.
- El poder de negociación de los proveedores; los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios ó mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.
- El poder de negociación de los consumidores; los consumidores pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar

bajada de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables, o también enfrentando a un competidor contra otro.

- La amenaza de productos sustitutivos; cuán fácilmente se puede sustituir un producto o servicio, especialmente cuando es más barato.
- Intensidad de la rivalidad de los competidores; la rivalidad entre competidores de un sector se manifiesta en una lucha por conseguir una posición en el sector, utilizando varias tácticas como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos o la publicidad y mercadeo.

### **Análisis de grupos estratégicos.**

Los grupos estratégicos consisten en un conjunto de empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado.

En sectores o industrias complejos, donde existen considerables diferencias entre las empresas, es conveniente identificar los diferentes grupos estratégicos que existen y ubicar la empresa que queremos analizar en el grupo a cual corresponde. Es útil cuando hay muchos competidores y no se puede examinar uno por uno en profundidad.

### **Análisis estratégico interno.**

El análisis estratégico interno tiene como objetivo la definición de las fortalezas y debilidades de una organización. Las fortalezas, son los elementos que guardamos como capacidades positivas que nos ayudarán a lograr los objetivos. Las debilidades son las deficiencias que nos dificultan su logro.

Para la realización del diagnóstico interno existen una serie de herramientas entre las que están la cadena de valor, los impulsores de costo y de valor y el análisis de capacidades medulares. Véanse;

## **Cadena de valor**

Según Francés (2001), ésta cadena proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier UEN, de manera aislada o como parte de una corporación. Esta basada en los conceptos de costo, valor y margen desglosando;

**Valor:** Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por un producto en base a la utilidad que éste le proporcione en una situación de mercado libre.

**Costo:** Suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.

**Margen:** Es la diferencia y el costo.

Esta cadena de valor brinda un esquema coherente para el diagnóstico posicional de la empresa con respecto a sus competidores y define las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible,

## **Impulsores de costo y valor**

Factores que tienen una particular incidencia sobre los costos o sobre el valor generado en las diferentes actividades a lo largo de la cadena de valor

**Impulsores de costos:** Se utilizan cuando las estrategias de la empresa están basadas en ventajas competitivas en costo. El análisis consiste en identificar en cuáles de las actividades de la cadena de valor pueden estar presentes los diferentes impulsores de costos. Posteriormente se deben desarrollar planes para su ubicación. Los impulsores de costos más importantes son:

- Economía de escala
- Aprendizaje
- Patrón de uso de capacidades
- Vinculación entre las distintas actividades
- Forma como se establecen los vínculos entre unidades organizacionales
- Grado de integración de las actividades.
- Timing o actuación a tiempo
- Políticas de la empresa.
- Ubicación geográfica de la empresa y/o de las diferentes unidades operativas
- Políticas gubernamentales.

Impulsores de valor: Se utilizan cuando las estrategias de la empresa están basados en la diferenciación de productos o servicios. Al igual que en el caso anterior, el análisis consiste en identificar los impulsores de valor aplicables a cada etapa de la cadena de valor, incluyendo las actividades primarias y de apoyo . A continuación se enumeran las más importantes,

- Políticas empresariales
- Vínculos entre las actividades de la cadena
- Ubicación geográfica del negocio
- Aprendizaje.
- Políticas públicas favorables
- Timing o actuación a tiempo.

### **Las Pymes (las pequeñas y medianas empresas)**

Las pymes se pueden definir de un manera general como un tipo de empresa que posee un número reducido de trabajadores y cuya facturación es moderada.

Esta definición es muy vaga o poco precisa para enmarcar una empresa dentro de una pymes . La definición de pymes cambia en cada país y no se ha podido unificar debido a que los escenarios económicos, políticos y tecnológicos, etc, son diferentes para cada país.

Existen muchas organizaciones a nivel mundial y nacional que están interesados en el desarrollo competitivo de la pymes, Una de éstas organizaciones es FUNDES, la cuál es una organización la cuál es una organización privada no lucrativa, regida tanto por los principios de mercado como por los de responsabilidad social empresarial, comprometida con el desarrollo económico y social de América latina. Los países que integran la red de FUNDE son; Argentina., Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá y Venezuela.

Fundes en marzo del 2002 publicó su primer trabajo del Programa de mejora de las condiciones del entorno empresarial llamado Indicadores del entorno de la pequeña y mediana empresa (pyme) en los países fundes. En ésta publicación reunió los criterios de definición de las pymes de los países que integran la red fundes, que se nombraran a continuación.

En Venezuela según estudios y criterios aportados por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), una microempresa tiene menos de 5 trabajadores, una pequeña entre 5 y 20, una mediana entre 21 y 100 trabajadores, y una grande más de 100. Para 1997, de acuerdo al IESA, había alrededor de 211.000 empresas, 78% de las cuáles eran microempresas, 14% pequeñas y el resto medianas o grandes empresas, lo cuál arroja una proporción, al sumar las micro y las pequeñas empresas, de 92% evidenciando el peso considerable de éste tipo de organizaciones en la economía venezolana.

### **La planificación como proceso estratégico**

Han sido tres (3) eventos los cuáles han cambiado el ambiente en el cuál actúan las organizaciones

**Primero:**

La globalización, encara una realidad en la cual los entornos económicos, políticos y sociales, trascienden hasta países del Caribe, Centroamérica y andinos.

**Segundo:**

La transformación del modelo democrático, ha incrementado mas rigor y profundidad a las proposiciones de los grupos sociales, sindicatos ante los gobiernos, demostrando la necesidad de una sociedad participativa.

**Tercero:**

Se ha logrado incrementar la capacidad tecnológica, que aunado al conocimiento permiten a las organizaciones disponer de una posición competitiva en el mercado.

**Planificación Estratégica**

A principios de la década de los años sesenta nace la planeación estratégica y su conjunto de conceptos; anteriormente la Administración se apoyaba en la planeación de operaciones, pues, aún con el crecimiento continuo de la demanda total era bastante difícil estropear los negocios, a pesar del caso de administraciones deficientes (Strickland, 2001). Estallaron los difíciles años 70 y posteriormente hubo una sucesión de crisis apuntando a incrementar los precios del petróleo producto de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos para posteriormente caer en el estancamiento económico que condujo a un aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias

muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas.

Posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones ,servicios de salud leyes ,y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios. Este panorama de continuas sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

Sallenave (1991), afirma que:

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino puede llamarse como un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p. 21)

Según Cabrera (2005:56), “La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”. La planificación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Serna, 2003), además entiende seis componentes fundamentales de este proceso:

- Los estrategas: se entienden como los funcionarios ó personas de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionados con el desempeño presente o futuro de la organización
- El direccionamiento: se encuentra integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización, es el soporte de la cultura organizacional y la norma de vida corporativa.

Esta tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Serna (2003) señala que la visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización, esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos, las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido. Al respecto señala que es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Por último, la misión es la definición de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados. Debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores.

3-. El diagnóstico estratégico: es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades amenazas y fortalezas.

Para Koontz y Weihrich (1995), la planificación permite salvar la brecha que nos separa del sitio donde estamos, a donde queremos llegar. Es a través de ella que se hace posible que ocurran cosas que en caso contrario no hubiesen sucedido. A pesar que siempre existan factores que inevitablemente no se puedan controlar, si no existe la planificación se está dejando que los acontecimientos ocurran por simple casualidad. La planificación puede concebirse como un proceso que amerita un esfuerzo intelectual, preparar los recursos a ser empleados en cada acción, tomar decisiones en base a estimaciones bien fundamentadas.

Aspectos fundamentales de la planificación estratégica:

- La contribución de la planificación estratégica a los propósitos y objetivos de cada plan, y todos sus planes deben estar directamente relacionados al logro de los objetivos de la empresa
- La supremacía de la planificación estratégica, la integración del personal, operaciones del área administrativa, dirección y control se diseñan para el logro de los objetivos, y es así como en la práctica los esfuerzos del grupo irán en ese sentido.
- Generalización de la planificación estratégica: La planificación es una función de todos los administradores su carácter y alcance conforme a la autoridad, naturaleza de la política y planes que establece la alta dirección.
- La eficiencia de los planes: la eficiencia de un plan de relaciona con el grado hasta que se logre el propósito y los objetivos que se persiguen, Un plan permite facilitar los objetivos que se persiguen, a un costo relativamente razonable,

### **Beneficios de la Planificación Estratégica**

Las organizaciones que llevan a cabo la planificación estratégica comienzan un sistema de gerencia eficiente y efectivo, dando como resultado ser más rentables y exitosas que aquellas que no lo aplican. Es por ello que se muestran los siguientes beneficios:

1. Permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, utilizar las fortalezas internas venciendo las amenazas y minimizar el impacto de aquellas amenazas externas.
2. Asigna prioridades en el destino de los recursos.
3. Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria
4. Permite ejercer control sobre su destino, en virtud que está en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar frente a él.

5. Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades a pesar de las quiebras.
6. Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, a modo que puedan contribuir a lograrlo.
7. Los conceptos de la planificación estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
8. Evitan la defunción de una empresa, incluye menor resistencia al cambio una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa.
9. La planificación estratégica incluye una mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

### **Importancia de la planificación estratégica**

Las empresas que funcionan bajo fines corporativos, procesando información, a diario, es de vital importancia que se encuentren alineadas la planificación al área administrativa.

Joaquín Rodríguez Valencia (2001), resume la importancia de la planificación estratégica en los siguientes elementos:

Factores que deben considerarse en el proceso de Planificación Estratégica:

Existen factores globales, que deben considerarse en los pasos del proceso de Planificación Estratégica.

#### **A. Factor de Compromiso.**

Se fijan las fechas de iniciación, ejecución, y finalización, la finalidad, es tomar los planes ó decisiones tomadas.

### **B. Factor de Flexibilidad.**

El plan debe ser flexible, y ser abierto a cambiar de ruta si el mismo no funciona, evitando con ello la pérdida de recursos.

### **C. Factor Limitante.**

Un gerente puede detectar claramente que factores pueden impedir, que un plan se desarrolle cabalmente.

## **Contribución de la Planificación Estratégica a las organizaciones empresariales:**

Esta disciplina obliga y visualiza de forma periódica a revisar los planes a futuros.

- 1) Establece una integración continua entre las metas de la organización con el proceso estratégico.
- 2) Elabora las herramientas, evalúa e integra los planes a corto plazo.
- 3) Con el establecimiento del plan estratégico, se establece un marco de referencia informativo a cerca del futuro, a través del cuál se ponderan las decisiones de corto plazo.
- 4) Establece la incorporación de programas de reducción de costos.
- 5) Con el establecimiento de los objetivos específicos se incorporan cambios en el proceso estratégico en función de ellos.

### **Figura No. 1**

#### **Esquema de la Planeación Estratégica**

# MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SEGÚN GOODSTEIN



01/04/11

Fuente: Planeación estratégica aplicada. (1998)

1

Fuente: Goodstein 1998

**Sistemas de Gestión Ambiental:**

Identifica las políticas, procedimientos, y recursos para cumplir y mantener una gestión ambiental efectiva en una organización. Para su logro se vincula un compromiso de cumplir con leyes, regulaciones ambientales para mejorar su comportamiento con el ambiente.

Estos sistemas han sido diseñados para mejorar el rendimiento ambiental, y las prestaciones de las empresas, se puede definir como la parte del sistema general de gestión que va a actuar directamente sobre:

- La organización
- La planificación de las actividades.
- El diseño y definición de los productos ó servicios.
- Los recursos disponibles.
- Hoy en día, tanto las normas de implantación como las certificaciones de sistemas, se tienden a articular para hacerlas más compatibles entre ellas.

Cada empresa determina el sistema de gestión ambiental que más le conviene para conllevar su actividad productiva, cumplir sus exigencias medioambientales, y alcanzar los objetivos. Otro de los factores que también influye es su tamaño, la actividad que haya estado desarrollando, y sus productos ó servicios. Todos los sistemas de gestión ambiental presentan como requisito principal: la mejora continua del comportamiento ambiental.

También se define como sistema global constituido por elementos naturales y artificiales de naturaleza física, química, ó biológica, socio-culturales, y sus interacciones, en permanente modificación por la acción humana ó natural, y que rige y condiciona la existencia y desarrollo de la vida en sus múltiples manifestaciones. Hoy en día vemos como la variable ambiental es un factor determinante en el desarrollo de Proyectos, industriales, habitacionales y sociales. Además se pueden vislumbrar muchas actividades que pueden degradar el ambiente (art. 80. Ley

Orgánica de ambiente) .Considerándose entre ellas, las que directa ó indirectamente contaminen ó deterioren la atmósfera, agua, fondos marinos, suelos y subsuelo, ó incidan desfavorablemente, sobre las comunidades biológicas, vegetales y animales.

