

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
AGROSUR C.A. SAN FÉLIX – ESTADO
BOLÍVAR**

**Autores: Flores, Daniel y
Artigas, José**
danieldibtec@gmail.com
jbartigas@hotmail.com

RESUMEN

El presente trabajo tiene como base fundamental el método científico, cuyo propósito fue el estudio del proceso de planificación estratégica de la empresa AGROSUR C.A., planteando las estrategias adecuadas a fin de tener una nueva dirección en función de las metas establecidas, alineando todos los recursos en la posterior consecución de las metas trazadas; se empleó una investigación de tipo descriptiva con soporte de campo; las técnicas empleadas fueron la observación directa sustentada con la encuesta, un cuestionario validado por tres (3) expertos, aplicado a una muestra conformada por cuatro (4) personas, los datos obtenidos fueron analizados de forma cuantitativa a fin de considerar las estrategias más adecuadas fundamentándose en el desarrollo del proceso estratégico en la empresa. Se establecieron elementos fundamentales como la misión, visión empresarial, además de los correspondientes valores corporativos complementados con su plan de acción e indicadores para medir el desempeño de la organización.

PALABRAS CLAVE:

planificación estratégica,
competitividad, misión,
visión, valores
corporativos

STRATEGIC PLANNING FOR THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY AGROSUR C.A SAN FÉLIX - BOLÍVAR STATE

Authors: Flores, Daniel y Artigas, José
danieldibtec@gmail.com
jbartigas@hotmail.com

ABSTRACT

The present work has as a fundamental basis the scientific method, whose purpose was the study of the strategic planning process in the AGROSUR C.A. company, raising the appropriate strategies in order to have a new direction based on the established goals, aligning all resources in the subsequent achievement of the goals set; a descriptive research with field support was used; The techniques used were direct observation supported by the survey, a questionnaire validated by three (3) experts, applied to a sample made up of four (4) people, the data obtained were analyzed quantitatively in order to consider the most appropriate strategies based on the development of the strategic process in the company. Fundamental elements were established such as the mission, business vision, in addition to the corresponding corporate values complemented with its action plan and indicators to measure the performance of the organization.

Keywords: Strategic planning, Competitiveness, Mission, Vision, Corporate Values.

INTRODUCCIÓN

La competitividad implica la integración de todos los miembros de una organización en la búsqueda de mejores oportunidades de participación en pro de incrementar sus beneficios en el ámbito económico. En general, las empresas hoy día buscan las estrategias más adecuadas en su sector aprovechando sus virtudes, corrigiendo en gran medida las debilidades, en este sentido, deben tener en cuenta el contexto donde interactúan pues, el desconocimiento de factores críticos del entorno devendrá en obstáculos en cuanto al logro de resultados. Las estrategias de competitividad son vitales en el funcionamiento de las organizaciones, las mismas deben estar necesariamente vinculadas a la misión, visión y valores corporativos, así como en los estatutos en función de un mejor desempeño en su sector de participación.

Actualmente todas las organizaciones deben configurar herramientas considerando los

aspectos anteriormente planteados, de lo contrario, la probabilidad de éxito en el mercado será muy baja, trayendo como consecuencias desventajas notables respecto a otras empresas similares. Razón por la que se plantea como objetivo: Desarrollar el proceso de planificación estratégica como herramienta gerencial para la competitividad en la empresa AGROSUR C.A. ubicada en San Félix – Estado Bolívar, la aplicación de esta coadyuvará a un mejor desempeño, pues se toma en consideración factores tanto internos como externos que garantizan estrategias competitivas adecuadas a la empresa, la misma es una empresa encargada de la comercialización de productos agrícolas, donde a pesar de tener participación en el mercado no posee herramientas estratégicas claves para un mejor desempeño en el mismo y un nivel de competitividad adecuado en este tipo de compañías.

Desarrollo secuencial teórico

La competitividad va más allá de la productividad, esta representa un

proceso centrado en fortalecer las capacidades tanto productivas como organizacionales enfrentando de manera exitosa los cambios presentes en el ambiente empresarial, generando alternativas vitales en el entorno empresarial. En Venezuela las organizaciones han operado dentro de un entorno sumamente complicado, los gerentes se enfrentan a cambios constantes comprometiendo la existencia de las mismas, nuevos procesos administrativos; se debe estimular el logro de los objetivos garantizando los resultados y un crecimiento adecuado, es bueno resaltar cómo a nivel nacional muchas empresas han sido capaces de mantenerse en tiempo en virtud de las condiciones actuales presentes.

En este contexto se menciona la empresa AGROSUR C.A fundada en el año 2014, la compañía se encuentra ubicada en la localidad de San Félix - estado Bolívar, encargada de la comercialización y venta de productos agrícolas de diversa índole, tales como semillas de frutas, vegetales, hortalizas además de equipos para

fumigación. Mediante la observación directa se denota que AGROSUR C.A presenta deficiencias en cuanto al desarrollo de sus actividades gerenciales, en este caso la empresa no dispone de personas capacitadas para cubrir ese aspecto, las mismas son llevadas a cabo por un (1) socio que hace las veces de gerente sin tener ningún tipo de conocimiento en cuanto a este tipo de actividades.

Uno de los aspectos resaltantes es la forma como se han llevado sus actividades, no contando con los elementos estratégicos fundamentales tales como misión, visión, objetivos estratégicos, objetivos organizacionales, generándole enormes desventajas en el ámbito competitivo con empresas similares en el sector, además no se han fijado metas fundamentales, objetivos realistas propios de la falta de una gestión empresarial seria. Por ello se plantea el desarrollo del proceso de planeación estratégica para la empresa como apoyo en la toma de las decisiones más resaltantes en base a lo anterior se plantean el objetivo: Desarrollar el

proceso de planificación estratégica como herramienta gerencial para la competitividad en la empresa AGROSUR C.A. ubicada en San Félix – Estado Bolívar.

La importancia de la investigación radica en el planteamiento de los elementos fundamentales para permitir a la empresa AGROSUR C.A. competir convenientemente mediante la aplicación de un plan estratégico adecuado a las exigencias de la organización evaluando los elementos de su entorno estableciendo su influencia tanto dentro como fuera de la misma, se consideraran los fundamentos necesarios según las características presentes actualmente en la organización, una apropiada aplicación de las estrategias otorgara una mayor competitividad y en función de la situación presente

Planificación Estratégica

La mayoría de las organizaciones ejecutan el proceso de planificación estratégica en su ciclo de vida, en relación con ello, David (2003)

la define como “el arte de formular, implantar, evaluar las decisiones a través de las funciones más resaltantes permitiendo a una empresa lograr sus objetivos” (p. 5), lo que refiere la generación de un proceso que abarca todas las funciones de las compañías y que a su vez garantiza altas probabilidades de alcanzar el éxito, en este sentido, la organización puede ser capaz de crear nuevas oportunidades mirando hacia el futuro estableciendo las estrategias necesarias a fin de obtener los resultados más convenientes.

En el marco de los distintos procesos de gestión, la planificación estratégica permite tomar las decisiones más importantes en el entorno organizacional, a partir de aquí una empresa puede desarrollarse de la manera más adecuada con base en los objetivos planteados, en este caso involucra todas las acciones fundamentales según las tendencias actuales, integrando en uno solo todos los elementos presentes en una organización tales como los sistemas de información, operación,

producción, mercadotecnia, finanzas, gerencia, entre otros

Para una correcta aplicación de la planificación estratégica se debe seguir una secuencia de pasos fundamentales analizando la situación