- Las que produzcan alteraciones nocivas del flujo natural de las aguas.
- Las vinculadas con la generación, almacenamiento, transporte, disposición temporal ó final, tratamiento, importación exportación de sustancias, materiales y desechos peligrosos radiactivos y sólidos.
- Las relacionadas con la introducción y utilización de productos ó sustancias no biodegradables.
- Las que produzcan ruidos, vibraciones y olores molestos ó nocivos.
- Las que contribuyan con la destrucción de la capa de ozono.
- Las que propendan a la acumulación de residuos y desechos sólidos.
- Las que alteren y generen cambios negativos en los ecosistemas de especial importancia.
- Cualesquiera otras que puedan dañar el ambiente o incidir negativamente sobre las comunidades biológicas, la salud humana y el bienestar colectivo.

La concreción del control previo ambiental se implementará a través de: (Art. 82 Ley Orgánica de ambiente)

1. Autorizaciones 2. Aprobaciones 3. Permisos 4. Licencias 5. Concesiones 6. Asignaciones 7. Contratos 8. Los demás que establezca la ley

## **Estudio de Impacto Ambiental y socio-cultural**

Estudios de carácter predictivo dirigidos a anticipar los impactos que originan las actividades humanas sobre el ambiente. Su objetivo es identificar, evaluar, y prevenir las alteraciones ambientales, que pueden derivarse de la ejecución de un proyecto ó una actividad. Es un documento técnico que sustenta la evaluación ambiental preventiva, el cuál integra los elementos de juicio para tomar decisiones informadas con relación a las implicaciones ambientales de las acciones de desarrollo.

### **Objetivos:**

1. Incluir la variable ambiental al diseño de proyectos, planes y programas, a fin de compatibilizar el desarrollo de éstos con el medio.
2. Predecir y evaluar los efectos del desarrollo de una actividad sobre los componentes del ambiente natural y social.
3. Proponer las correspondientes medidas preventivas, mitigantes y correctivas.
4. Establecer las condiciones, limitaciones, y restricciones bajo las cuales se pueden desarrollar actividades susceptibles de degradar el ambiente.

### **Ventajas de la Realización de Estudio de Impacto ambiental.**

1. Permiten modificar y mejorar proyectos
2. Garantizan un uso eficiente de los recursos
3. Permiten incrementar los beneficios sociales de un proyecto.
4. Identifican medidas de seguimiento y manejo de impactos.
5. Facilitan la toma de decisiones.
6. Proyectos ambientalmente sustentables
7. Proyectos apegados a la legislación ambiental

### **¿Qué es un Sistema de Gestión Ambiental? Según la norma Norma ISO 14000?**

Según la norma Covenin ISO 14001. Es una norma Internacional, que especifica un proceso para controlar y mejorar el rendimiento ambiental m de una compañía, ISO

14001, consta de : Requisitos Generales, Política medioambiental, Planeación Implementación y operación, Revisión y acción correctiva, revisión administrativa,

Requisitos generales para aplicar ISO 14001, Apoyo de la gerencia para explorar nuevos caminos ser más competitivos, 2) Soporte del personal de dirección en la toma de decisiones, para producir los cambios 3) Asignación de las personas que tendrán a su cargo la implementación 4) Revisión ambiental inicial.

### **Estructura de la ISO 14001.**

Inicialmente se abordaba el tema de la gestión de ambiente, bajo la evaluación de los daños del medio ambiente, labor que en muchas ocasiones era efectuada por biólogos, químicos y ecologistas. Hoy en día se aborda el tema de la auditoria medio ambiental desde el punto de vista de la multidisciplinariedad y transversalidad, de los profesionales técnicos, lo que implica la participación de aquellos que cuentan con la capacidad de gestión, supervisión, y control sobre temas del medio ambiente, como ingenieros, biólogos, químicos, economistas, abogados, administradores de empresas y contadores públicos, ya que éstos últimos son profesionales más antiguos en materia de auditoría, y por la permanente investigación que vienen efectuando.

Un sistema de gestión ambiental identifica las políticas, procedimientos y recursos para cumplir, y mantener una gestión ambiental efectiva en una empresa u organización .Consisten en una serie de evaluaciones rutinarias de impactos ambientales, con el fiel compromiso de cumplir con las leyes, regulaciones ambientales y oportunidades de continuar mejorando en cuanto al comportamiento ambiental.

Es el marco global para gestionar las actividades relacionadas con el ambiente en el corto, mediano, largo plazo, incluye las responsabilidades, procedimientos, procesos

para desarrollar, e implementar la política ambiental. Según Espiñeira Sheldon & Asoc Octubre 2008, en Responsabilidad ambiental como estrategia de negocio para minimizar los impactos del cambio climático ¿Cómo diseñar la gestión ambiental sostenible?

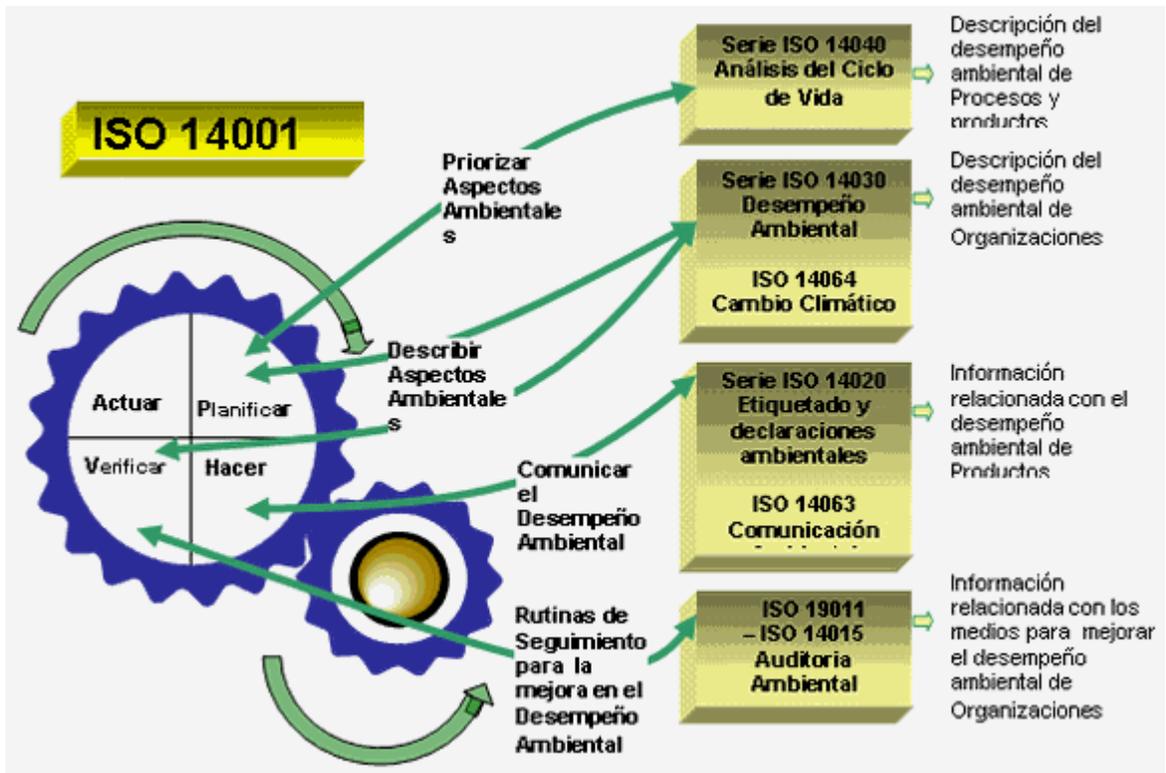
**Beneficios de una organización al implementar un Sistema de Gestión ambiental.**

1. Mejorar su participación ambiental
2. Prevención de la contaminación
3. Motivación de los empleados.
4. . Conservación de recursos y reducción de los costos.5
5. Mejor exposición a accidentes naturales.
6. Mejorar su imagen y relaciones con públicos claves para el negocio.
7. Mayor habilidad para cumplir con la legislación y regulaciones ambientales.

.

Figura No. 2

Evolución de los conceptos de gestión Ambiental.



Según [www.casupo.org.ve](http://www.casupo.org.ve). Ambiente.

## **¿Qué es la Responsabilidad Ambiental?**

Tiene por objeto obligar al causante de daños al ambiente (el contaminador) a pagar la reparación de tales daños. La responsabilidad ambiental es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una decisión. Se refiere generalmente al daño causado a otras especies, a la naturaleza en su conjunto o a las futuras generaciones, por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo ventaja competitiva.

Gerencia de proyecto

## **¿ Qué es un proyecto?**

El Project management Institute (PMI 2004), define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado.

Un proyecto crea productos entregables únicos, definidos como productos, servicios o resultados. La singularidad es una característica importante de los productos entregables de un proyecto.

Los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de la organización. Por lo tanto, los proyectos se usan a menudo como un medio de lograr el plan estratégico de la organización, ya esté empleando el equipo del proyecto por la organización o sea un proveedor de servicios contratado. Generalmente, los proyectos son autorizados como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas;

- Una demanda del mercado (por ejemplo una compañía petrolera autoriza un proyecto para construir una nueva refinería en respuesta a la escasez crónica de gasolina).
- Una necesidad de la organización ( por ejemplo, una compañía de formación autoriza un proyecto para crear un nuevo curso a fin de aumentar sus ingresos).
- Una solicitud de un cliente (por ejemplo, una compañía eléctrica, autoriza un proyecto para construir una nueva sub estación para abastecer a un nuevo polígono industrial.
- Un avance tecnológico ( por ejemplo, una firma de software autoriza a un nuevo proyecto para desarrollar una nueva generación de video juegos después de la introducción de nuevos equipos de juegos por parte de la empresa electrónica).
- Un requisito legal ( por ejemplo, un fabricante de pinturas autoriza un proyecto para establecer los procedimientos de manejo de un nuevo material tóxico.

Norma para la dirección de proyectos

Esta norma documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar y cerrar un proyecto individual e identifica los procesos

**Tabla No.1**

**Estándares, Índices y mejoras prácticas de la Responsabilidad ambiental**

ISO 14000	Sistema de gestión medio ambiental
Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, medio ambiente y lucha contra la corrupción.
Global Reporting Initiative (1997)	Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad
Principios de Ecuador (2003)	Principios orientados a analizar, detectar y minimizar los riesgos ambientales y sociales de proyectos e inversiones financieras.
Domini 400 social Index (1990)	Índice de referencia para los ISR que supervisa el desempeño social y ambiental de 400 empresas americanas.
Dow Jones sustainability index (1999)	Principal referencia a nivel mundial de 300 compañías a nivel mundial comprometidas en su actuación con los criterios de sostenibilidad.

Series de Índices Índices diseñados para identificar y medir la rentabilidad de empresas que cumplen estándares de Responsabilidad Social empresarial mundialmente conocidos.

La estructura se basa en las cláusulas que lo integran, las mismas están definidas de la siguiente manera: 4.1) Requisitos Generales.4.2) Política ambiental 4.3) Planificación 4.3.1) Aspectos ambientales.4.3.2) Requisitos legales y otros requisitos 4.3.3) Objetivos y metas.4.3.4) Programa de Gerencia ambiental 4.4) Implementación y operación 4.4.1) Estructura y Responsabilidad 4.4.2) Entrenamiento, conocimiento y competencia. 4.4.3) Comunicación. 4.4.4) Documentación del sistema de gestión ambiental. 4.4.5) Control de operaciones. 4.4.6) Preparación y respuestas de emergencia 4.5) Verificación y acción correctiva.4.5.1) Monitoreo y medición.4.5.2) No conformidad y acción correctiva y preventiva.4.5.3) Registros.4.5.4) Auditorias sistema de gestión ambiental (SGA).4.6) Revisión por la gerencia.

### **Bases Legales**

Todos los hechos que ocurren en la sociedad exigen la investigación del fundamento normativo. Por ello, a continuación se presentan las distintas leyes emitidas por el Estado venezolano, que tienen relación con la temática estudiada.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

La norma que jerárquicamente marca la pauta del ordenamiento jurídico venezolano, establece los derechos y deberes de los venezolanos con referencia al mantenimiento de un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado, de acuerdo con lo expuesto por el Artículo 127: “Es un derecho y un deber de cada generación

proteger y mantener el ambiente en beneficio de si misma y del mundo futuro. Toda persona tiene derecho individual y colectivamente a disfrutar de una vida y de un ambiente seguro, sano y ecológicamente equilibrado “.

Es por ello, que las acciones que se tomen a favor de la reducción de pasivos ambientales, como es el caso del presente estudio, se encuentran en concordancia con el espíritu de la Constitución (1999), la cual le otorga a todos los venezolanos, derechos ambientales que están a favor de evitar la concentración de gases de efecto invernadero, dada la carencia de tecnologías para el uso de energías no contaminantes. Asimismo, en el Artículo 128 dispone:

El Estado desarrollará una política de ordenación del territorio atendiendo a las realidades ecológicas, geográficas, poblacionales, sociales, culturales, económicas, políticas, de acuerdo con las premisas del desarrollo sustentable, que incluya la información, consulta y participación ciudadana. Una ley orgánica desarrollará los principios y criterios para este ordenamiento.

De allí pues, en la Constitución (1999) el legislador se preocupa por los hechos alarmantes que han surgido en el ámbito mundial en donde se observa una sobreexplotación de los recursos naturales, al grado de romper equilibrios sustanciales que atentan contra la vida de las diferentes especies que habitan en la Tierra, por lo que propone el desarrollo de una política de ordenación territorial, atendiendo a realidades ecológicas, como marco fundamental del desarrollo sostenible, lo cual de manera implícita, estimula la revisión de los pasivos ambientales por lo antes expuesto, pone en evidencia la preocupación del Estado venezolano en tomar acciones para garantizar el derecho de cada ser humano y la cooperación para hacer frente a los pasivos ambientales

### **Ley Orgánica del Ambiente (2007)**

Esta ley, tiene como fin establecer las disposiciones, y desarrollar los principios

rectores para la gestión del ambiente, en el marco del desarrollo sustentable, como deber y derecho de la sociedad y el estado, para contribuir a la seguridad del estado y al logro del máximo bienestar de la población y al sostenimiento del planeta, en interés de la humanidad.

En el Artículo 2 se establece:

A los efectos de la presente Ley, se entiende por gestión del ambiente el proceso constituido por un conjunto de acciones o medidas orientadas a diagnosticar, inventariar, restablecer, restaurar, mejorar, preservar, proteger, controlar, vigilar y aprovechar los ecosistemas, la diversidad biológica y demás recursos naturales y elementos del ambiente, en garantía del desarrollo sustentable.

De igual manera se presentan algunos artículos tomados de la ley, que se consideraron de importancia, para ejecución de la investigación.

Art.36 Las personas naturales o jurídicas, públicas y privadas, responsables en la formulación y ejecución de proyectos que impliquen la utilización de los recursos naturales y de la diversidad biológica, deben generar procesos permanentes de educación ambiental que permitan la conservación de los ecosistemas y el desarrollo sustentable.

Art.43. Toda persona tiene el derecho y el deber de denunciar por ante las instancias competentes, cualquier hecho que atente contra un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado.

Mediante los artículos a continuación se establece un control ambiental y la asignación de responsabilidades ante entidades económicas capaces de degradar el ambiente.

Art. 92. El estado a través de sus órganos competentes, ejercerá el control posterior ambiental, a fin, de asegurar el cumplimiento de las normas, y condiciones establecidas en los

basamentos e instrumentos de control previo ambiental, así como para prevenir ilícitos ambientales.

**Ley Penal del ambiente: Objeto:**

Tipifica como delito aquellas conductas contrarias a la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente. Estableciendo las sanciones penales correspondientes y determina las medidas precautelativas, de restitución, y de reparación a que hay lugar.

**Ley de Aguas:**

Establece las disposiciones que rigen la gestión integral de las aguas, como elemento indispensable para la vida, el bienestar humano, y el desarrollo sustentable del país, y es de carácter estratégico e interés del estado.

**La Gestión Integral de las aguas:**

Conjunto de actividades de índole técnica, científica, económica ,financiera, institucional, gerencial, jurídica y operativa, dirigidas a la conservación y aprovechamiento del agua en beneficio colectivo, considerando las aguas en todas sus formas y los ecosistemas naturales asociados, las cuencas hidrográficas que las contienen, los actores e intereses de los usuarios y usuarias, los diferentes niveles territoriales de gobierno y la política ambiental, de ordenación del territorio, y de desarrollo socio-económico del país.

**Ley sobre sustancias, materiales y Desechos peligrosos. Objeto:**

Establecer las normas para el uso, manejo transporte, almacenamiento y la disposición final de las sustancias y desechos peligrosos, que en ella se regulan, a fin de proteger el ambiente y la salud.

## **Definición de términos básicos**

### **Ambiente:**

Conjunto ó sistema de elementos de naturaleza física, química, biológica ó sociocultural, en constante dinámica por la acción humana ó natural, que rige y condiciona la existencia la existencia de los seres humanos y demás organismos vivos, que interactúan permanentemente en un espacio y tiempo determinado. (Ley Orgánica de ambiente)

### **Contaminación atmosférica:**

La presencia en la atmósfera de uno ó más contaminantes del aire. (Decreto 638)

### **Daño Ambiental:**

Toda alteración que ocasione pérdida disminución, degradación ó deterioro, detrimento, menoscabo, ó perjuicio al ambiente ó a alguno de sus elementos. (Ley Orgánica de ambiente)

### **Delito:**

Es el otorgamiento de permisos ó autorizaciones sin cumplir con el requisito del estudio, y la evaluación del impacto ambiental, que por reglamento se requiera.

### **Desarrollo Sustentable**

Proceso de cambio continuo y equitativo para lograr el máximo bienestar social, mediante el cual se procura el desarrollo integral, con fundamento en medidas apropiadas para la conservación de los recursos naturales, y el equilibrio ecológico, satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las generaciones futuras. (Ley Orgánica de ambiente).

## **Educación ambiental**

La educación ambiental tiene por objeto promover, generar, desarrollar y consolidar en los ciudadanos y ciudadanas conocimientos, aptitudes y actitudes para contribuir con la transformación de la sociedad, que se reflejará en alternativas de solución a los problemas socio-ambientales, contribuyendo así al logro del bienestar social, integrándose en la gestión del ambiente a través de la participación activa y protagónica, bajo la premisa del desarrollo sustentable. (Ley orgánica de ambiente).

## **Ecoeficiencia**

Es el hecho de maximizar el valor de la empresa al mismo tiempo que se minimizan el uso de los recursos, y los impactos ambientales negativos

## **Evaluación del impacto ambiental**

Proceso de advertencia temprana que opera mediante, un análisis continuo, informado, y objetivo, que permite identificar las mejores opciones para llevar a cabo una acción sin daños intolerables, a través de decisiones concatenadas y participativas, conforme a las políticas y normas técnicas ambientales. (Ley Orgánica de Ambiente)

## **Estudio de Impacto ambiental: (ó socio-cultural)**

Estudio orientado a predecir, y evaluar los efectos del desarrollo de una actividad sobre los componentes, del ambiente natural y social, y proponer las correspondientes medidas preventivas, mitigantes y correctivas, a los fines de verificar el cumplimiento de las disposiciones ambientales contenidas en la normativa legal vigente en el país, y determinar los parámetros ambientales conforme a la misma deban establecerse para cada programa ó proyecto.(Decreto 1257, art.3 )

## **Gestión Ambiental**

Conjunto de acciones encaminadas al uso, conservación ó aprovechamiento ordenado de los recursos naturales y del medio ambiente en general, Implica la conservación de especies amenazadas, el aprovechamiento cinegético, piscícola, la ordenación forestal, la gestión industrial e incluso la gestión doméstica,

### **Impacto ambiental :**

Se define como todo cambio en el medio ambiente, positivo ó negativo, producido como resultado total ó parcial de las actividades, productos ó servicios de una empresa.

**ISO:** Organización Internacional de normalización. (International Organization for standardization).

### **Medio Ambiente:**

El entorno del sitio en el que opera una organización incluyendo, el agua, aire, suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, y su interrelación.

### **Medidas ambientales:**

Son todas aquellas acciones y actos dirigidos a prevenir, corregir, restablecer, mitigar, minimizar, compensar, impedir, limitar restringir ó suspender, entre otras, aquellos efectos y actividades capaces de degradar el ambiente. (Ley Orgánica de ambiente).

### **Organización:**

Compañía, corporación, firma, empresa ente ó institución, asociación ó parte de la misma, bien sea en forma de sociedad ó no, pública ó privada que tiene sus propias funciones administración y gerencia. (Ricardo Vilches Troncoso. Apuntes del estudiante de auditoría)

### **Responsabilidad ambiental:**

Es la imputabilidad de una valoración positiva ó negativa por el impacto ecológico de una decisión. (Según Espiñeira Sheldon & Asoc Octubre 2008, en Responsabilidad ambiental como estrategia de negocio para minimizar los impactos del cambio climático ¿Cómo diseñar la gestión ambiental sostenible).

### **Planificación Estratégica:**

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

### **Sistema de Gestión Ambiental:**

Es un proceso cíclico de planificación, implantación, revisión y mejora de los procedimientos y acciones que lleva a cabo una organización para realizar su actividad, garantizando el cumplimiento de sus objetivos ambientales (Norma ISO 14000).

### **Planeación ecológica:**

Se genera a partir de proyectos presentados ante el Instituto de Ecología, que elabora programas de conservación del suelo, que incluyen: un modelo de regionalización ecológica para descentralizar las medidas de protección del suelo, un sistema de información de planeación general ecológica, y estudios de planeación ecológica regional o regionalización ecológica.

## **CUADRO TECNICO METODOLOGICO**

En la siguiente página se presenta el cuadro de Técnico Metodológico relacionado con el objetivo general de la presente investigación.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico es una forma esencial dentro de la organización, ya que a través de él se formulan los métodos de instrumento que se emplearon en el estudio planteado, donde se toma en cuenta tipo de investigación, población y muestra entre otros datos de relevancia para el logro de la misma. Palella y Martin, (2004) define “la metodología es una teoría de la investigación científica. Desde el punto de vista semántica, el término significa tratado del método.

Los autores complementan que el marco metodológico está referido al momento en que se alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno operacionales en todo el proceso de investigación, con el propósito de descubrir y analizar el estudio.

De este modo, Tamayo y Tamayo (2004: 75), establece que la metodología es como: “una serie de procedimientos ordenados con la finalidad de establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales va dirigido el interés de la investigación”. Es decir, son los pasos sistemáticos y lógico para obtener la información primaria de la investigación con el fin de desclasificar el efecto de cada uno de los factores que se observan en el problema, en pocas palabras es por donde recorre el investigador.

#### **Diseño, Tipo y Nivel de la Investigación**

Para Palella y Martin (2004;80) “El diseño de la investigación se refiere a estrategias que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio, las cuales pueden ser experimental o no experimental”.

Claro está entonces, que el diseño de la investigación es la fase en la cual el estudiante muestra la manera, el procedimiento operativo que aplicará para recoger la información, dicho diseño debe estar en estrecha relación con los objetivos planteados. Por lo tanto, el diseño utilizado en esta investigación es el no experimental, sustentado en un diseño bibliográfico, que según Palella y Martins (2004;81), establece que “el es el que realiza sin manipular de forma deliberada ninguna variable. El investigador no varía intencionalmente las variables independientes. Se observaron los hechos tal y como se presentan en el contexto real y un tiempo determinado o no para luego indagarlos. Por lo tanto el diseño utilizado en esta investigación es no experimental ya que observó los hechos y como se presentaron en un tiempo determinado para así indagarlo. Lo anterior significa que no se modificaron las variables, aunado a esta, fue conveniente utilizar un diseño bibliográfico como fuente secundaria, donde se recogieron datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Palella y Martins (2004;119), define el diseño bibliográfico como “El que se obtiene a partir de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectan esos, y/o a través de las diversas fuentes documentales”. El tipo de investigación se refiere a las diferentes maneras de análisis que se realizan para obtener los resultados precisos para el desarrollo del problema planteado.

Pérez, G. (2002;19) define el tipo de investigación que existe una gran variedad de posibilidades al momento de seleccionar los tipos investigación. No hay una tipología definitiva. Algunos especialistas se inclinan en agrupar las investigaciones según su propósito, estrategias, problema de estudios, disciplina en la que se encuentran inmerso o simplemente tipo o nivel de investigación. El tipo de investigación varía de acuerdo al objetivo planteado por el investigador, en este caso donde se realizó una investigación de campo.

Para Palella y Martins. (2004;82) “La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde están ocurriendo los hechos,

sin manipular o calcular variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural”.

Pérez, G. (2002) define “la investigación de campo, el investigador recoge la información directa de la realidad. Esta referida. Esta referida a fuentes primarias, y los datos se obtienen a través de la aplicación de técnica de recolección de datos como el cuestionario, la entrevista y la observación científica.

Arias (2004;25) la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales; impresas, audiovisuales o electrónicas” pues hay que destacar entonces, que la investigación documental “Se concentra exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes, indaga sobre un tema en documentos escritos u orales.

El nivel donde se ubicó la presente investigación fue el evaluativo, ya que permitió visualizar los resultados que se obtuvieron de ella, las cuales fueron más específicos y se orientaron hacia la solución de un problema concreto en un contexto institucional determinado. La Investigación Descriptiva: Según Arias, F. (2004;24) “consiste en la caracterización, de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

De acuerdo con la naturaleza del caso estudiado y los objetivos propuestos, el presente estudio correspondió a una investigación de diseño no experimental y bibliográfico, tipo de campo documental y con un nivel evaluativo e histórico.

### ***Población***

La población corresponde al conjunto de personas relacionadas con elementos que poseen características comunes, de los cuales se pueden extraer datos para realizar la propuesta, objetivo general de esta investigación. De acuerdo con Tamayo y Tamayo

(2004;114) la población "...está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posee estas características se denomina población o universo".

En efecto, para el logro de la investigación, se tomó como población sometida a estudio a los empleados del área administrativa, que laboran en el Departamento de Administración de la empresa Fabrica de Ladrillos, ya que, por las actividades que realizan, se encuentran involucrados en el área de planificación y control de gestión y cuentan con el conocimiento suficiente para aportar datos valiosos para el desarrollo de este estudio.

Por consiguiente, la población se consideró censal, al evidenciarse que el número total de individuos requeridos para el análisis del fenómeno estudiado es reducido. La población censal, es definida por Ramírez (1997;65), como: "aquella en donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra". Por ello, la población quedó representada de la siguiente manera:

**Tabla No. 3**  
**Población Objeto de Estudio**

EMPRESA	POBLACIÓN
Gerente de Planificación y control de gestión	1
Jefe de departamento de Control de gestión	1
Coordinador de planificación Planta	2
Supervisor de Control ambiente	2
Analistas oficina y planta	9
Auditor planta	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

Fuente: Recursos humanos Fabrica de Ladrillos. (2013)

En tal sentido, el conjunto de personas que componen la población cuenta con características comunes, que al respecto fueron fundamentales para obtener la información que sirvió de base para el desarrollo del presente estudio.

## ***Muestra***

La muestra debe ser una parte representativa de la población y según Tamayo y Tamayo, (2004):

Cuando seleccionamos algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual se están tomando, nos referimos a ese grupo de elementos como muestra, esperando desde luego obtener averiguaciones ciertas de la muestra que identifiquen a la población en conjunto. La muestra descansa en el principio de que las partes representan un todo y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa. (p. 115).

Por lo tanto, la muestra debe reflejar las características o atributos que estructuran a la población de empleados que laboran en la fábrica de Ladrillos Guigue, del Municipio Guigue del estado Carabobo. Dado el estudio desarrollado, se utilizó para la selección de la muestra un muestreo de tipo no probabilístico, ya que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006;207) "...la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra".

Por ello, los empleados seleccionados como muestra fueron escogidos de manera intencional y su contribución para obtener la información fue de gran importancia. Tamayo y Tamayo (2004) indican que:

La muestra intencional o de expertos es aquella en la cual el investigador selecciona los elementos o unidades de población que a su juicio son representativos. Estas muestras son significativas, útiles y válidas cuando el objetivo del estudio así lo requiere. (p. 153).

En tal sentido, la selección de los elementos muestrales no dependió del azar y se consideró que para ser realmente representativa, la muestra debe estar conformada por los empleados que laboran en el Departamento de Planificación de Control de gestión de la empresa estudiada, quienes se encargan de emitir los informes de gestión y además cuentan con una experiencia reconocida en el área.

Constituyéndose de esta manera, en una muestra no probabilística intencional y escogida con el criterio de experiencia reconocida en la elaboración de los informes de gestión. Por ello, se utilizó como muestra a los veinte (20) empleados del departamento de planificación de control de gestión, que representan el 100% de la población y a los mismos les fue aplicado un cuestionario con preguntas cerradas, para de esta manera analizar en forma objetiva la responsabilidad que tienen en el registro de la información suministrada para la elaboración del informe final de gestión ambiental.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### ***Técnica***

Para recabar los datos pertinentes a las variables de estudio y poder codificar las mediciones obtenidas a fin de analizarlas bajo ciertos criterios de fiabilidad, se emplearon técnicas de recolección de datos. Según Arias (2004;33), las técnicas de recolección de datos "... son las distintas formas de obtener la información".

Por ello, se utilizó como técnica para la recolección de la información la encuesta que, de acuerdo con Stanton y Walker (2004;212): "es un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa". En efecto, la encuesta permitió indagar sobre el tema investigado a través de las interrogantes que se consideraron válidas para el desarrollo de esta investigación.

## ***Instrumento***

De acuerdo con lo expresado por Arias (2004;36) los instrumentos "... son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información". Por lo tanto, el instrumento que se aplicó para recolectar la información mediante la técnica de la encuesta fue el cuestionario

En tal sentido, el cuestionario estuvo estructurado por preguntas cerradas, que establecieron la información precisa sobre el manejo del control de la gestión en la empresa Fábrica de Ladrillos del Municipio Guigue del estado Carabobo.

Siguiendo el mismo orden de ideas, el cuestionario estuvo conformado por dos (02) alternativas de respuesta, a saber: Sí y No. También, presentó las siguientes características: portada que indica la presentación del instrumento, introducción que señaló la utilidad de la información suministrada y las instrucciones de uso para el llenado del instrumento y preguntas. Además, estuvo representada por las preguntas que definieron las variables inmersas en la investigación y proporcionaron elementos sólidos para fundamentar el presente estudio.

Tomando como referencia las definiciones antes expuestas, el cuestionario es un instrumento de recolección de datos que consiste en un conjunto de preguntas cerradas o abiertas, originadas para obtener la información necesaria con la cual se efectuaran los estudios pertinentes a la investigación. Palella y Martins. (2004;123), el cuestionario dicotómico "constituye uno de los tipos elementales de preguntas; son fáciles de formular, contestar y tabular. En ellas, la información se subdivide dicotómicamente en dos categorías Si o No.

## **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Luego de haber estudiado la problemática existente en la organización se procedió aplicar un instrumento que en este caso fue un cuestionario cerrado con alternativas de

respuestas, obteniendo datos que sirvieron de base para proponer posibles soluciones. En este aspecto, Sabino (2003;182), señala que el análisis de la interpretación de los resultados “consiste en describir los datos, mediante un instrumento más preciso a fin de establecer de manera clara los mismos”.

Para los efectos de la investigación se utilizó técnicas cualitativas y cuantitativas. Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva, con el fin presentar y analizar la información obtenida de la aplicación del cuestionario. (Ob.Cit.) comenta que la estadística descriptiva “es necesario para considerar los datos resumidos a través de uno o varios valores que determinan los principales caracteres del fenómeno que se estudia” (p.10).

En relación al análisis cuantitativo, es exclusivo de la ciencia humana, pues intenta recuperar para el análisis parte de la complejidad del sujeto, así como su modo de ser y de hacer en el medio que los rodea. En relación con este enunciado, la investigadora obtuvo resultados, los cuales fueron tabulados y graficados de manera de proporcionar la descripción explícita de los mismos.

Para la organización de los datos se seleccionó la técnica de estadística descriptiva, la cual en palabras de Tamayo y Tamayo (2004;221).

Es aquella que utiliza técnicas y medidas que indican las características de los datos disponibles, comprende el tratamiento y análisis de los datos que toman por objetivo resumir y describir los hechos que han proporcionado la información, y por lo general toman la forma de tablas, gráficos, cuadros e índices. (p. 221)

En virtud de lo expuesto, para la organización y representación se construyeron tablas de frecuencia, representadas posteriormente en gráficos circulares. La tabla de frecuencia según Chao (2000;15) “es un conjunto de observaciones que puede hacerse mas comprensibles y adquirir significado mediante un arreglo ordenado”. A tal efecto se estableció la relación entre las alternativas la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa esta última expresada en porcentaje.

Los gráficos empleados son los llamados diagrama circulares que Chao (2000;99) expresa que se emplean “en otro caso los que nos interesa es el mostrar el numero de veces que se da una característica o atributos, sino mas bien resaltar la proporción (porcentaje) en que aparece esa característica respecto al total. El circulo representa la suma porcentual del conjunto de las distribuciones de razón (100%) cada porción indica una razón de la serie”, de allí la necesidad de expresar valores en términos porcentuales, pues facilitaron la visualización por parte del lector.

### **Validación de los Instrumentos**

Según Palella y Martins (2004;146) “se define como la ausencia de riesgo. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” es decir, conforma la relación para que los resultados a obtener a través de los instrumentos sean acorde a los objetivos planteados y sus variables a medir dentro de la investigación. Por tal motivo, la validación se sometió al juicio de experto, dos especialistas y un metodólogo, las cuales evaluaron cada uno de los ítems desarrollando los criterios claridad y tendenciosidad.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento se realizó a través de la aplicación del método de Richard K20, ya que es la técnica más viable para determinar que el instrumento sea cien por ciento confiable para la obtención de los datos y el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación.

## CAPITULO IV

### PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo planteado en la presente investigación; se desarrolla el proceso del análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el proceso investigativo, luego de la aplicación del cuestionario, como instrumento de recopilación de datos. Por otra parte, el análisis de los resultados se presenta bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo, como señala Sabino (2003. 134). El análisis cuantitativo “se efectúa naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación el análisis se remota netamente a describir simplemente lo apreciable a primera vista”. Al respecto, Hernández y otros (2000) La investigación cuantitativa es aquella que:

Predominantemente tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística y como cualitativa aquella investigación en donde se usan herramientas de obtención y manejo de información que no parten de la necesidad de utilizar las estadísticas o matemáticas para llegar a conclusiones. (p.41).

La aplicación del Cuestionario fue realizada a la población representada por 20 empleados adscritos a los departamentos de Planificación de control de gestión de la empresa Fábrica de Ladrillos.

Los resultados fueron interpretados y sus respuestas se presentan mediante ilustraciones gráficas conjuntamente con las respectivas interpretaciones e inferencias.

## Objetivo No. 1

**Diagnosticar la Situación actual de la Empresa Fabrica de Ladrillos Guigue en Cuanto a su gestión ambiental en los distintos niveles de la organización: Institucional, Intermedio y Operacional.**

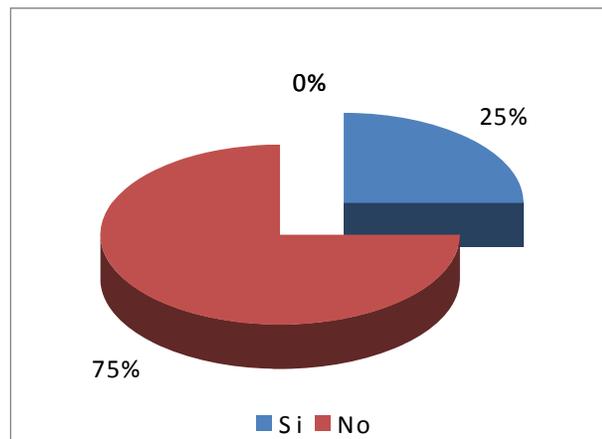
Ítems N° 1.- ¿Existen Manuales de políticas y normas en la empresa?

**Tabla N° 4**  
Existencia de manuales de Políticas y normas

Opciones	Frecuencia	%
Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)

**Gráfico 1**  
Existencia de manuales de políticas y normas



Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)

## Análisis

Un setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados respondieron que aunque existen ciertos documentos que fungen como manuales; estos carecen de fortalezas evidenciando debilidades y amenazas a la empresa, en virtud que los mismos están dirigidos al estilo convencional de gestión, dejando de evaluar el entorno, planes, políticas, objetivos y sistemas dentro de una organización, fundamentos todos de un diagnóstico a corto plazo. Mientras que el veinticinco por ciento (25%) respondieron afirmativamente.

Ítems N° 2.- ¿Conoce usted el término “Planificación Estratégica”?

**Tabla N° 5**

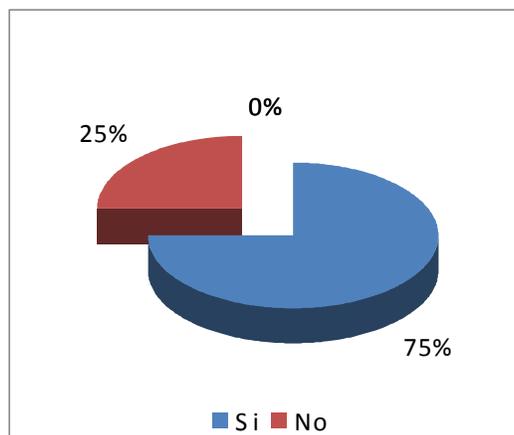
### Planificación estratégica

Opciones	Frecuencia	%
Si	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

**Gráfico 2**

### Planificación estratégica



**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

## **Análisis**

El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados, dijo claramente que si conocen el término planificación estratégica en virtud que esta herramienta se debería utilizar en las diferentes actividades de una empresa, en virtud que la misma fue definida por Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), como “el proceso por el cual los miembros de guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Mientras que el veinticinco por ciento (25%) respondieron no conocerlo, ya que nunca la han manejado.

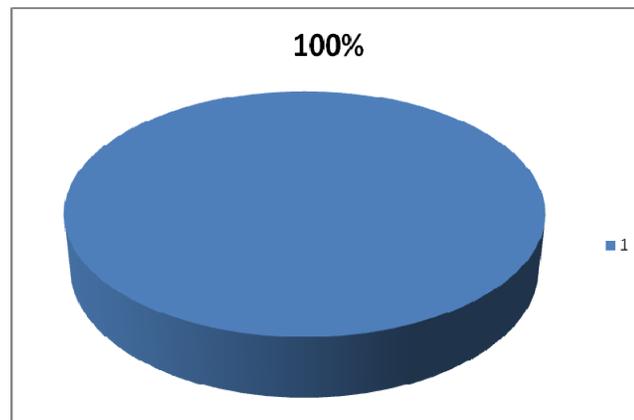
Ítems N° 3. ¿Tiene usted conocimientos a cerca de la vinculación que debe existir entre los objetivos corporativos de la organización y el plan estratégico de la empresa?

**Tabla N° 6**  
**Conocimiento de los objetivos**

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

**Gráfico 4.  
Conocimiento de los objetivos**



**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

### **Análisis**

El cien por ciento de los encuestados respondió que si tiene conocimientos a cerca de la vinculación que debe existir entre los objetivos corporativos de la organización y el plan estratégico de la empresa, ya que es el medio que permite enlazar continuamente con la gestión para establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

### **Objetivo No. 2**

**Analizar los fundamentos teóricos sobre la Planeación Estratégica y el Control de gestión ambiental, con el fin de asegurar que los resultados de los planes estratégicos, tácticos y operacionales se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.**

Ítems 4. ¿Conoce usted el proceso de control de gestión?

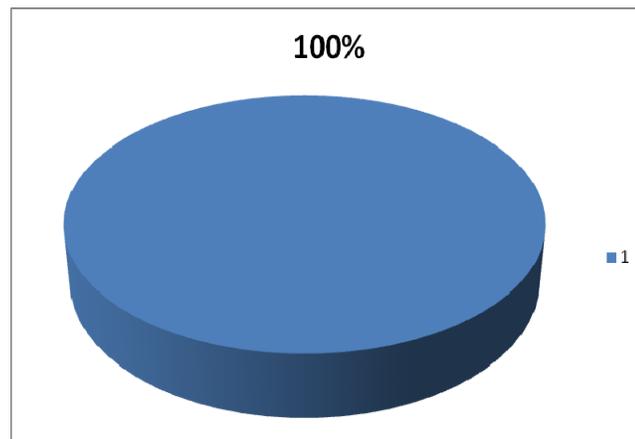
**Tabla N<sup>a</sup> 7**

**Control de gestión**

Opciones	Frecuencia	%
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)

**Gráfico 4**  
**Control de gestión**



Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza. (2014)

**Análisis**

El cien por ciento de los encuestados respondió afirmativamente, en virtud que laboran en el departamento de planificación de control de gestión, siendo este el medio que permite visualizar el desempeño logrado y retroalimentar el proceso de planificación. . Por lo que el Control de Gestión debe centrarse en la cadena de valor generada entre los recursos aplicados y los productos y servicios.

Ítems N° 5. ¿La empresa realiza periódicamente informes de gestión sobre las actividades operacionales de la planta?

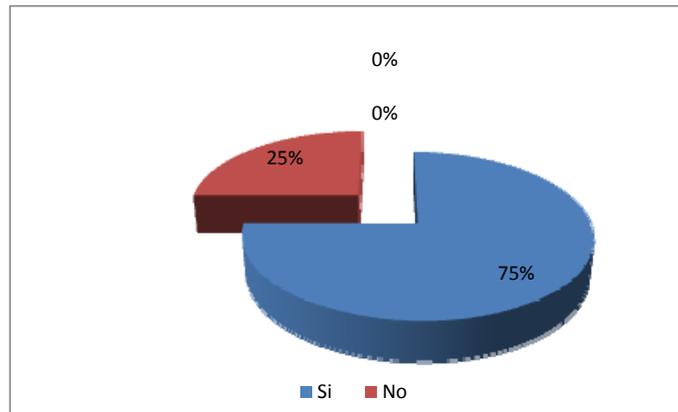
**Tabla N°8**

**Informes de gestión periódico**

Opciones	Frecuencia	%
Si	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

**Gráfico 5**  
**Informe de gestión periódico**



**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

**Análisis**

El setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados respondió que si se realizan informes de gestión periódicamente, ya que el registro sistemático de la información

permite contar con los insumos necesarios para poder analizar los procesos y resultados, y, evaluar la gestión de la empresa determinando el grado de eficiencia, economía, calidad e impacto, permitiendo la detección oportuna de desviaciones de las variables que lo causan.. Mientras que el restante veinticinco por ciento (25%), manifestó que no lo hacen.

Ítems 6. ¿Conoce usted, si la empresa posee una política de calidad en materia ambiental?

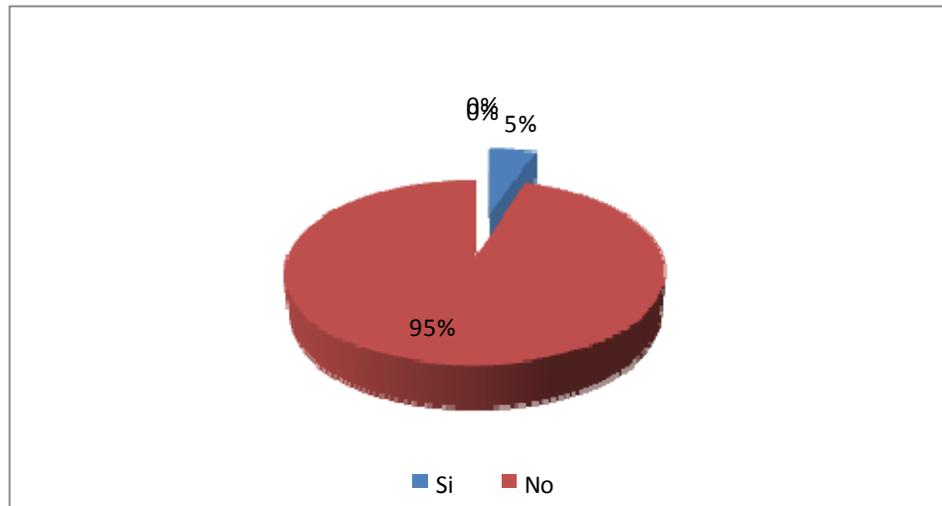
**Tabla N° 9**  
**Política de calidad en materia ambiental**

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	1	5%
No	19	95%
Total	20	100%

**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

## Gráfico 6

### Política de calidad en materia ambiental



Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)

### Análisis

El noventa y cinco por ciento (95%), de los encuestados respondieron que la empresa no posee una política de calidad en materia ambiental, dejando de evaluar los efectos de las actividades de la empresa sobre el ambiente, a pesar de que las acciones productivas desarrolladas se encuentran entre las que propician la generación de gases de efecto invernadero causantes del cambio climático. Sin embargo el cinco por ciento (5%) de los encuestados dijo que sí.

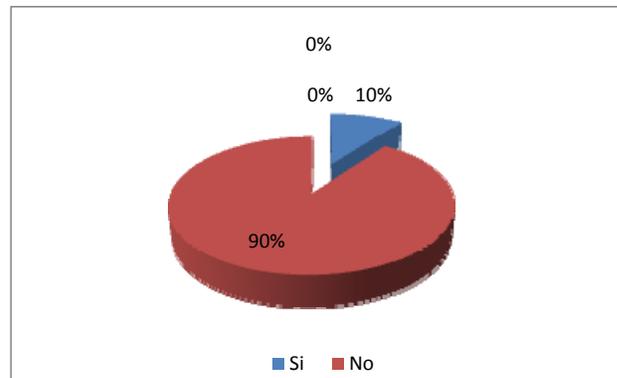
Ítems N° 7 ¿Conoce usted la Ley Orgánica del Ambiente (normativa ambiental Venezolana 2007)?

**Tabla N° 10.  
Conocimiento Normativa Legal**

Opciones	Frecuencia	%
Si	02	10%
No	18	100%
Total	20	100%

**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

**Gráfico 7.  
Conocimiento de Normativa Legal**



**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

## **Análisis**

El noventa por ciento (90%) de los encuestados respondieron que no conocen la Ley Orgánica del Ambiente (2007), cuyo objeto es establecer las disposiciones y los principios rectores para la gestión del ambiente, en el marco del desarrollo sustentable como derecho y deber fundamental del Estado y de la sociedad, para contribuir a la seguridad y al logro del máximo bienestar de la población y al sostenimiento del planeta, en interés de la humanidad. De lo anterior se infiere que este desconocimiento impiden el promover acciones que busquen fomentar y estimular la educación ambiental y la participación para prevenir, regular y controlar las actividades capaces de degradar el ambiente, reducir o eliminar las fuentes de contaminación que sean o puedan ocasionar perjuicio a los seres vivos, además de asegurar la conservación de un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado. Mientras el diez por ciento (10%) dijo conocerla.

## **Objetivo No.3**

**Diseñar una Base Metodológica que fundamente la elaboración de indicadores de gestión ambiental en la Gerencia Administrativa de la empresa Fabrica de Ladrillos del estado Carabobo que le permita asegurar a la directiva de la empresa la efectividad de su gestión.**

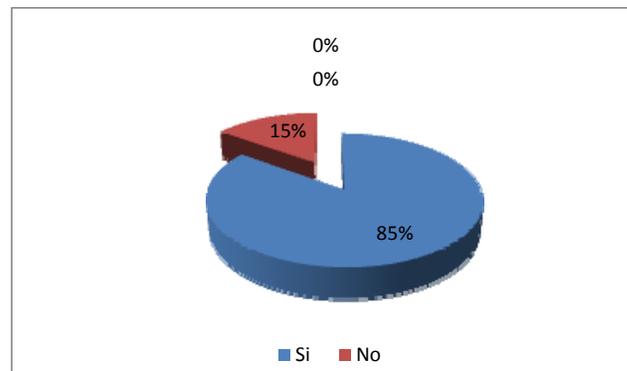
Ítems N°8- ¿Cree usted que es necesaria la formación y capacitación en materia ambiental a los trabajadores de la empresa fábrica de ladrillos del Municipio Carlos Árvelo del Estado Carabobo?

**Tabla N° 11**  
**Capacitación materia ambiental**

Opciones	Frecuencia	%
Si	17	85%
No	03	15%
Total	20	100%

**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

**Gráfico 7.**  
**Capacitación materia ambiental**



**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

### **Análisis**

El ochenta y cinco por ciento (85%) de los encuestados respondieron que si es necesaria la formación y capacitación en materia ambiental a los trabajadores de la empresa, ya que esto les permitirá contar con los conocimientos técnicos necesarios para evaluar los procesos operacionales, que conforman el día a día de la gestión que abarquen las materias ambiente, seguridad y salud ocupacional, bajo las normas ISO 14001 y OHSAS 18001, para instalar la excelencia operacional en todos los procesos,

alcanzar los estándares competitivos, gestionando el negocio para agregar valor a la empresa y establecer indicadores claves en cada línea de trabajo. Mientras el quince por ciento (15%) dijo que no, en virtud que no lo necesitan.

Ítems N°9.- ¿Piensa usted, que es necesario un direccionamiento estratégico para fortalecer la gestión ambiental en la empresa?

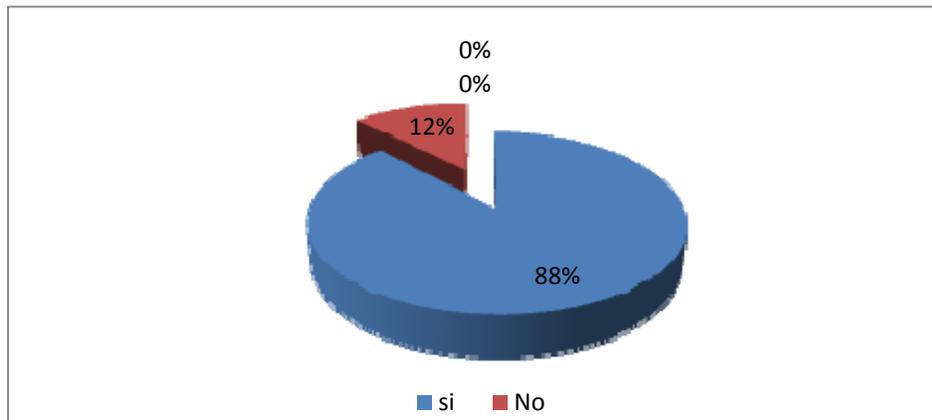
**Tabla N° 12.**  
**Direccionamiento estratégico**

Opciones	Frecuencia	%
Si	17	88%
No	03	12%
Total	20	100%

**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

**Gráfico 9.**

**Direccionamiento estratégico**



**Fuente: La encuesta. Autor: Espinza (2014)**

## ANALISIS

El 88 por ciento de las personas encuestadas, respondieron que si es necesario un direccionamiento estratégico para fortalecer la gestión ambiental en la empresa, ya la misma no ha incorporado en forma adecuada y oportuna para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales. Esto implica contar con gestionar los temas dentro de la estructura de la organización, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos. Mientras que el restante doce por ciento (12%), opinan que no es necesario.

ÍtemsN°10 ¿Considera usted que la creación de las bases metodológicas para la elaboración del control de gestión ambiental deberán fundamentarse en una adecuada planificación estratégica?

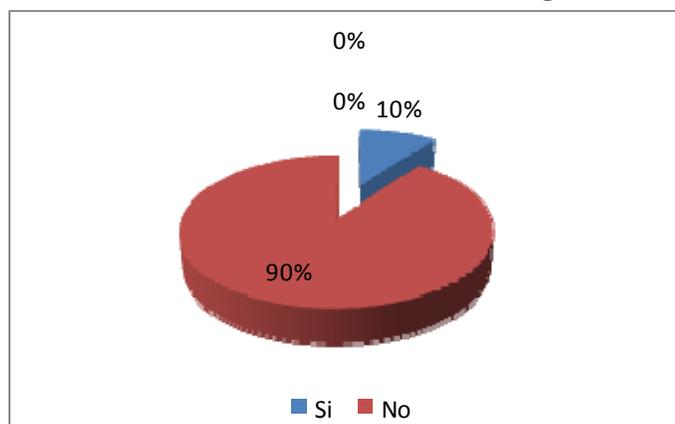
**Tabla N° 13**  
**Adecuada Planificación estratégica**

Opciones	Frecuencia	%
Si	18	95%
No	2	5%
Total	20	100%

**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

**Gráfico 10**

**Adecuada Planificación estratégica**



**Fuente: La encuesta. Autor: Espinoza (2014)**

**Análisis**

El noventa por ciento (90%) de los encuestados respondieron que si piensan que la creación de las bases metodológicas para la elaboración del control de gestión ambiental deberán fundamentarse en una adecuada planificación estratégica, ya que el modelo de control de gestión, tiene como objetivo determinar los aspectos que deben implantarse como son indicadores de medición no financieros basados en la visión, misión, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; y con esto hacer mucho más efectiva la gestión de la misma. Mientras que el diez por ciento (10%) respondió que no.

## CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo con los resultados de la presente investigación se establecieron las siguientes conclusiones:

Con respecto a la situación actual en cuanto a su gestión en los distintos niveles de la organización: institucional, intermedio y operacional, se identificaron ciertos documentos que funcionan como manuales; no obstante estos carecen de fortalezas evidenciando debilidades y amenazas a la empresa, en virtud que los mismos están dirigidos al estilo convencional de gestión, dejando de evaluar el entorno, planes, políticas, objetivos y sistemas dentro de una organización, fundamentos todos de un diagnóstico a corto plazo.

En cuanto a la planificación, no siempre se cuenta con disposiciones específicas en correlación a las mismas, y, por tanto, no se realizan en forma sistemática, por otra parte, quizás ha faltado una verdadera metodología y seguimiento, que permita orientar a los actores principales de este proceso de cómo deben proceder para dar solución a las situaciones planteadas.

Con respecto al cumplimiento del segundo objetivo de la presente investigación; analizar los fundamentos teóricos sobre la Planeación Estratégica y el Control de gestión ambiental, con el fin de asegurar que los resultados de los planes estratégicos, tácticos y operacionales se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. De pudo concluir la existencia de una serie de limitaciones y deficiencias en la realización de los procedimientos del sistema del control de gestión, siendo este el medio que permite visualizar el desempeño logrado y retroalimentar el proceso de planificación. . Por lo que el Control de Gestión debe centrarse en la cadena de valor generada entre los recursos aplicados y los productos y servicios, permitiendo la detección oportuna de desviaciones de las variables que lo causan. Por

lo tanto la empresa no posee una política de calidad en materia ambiental, dejando de evaluar los efectos de las actividades de la empresa sobre el ambiente.

En relación al tercer objetivo de la investigación de diseñar una Base Metodológica que fundamente la elaboración de indicadores de gestión ambiental en la Gerencia Administrativa de la empresa Fábrica de Ladrillos del estado Carabobo que le permita asegurar a la directiva de la empresa la efectividad de su gestión. Fue concluyente la necesidad de la formación y capacitación en materia ambiental a los trabajadores de la empresa, ya que esto les permitirá contar con los conocimientos técnicos necesarios para evaluar los procesos operacionales, que conforman la gestión en materias ambiente, bajo las normas ISO 14001 y OHSAS 18001, para, alcanzar los estándares competitivos, gestionando el negocio para agregar valor a la empresa y establecer indicadores claves en cada línea de trabajo.

Esto implica contar con gestionar los temas dentro de la estructura de la organización, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos. La bases metodológicas para la elaboración del control de gestión ambiental deberán fundamentarse en una adecuada planificación estratégica, ya que el modelo de control de gestión, tiene como objetivo determinar los aspectos que deben implantarse como son indicadores de medición no financieros basados en la visión, misión, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; y con esto hacer mucho más efectiva la gestión de la misma.

Por lo tanto se puede resumir que los resultados del diagnóstico permitieron visualizar la existencia de una serie de limitaciones y deficiencias en la realización de los procedimientos del control de gestión ambiental de la empresa Fabbrica de Ladrillos; de continuar dicha situación se corre el riesgo de un resultado no deseado en términos de su impacto tanto financiero como no financiero (en las comunidades), incluyendo incumplimiento en la normativa legal vigente.

De los resultados obtenidos surge la necesidad de desarrollar una herramienta gerencial para la empresa Fábrica de ladrillos que le permita medir, controlar y evaluar el control de gestión ambiental por medio de la planificación estratégica y al mismo tiempo ajustarse a las exigencias que expresa el ordenamiento jurídico; es indispensable que los niveles gerenciales, analicen los indicadores de gestión, sobre las variables (insumo, entrada, proceso, producto, efecto e impacto) que caracterizan a cualquier proceso lo cual permitirá elevar al máximo la obtención de las metas y objetivos, en forma coherente con la misión y visión de la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **TITULO:**

**“La Planificación Estratégica Como Herramienta para el Control de Gestión Ambiental como Instrumento que les Permita Asegurar a la Directiva de la Empresa la Efectividad de su Gestión. Caso Fábrica De Ladrillos, Municipio Carlos Árvulo-Edo. Carabobo”.**

El control de gestión es una forma de control interno relacionado con uno de los procesos gerenciales básicos, el control en general, y en este sentido el control como principio y fase del proceso administrativo permite a las organizaciones la aplicación de correctivos de acuerdo con los resultados de su actividad. Por lo tanto se pretende efectuar por medio de la planificación estratégica como un proceso sistemático con mecanismos de control y seguimiento, que proporcionen periódicamente información relevante y confiable para la toma oportuna de decisiones;

#### **Justificación de la Propuesta**

La finalidad de este modelo es dar apoyo a la empresa basada en la herramienta de la planificación estratégica, para identificar los niveles y criterios que debieran sustentar la implementación de cada aspecto ambiental para estar consolidado en un sistema de gestión, evaluando el grado de cumplimiento de dichos criterios de madurez a caracterizar los indicadores ambientales relevantes que se informan en los reportes de sustentabilidad.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Diseñar un Sistema de Control de Gestión ambiental basado en la planificación estratégica para la empresa Fabrica de Ladrillos.

### ***Objetivos Específicos***

- ✓ Describir el proceso de planificación con los niveles apropiados de capacidad y competencia, para la implementación un sistema de control de gestión ambiental en la empresa Fabrica de Ladrillos contralorías Municipales del estado Carabobo
- ✓ Desarrollar estrategias, para el cumplimiento efectivo de la misión y a través de los indicadores de gestión.
- ✓ Proponer bases metodológicas basadas en la Planificación estratégica para el control de gestión ambiental en la empresa Fabrica de Ladrillos.

## PROPUESTA

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN AMBIENTAL COMO INSTRUMENTO QUE LES PERMITA ASEGURAR A LA DIRECTIVA DE LA EMPRESA LA EFECTIVIDAD DE SU GESTIÓN. CASO FÁBRICA DE LADRILLOS, MUNICIPIO CARLOS ÁRVELO-EDO. CARABOBO”.**



## INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen no sólo la exigencia, sino también la necesidad de contar con información financiera y no financiera fidedigna, oportuna, clara, completa, comparable, medible y puntual, con la finalidad de tener conocimiento de los diferentes aspectos de su situación financiera, del resultado de sus operaciones así como del resultado de la gestión empresarial, elementos indispensables para la toma de decisiones acertadas.

Sin lugar a dudas, los principales indicadores de salud de un negocio comercial y de servicio se lo miden a través de la gestión que lleva a cabo la dirección de una organización; esto se obtiene con una administración eficiente que logre los objetivos propuestos en su planificación, así también tomando todos los aspectos de la organización, los mismos que sirvan para estar preparados a los acontecimientos que puedan suscitarse y tomar las decisiones adecuadas que contribuyan en el cambio y facilite la gestión de la gerencia integral y proactiva, proporcionando una visión general sobre los análisis que se tendrán que realizar con la herramienta de gestión, con el fin de que este sistema de medición estratégico informe la efectividad empresarial y por ende indique el grado de avance de la estrategia, los mismos que servirán para la adopción de decisiones efectivas.

En este contexto las empresas han incorporado desarrollar una cultura de gestión de la innovación con Responsabilidad de Productos. Integrado los requisitos del desarrollo sustentable y medio ambiente en la gestión la gestión ambiental en su estrategia y ha crecido el interés de hacer visible su compromiso con el medio ambiente. Al mismo tiempo los grupos de interés han aumentado sus exigencias de ser informados en forma adecuada y oportuna sobre la gestión ambiental de la empresa

Para diseñar un sistema de control de gestión estratégico es necesaria una planificación estratégica. Esta herramienta de control de gestión permite llevar una administración

eficiente, es un instrumento conductor del comportamiento y desarrollo gerencial hacia el éxito; es por esta razón que esta herramienta evaluará en todos sus aspectos a la organización comercial para considerar en donde hay desviaciones que no están permitiendo el cumplimiento de los objetivos y metas planificadas, con la ayuda de esta herramienta la administración tomará decisiones eficientes y eficaces que permitan volver al rumbo para el logro de los objetivos y metas.

En ese sentido, el diseño de este sistema va permitir expresar en la práctica los elementos teóricos propios del control de la gestión, mediante el modelo que se tiene propuesto en este trabajo y que pretende generar soluciones puntuales a este elemento fundamental del control de la gestión ambiental de la empresa objeto de estudio.

## **ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta se encuentra estructurada de acuerdo con los objetivos perseguidos por la presente investigación, para ofrecer un diseño de bases metodológicas basadas en la Planificación estratégica para el control de gestión ambiental en la empresa Fabrica de Ladrillos

### **Lineamientos Estratégicos:**

1. Incluir una cantidad de estrategias, para lograr incrementar el empleo de la planificación estratégica como herramienta de gestión ambiental, como instrumento que le permita a la directiva asegurar la efectividad de su gestión.

#### **1.1.- Plan de Acción – Lineamiento Estratégico “1”:**

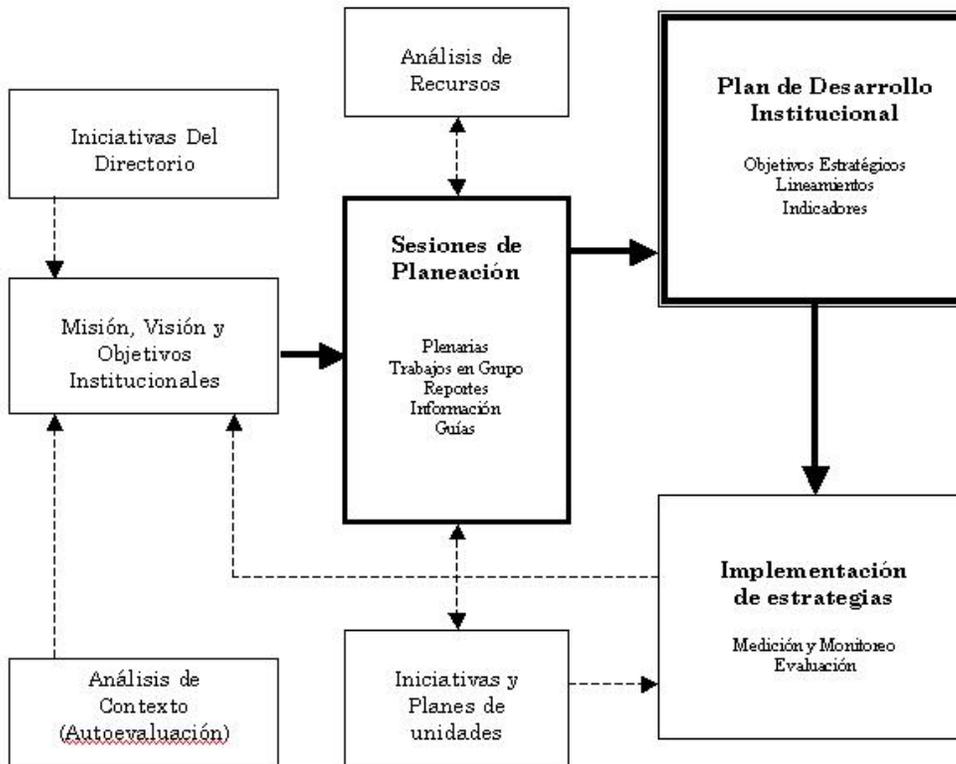
1.1.1.- Puesta en marcha de una Estrategia Integral, conformada por los siguientes componentes: la Educación, la Promoción y la Divulgación; quienes tengan como soporte la Información, Formación y Divulgación. Para ello se sugieren actividades básicas tales como charlas, cursos de capacitación en materia ambiental, para todos los integrantes de los distintos departamentos de la organización, De igual manera la impresión de material alusivo a la conservación del ambiente, en lugares específicos de la empresa, la impresión de folletos, cuadros, carteleras, colocación de protectores de pantalla en equipos de pc, etc.

1.1.2.-Incorporación de charlas a las comunidades aledañas a través de los consejos comunales en donde se destaque el proceso productivo de fábrica de ladrillos y su colaboración al ambiente en el desarrollo del equilibrio ecológico, así como los beneficios e importancia que implica el llevar a cabo el cumplimiento del deber constitucional del pago de los impuestos. Entre muchas de las actividades a desarrollar se pueden mencionar: transmisión de películas que evidencien la importancia de la conservación del ambiente para el personal que labora en la empresa.

1.1.3.- Distribución de recursos informativos impresos entre ellos trípticos, dípticos, volantes, vallas en el cuál se detallen la historia de la gestión ambiental, los deberes formales, obligaciones; que deben cumplir las empresas que fabrican algún bien ó producto, y que están sujetas a obligaciones tributarias, en materia ambiental.

**Figura No. 3**

**Lineamiento Estratégico**



**Fuente: propia 2014**

**2.-Proponer una lista de chequeo en cumplimiento del área ambiental, como herramienta que le permita a la directiva asegurar la efectividad de su gestión, en fábrica de Ladrillos Municipio Carlos Arvelo- Estado Carabobo.**

**Tabla No. 14**

**LISTA DE CHEQUEO EN CUMPLIMIENTO DEL ÁREA AMBIENTAL**

<b>Nombre del Cliente:</b>	FABRICA DE LADRILLOS, C.A	<b>Preparado por:</b>	SILVIA ESPINOZA	<b>Fecha:</b>	09/2014
<b>Cierre de Ejercicio</b>	31 DE DICIEMBRE	<b>Revisado por:</b>	JUAN BENAVIDES	<b>Fecha:</b>	09/2014

PROCEDIMIENTO	BASE LEGAL	Cumplimiento
¿Se le ha efectuado a la empresa un estudio de impacto ambiental?	Ley de Ambiente	✓
¿Posee la empresa el permiso para la explotación de su faena emitida por el Ministerio del Poder Popular para el ambiente (MINAMB) ?	Ley de ambiente	✓
¿La empresa posee el Registro de actividades susceptibles de degradar el ambiente (RASDA) ?	Decreto 1257	✓
¿Dispone la empresa del Certificado de Conformidad del Cuerpo de Bomberos vigente?	Decreto 2195, sobre Prevención de Incendios	✓
¿Dispone la organización de una póliza de Responsabilidad ambiental contra daños a terceros?	Ley de ambiente	✓
¿Presenta la empresa algún estudio efectuado en forma anual, que permita verificar el cumplimiento del Decreto 638?	Decreto 638 Normas sobre Calidad de aire y control de la contaminación atmosférica	✓

PROCEDIMIENTO	BASE LEGAL	Cumplimiento
¿Conoce usted los niveles de ruido permisibles para éste tipo de empresa?	Norma Covenin 1565-95	✓
¿Son los niveles de concentración de polvo aceptables?	COVENIN 2253-2001, "Concentraciones ambientales permisibles de sustancias químicas en lugares de trabajo e índices biológicos de exposición",	✓
¿Cuál es el destino de los desechos generados por las actividades de mantenimiento?	2.635 Normas para el Control de la Recuperación de Materiales Peligrosos y el Manejo de los Desechos Peligrosos	✓
¿Son manejados los desechos por empresas autorizadas por el Ministerio del ambiente?	2.635 Normas para el Control de la Recuperación de Materiales Peligrosos y el Manejo de los Desechos Peligrosos	✓

**Leyenda:**

**N/S:** No se Observó

**N/A:**No aplica

**✓:** **Verificado** Conforme

**X:** No se cumple

**3.- Proponer la creación de una página web oficial de la empresa fábrica de ladrillos Municipio Carlos Arvelo-Estado Carabobo.**

Tomando en consideración que uno de los mayores retos de las organizaciones que elaboran un producto ó prestan un servicio es lograr la innovación tecnológica, no es menos importante para fábrica de ladrillos su incursión en ésta área, en la cual los clientes tengan acceso a conocer cómo nació la idea de su creación, su misión, visión, valores organizacionales, como se encuentra estructurada, y cuáles son los productos que allí se elaboran, así como ítem relacionado al aspecto ambiental, y como la

empresa contribuye al mantenimiento y mejoramiento de las condiciones para mantener un ambiente equilibrado.

En lo que respecta al diseño de la página dependerá, de la directiva de la empresa, sobre cuáles colores y presentación mostrará, así como que aspectos cuantificará tales como: cantidad de visitantes que accedan al portal, sugerencias, reclamos, carga de síntesis curricular para las personas interesadas, solicitud de ofertas económicas, etc.

Una de las grandes ventajas que muestra el disponer de una página web, es el hecho de comercializar el producto y hacerlo más universal y accesible, a cualquier tipo de cliente.

La Tarea de poner en marcha éste portal es responsabilidad de la dirección de la empresa, el cuál a través del responsable de informática en la organización.

## **Indicadores de Gestión como herramienta eficiente e indispensable para medir el proceso.**

### **Indicadores de Gestión**

Según Benjamín, R (2001) define los indicadores de gestión como un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rango importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación, de esta manera se establece la relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes, dado que con los indicadores se pretende caracterizar el éxito o la efectividad, por si solo no son relevantes, adquieren importancia cuando se comparan con otras de la misma naturaleza”. (p. 82)

El indicador de gestión puede ser entendido como una referencia numérica, que representa el comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, la cual permite conocer la magnitud de su desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva. Por lo tanto, en la elaboración, seguimiento, control y evaluación del plan operativo anual, los responsables de las unidades administrativas

de la organización deben contar con indicadores que sean de su utilidad para medir semanal, mensual, trimestral o semestral el comportamiento y desempeño institucional de la organización.

### **Criterios para cada Indicador**

#### **Indicador de Eficacia**

Se refiere al cumplimiento satisfactorio de los objetivos y metas previstos en un programa o actividad; es decir, mide el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en un tiempo establecido, independientemente de los medios utilizados (resultados previstos Vs. Obtenidos).

- Requiere establecer objetivos claros y cuantificados
- Revisión de los objetivos para medir el nivel de logro desde dos perspectivas:
- Objetivos de hechos: elaboración de las actividades.

#### **Indicador de Eficiencia**

Orienta fundamentalmente a la aplicación de métodos de trabajos capaces de conducir al mejor desempeño de la actividad gerencial y operativa de acuerdo con los objetivos, los recursos y las limitaciones de las organizaciones. Es lo que permite transformar los recursos en productos y servicios al menor costo (servicios prestados Vs. Recursos empleados).

Evalúa las unidades monetarias y no monetarias:

- Físicos (Materiales y Equipos).
- Humanos.
- Financieros.
- Relación existente entre los bienes y servicios producidos y los bienes o servicios consumidos por empleados.

- Una actuación es eficiente en la medida en que se obtengan el máximo resultado posible con los recursos determinados.
- Los resultados del trabajo se deben a una finalidad (Planificación).
- Se debe estimar los excedentes o déficit de productos o servicios.

### **Indicador de Economía**

Es el que establece la relación más favorable entre el valor de los recursos utilizados y presupuestados, esto implica la formalización de criterios adecuados para la obtención, control, disposición y utilización de los insumos que entran a los procesos productivos de bienes y servicios con el fin de ejecutar los procesos productivos a los menores costos posibles (recursos adecuados Vs. menor valor).

Mide las condiciones en que se adquieren los recursos financieros, humanos y materiales (insumos).

- Se alcanza cuando se adquieren los recursos adecuadamente en cantidad y calidad, en el momento requerido y el costo más bajo.
- Exige conocer a profundidad las necesidades de insumos requeridos y los estándares y patrones para establecer comparaciones.
- Establece la relación del recurso utilizado en una organización similar o entre estándares y patrones de referencia.

### **SISTEMA DE CONTROL DE GESTION**

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las “fortalezas” se consideran como elementos se evalúan como capacidades positivas que contribuirían a lograr el objetivo. Las “debilidades” se consideran deficiencias que dificultan el logro. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las “amenazas” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

**Tabla N 15**

**Evaluaciones**

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Evaluación Interna	Fortalezas	Debilidades
Evaluación Externa	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Strickland (2001)

A partir de los aspectos internos y externos, que han marcado el desenvolvimiento de la empresa fábrica de ladrillos en el Municipio Carlos Arvelo- Estado Carabobo, y los cuáles se encuentran plasmados en los objetivos estratégicos, se elaboró la matriz DOFA, dando como resultado una serie de estrategias a ser incorporadas a corto , mediano, y largo plazo en la organización.

**Figura No. 4**

**Análisis interno -externo del área ambiental**



**Tabla No. 16 Matriz DOFA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<p><b>F1:</b> Personal relativamente joven que apuesta por mejoras a corto plazo en el área ambiental en la empresa fábrica de ladrillos Municipio Bolivariano Carlos Arvelo- Estado Carabobo.</p> <p><b>F2:</b> Se cuenta con un plan anual de formación y capacitación para los trabajadores de la empresa fábrica de ladrillos Municipio- Carlos Arvelo- Estado de Carabobo.</p> <p><b>F3:</b> Personal que cumple un perfil acorde a su puesto de trabajo con años de experiencia que pudiesen aportar mejoras a la organización</p>	<p><b>O1:</b> El monitoreo por parte de la autoridades de la alcaldía en materia ambiental, en el Municipio Bolivariano Carlos Ávelo ha despertado gran interés por las empresas del municipio entre ellas fábrica de ladrillos.</p> <p><b>O2:</b> Existe gran entusiasmo por parte del personal activo por efectuar cambios, en la organización.</p> <p><b>O3:</b> Existe gran interés por mejorar las condiciones sociales de la comunidad aledaña a la empresa.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p><b>D1:</b> Baja frecuencia de instrumentos de medición en el área de Planeación Estratégica.</p> <p><b>D2:</b> Escasas reuniones del Departamento de Planeación Estratégica de la empresa Fábrica de Ladrillos Municipio Carlos Arvelo- Estado Carabobo.</p> <p><b>D3:</b> Desconocimiento en materia ambiental del personal administrativo.</p>	<p>Creación de una página web, que disponga de información a los clientes proveedores y público en general de la empresa fábrica de Ladrillos <b>(D1,F1)</b></p> <p>Incorporación de una Lista de Chequeo como herramienta de gestión ambiental como instrumento que le permita asegurar a la directiva la efectividad de su gestión. <b>(D2,F2)</b></p> <p>Establecimiento de cursos de capacitación en materia ambiental a todos los trabajadores de la empresa. <b>(D3, F3)</b></p>	<p>Fomento de un convenio entre el organizaciones educativas y la empresa fábrica de ladrillos para propiciar el incentivo de cursos de capacitación en materia ambiental en el cumplimiento de estrategias a aplicar</p>
<p><b>Amenazas:</b></p> <p><b>A1:</b> Carencia de información en materia ambiental en la empresa</p> <p><b>A2:</b> Desconfianza por los impuestos cancelados a la alcaldía en materia municipal que no se observa retorno en el Municipio Carlos Arvelo-Estado de Carabobo.</p> <p><b>A3:</b> Exigencias ambientales de la alcaldía del Municipio Bolivariano Carlos Arvelo –Estado Carabobo.</p>	<p>Generación de estrategias particulares, que busquen fomentar la planificación estratégica como herramienta de gestión ambiental, en la empresa fábrica de ladrillos Municipio Bolivariano “Carlos Arvelo- Edo Carabobo”</p>	<p><b>Generación de estrategias particulares, que busquen fomentar gestión ambiental de los contribuyentes y habitantes del Municipio Carlos Arvelo.</b></p> <p>Establecimiento de una lista de chequeo que facilite a la empresa el cumplimiento de las obligaciones en materia ambiental con el Municipio Carlos Arvelo-Estado Carabobo.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia (2013).

Es bien sabido que para lograr la aplicación de la gestión ambiental, en una organización de tal manera que le permita a la directiva asegurar la efectividad de su gestión, la planificación estratégica es sólo una de las tantas herramientas que se pueden aplicar, de acuerdo a sus características descritas es la que mejor se adapta, para ello es necesario reducir las debilidades de la organización, así como las amenazas que se observan y ofrecen el entorno del Municipio, a través de todas y cada una de sus fortalezas, que están presentes dentro de la empresa fábrica de ladrillos, y el aprovechamiento de sus oportunidades que ofrece el entorno.

En consonancia con el tema planteado, la propuesta presentada, contiene como objetivo fundamental, incluir la planificación estratégica, en una organización (caso fábrica de ladrillos Municipio Carlos Arvelo- Estado Carabobo), para poder alcanzar la gestión ambiental, de tal manera de asegurar la efectividad de la gestión de la directiva. Empleando para su cumplimiento. Para ello es necesario, las sugerencias de mecanismos que tengan como objetivo incorporar la planificación estratégica de una empresa.

#### **FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA:**

Factibilidad legal: Si se toma en cuenta el aspecto legal, la factibilidad legal es aceptable, en virtud que la toma de decisiones, en lo relacionado a la creación del portal web, así mismo como la aprobación de los recursos económicos para la inversión en talleres de capacitación se encuentran a disposición de la directiva. Por lo cual las discusiones relacionadas en la puesta en marcha de la propuesta dependerá de su disponibilidad para abarcar dicho tema. Si se evalúa el aspecto relacionado con la disposición de los recursos audiovisuales así mismo como los recursos materiales; el costo en el que pueda incurrir la institución es perfectamente asumible, y no se considera un costo elevado, como para no ser tomado en consideración.

Por estos aspectos anteriormente mencionados el factor recurso humano debe ser bien evaluado por la organización fábrica de ladrillos para que la propuesta sea llevada a cabo sin tener mayores ni grandes obstáculos. Pues Aún cuando es claro

indicar que lo que hoy representa un costo para la empresa, en el futuro será retornable a través de grandes beneficios, como la seguridad que la empresa está cumpliendo con todas sus obligaciones derivadas de la legislativa ambiental venezolana.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- Los procedimientos e instructivos implican una mejora del desempeño en materia de control de gestión con respecto a la sustentabilidad.
- Se establece el control operacional de cada variable de emisión, para cautelar el cumplimiento de las normas de calidad de las restricciones internas de criterios para enfrentar episodios fuera de norma.
- Existe una correlación total en el análisis de riesgos y las auditorías internas y sistemas de gestión de la Empresa una vez implementadas las bases metodológicas para el control e la gestión.
- Involucran los riesgos de alto impacto con los aspectos socio ambientales en línea con la política de desarrollo sustentable.
- El sistema de gestión operara en toda la empresa , cómo un solo sistema, integrando a los sistemas de gestión de las operaciones.
- La estrategia está documentada e incluye indicadores definidos e informados, con líneas de tiempo, donde la rendición de cuentas y el presupuesto; es una parte integral del proceso anual de planificación estratégica de la empresa

## **Recomendaciones**

Por lo tanto se recomienda incluir:

- La creación de un comité alojado en el directorio con una función encargada de analizar la sustentabilidad, dentro del que se trata la materia evaluada.
- Objetivos de calidad (deben ser medibles y coherentes con la política de calidad y en el marco legal); planificación del SCG (cumplimiento requisitos, integridad del sistema, planes y programas, asignación de recursos, materialización de estrategias) que permitan el logro de los fines de la entidad.
- Asegurar la definición de responsabilidades y autoridades, designación de miembros de la entidad para la implementación del SGC y la socialización e interiorización del SGC en todos los niveles de la entidad (canales de comunicación - eficacia, eficiencia y efectividad).
- Realizar seguimiento del desempeño del SCG y evaluación de oportunidades de mejora: desempeño de procesos, administración del riesgo y cumplimiento de políticas y objetivos.
- La entidad debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar el SGC y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad.
- Gestionar y controlar la planificación y realización del diseño y desarrollo a través de planes, seguimiento y medición de procesos.
- Buscar continuamente mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad del sistema de gestión tomando acciones para eliminar las causas de las no conformidades.
- Proceso de comunicación entre la dirección de la entidad y los demás responsables de los procesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2004). **Bases Metodológicas de la Investigación Educativa**. Barcelona: Ceac
- Cabrera, D. (2005), “Planeación, Estrategias y Táctica”. Barcelona: Gedisa S.A.
- Campos, K. (2012), “**El proceso de planificación estratégica como herramienta para el desarrollo de industria nacional del aluminio, (INNALCA) Pequeña y mediana empresa del estado Carabobo** Trabajo de Maestría no publicado. Universidad Carabobo.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860 de fecha 30 de Diciembre de 1999.
- Cano, M y Gil, E, (2005), **El Control de gestión**. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill..
- Chao, C. (2000). **Método de la Investigación Científica**. Editorial Mc Graw Hill. Bogota Colombia.
- Espiñeira Sheldon & Asoc. (2008), **Responsabilidad ambiental como estrategia de negocio para minimizar los impactos del cambio climático**.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación** (4a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Jiménez, J. (2010). “**Influencia de la cultura y gestión ambiental, en el presupuesto maestro y su incidencia en la toma de decisiones, para el mejoramiento del proceso productivo, en cuanto a su desempeño sobre el medio ambiente caso Ford Motor de Venezuela, S.A**” . Presentado ante la Universidad de Carabobo. Trabajo de Especialización en Gerencia Tributaria no publicado.
- Ley Orgánica del Ambiente** (2007). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.833, de fecha 22 de diciembre de 2006.
- Ley Penal del Ambiente.** (1992). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4.358, de fecha 3 de enero de 1992.
- Ley de Diversidad Biológica** (2000). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.468. Extraordinario, de fecha 24 de mayo de 2000.

- Kaplan, R. (2000), **“Cuadro de Mando Integral”**. Revista Harvard Bussing 1992.
- Koontz y Weihrich (1995). Elementos de la Administración. Tercera Edición, Edit. Macchi, Argentina.
- Méndez, (2001)
- Mintzberg, Quin, Voyer ( 1997), **“El Proceso Estratégico”** Pearson Education. 1ª ed., México.  
Norma Covenin. ISO 14001. 1996
- Palella, S y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.**
- Pérez, G. (2002). **Metodología de la Investigación.** Mc.Graw-Hill. Interamericana de México.
- Requena, A. (2010). **“La planificación estratégica como elemento de la auditoría interna de las empresas del sector metalmecánico fabricante de postes “.** Presentado ante la Universidad de Carabobo. Trabajo de Maestría no publicado.
- Rojas, M. (2009).**“La planificación estratégica empresarial como mecanismo de solución a problemas de comercialización, de la pequeña y mediana empresa”**, tesis presentada ante la Universidad de Carabobo. Trabajo de Maestría no publicada.
- Ramires, T. (1997). **Cómo Hacer un Proyecto de Investigación.** Caracas: Panapo.
- Rodríguez, J. (2001), **Importancia de la planificación estratégica.**
- Sallenave, J (1991). **Gerencia y planeación estratégica.** Edit. Norma. Colombia
- Serna, N (2003). **Herramientas para el control de planificación.** Barcelona 3ra. Edicion.
- Sabino, C. (2003). **Metodología de la Investigación** (3a. ed.). Buenos Aires: El Cid  
Stanton, E. y Walker, E. (2004). **Fundamentos de Marketing.** (13a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Suárez, A. (2011), **“La Planificación Estratégica como herramienta gerencial para elevar la competitividad en la peq**

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA  
PARA EL CONTROL DE GESTIÓN AMBIENTAL  
CASO FÁBRICA DE LADRILLOS,  
MUNICIPIO CARLOS ÁRVELO-EDO. CARABOBO”.**

## **ANEXOS**

**Tabla No. 2**  
**Operacionalización de las Variables**

**Objetivo General:** Analizar la Planificación Estratégica Como Herramienta para el Control de Gestión Ambiental como instrumento que les permita asegurar a la directiva de la empresa la efectividad de su gestión. Caso Fábrica De Ladrillos, Municipio Carlos Ávelo-Edo.

OBJETIVOS	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEM	INSTRUMENTO
Diagnosticar La Situación Actual De La Empresa Fabrica De Ladrillos Municipio Carlos Arvelo- Edo Carabobo. En Cuanto a su gestión en los distintos niveles de la organización: Institucional, Intermedio y Operacional.	Situación actual de la empresa fábrica de ladrillos con respecto a su gestión a nivel institucional	Manual de políticas y normas	1	Cuestionario
		Planificación Estratégica	2	
		Objetivos corporativos	3	
Analizar los fundamentos teóricos sobre la Planeación Estratégica y el Control de gestión ambiental, con el fin de asegurar que los resultados de los planes estratégicos, tácticos y operacionales se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos al ambiente.	Fundamentos teóricos a cerca de la Planeación Estratégica y el Control de Gestión	Control de gestión	4	Cuestionario
		Informes de gestión	5	
		Política de calidad en materia ambienta	6	
		Normativa Ambiental	7	
Diseñar una Base Metodológica que fundamente la elaboración de indicadores de gestión ambiental en la Gerencia Administrativa de la empresa Ladrillera Guigue del estado Carabobo que le permita asegurar a la directiva de la empresa la efectividad de su gestión.	Base Metodológica que fundamente la gestión ambiental de la empresa Ladrillera Guigue del estado Carabobo.	Capacitación en materia ambiental	8	Cuestionario
		Direccionamiento estratégico	9	
		Adecuada lanificación	10	

Fuente: La Investigadora (2013)

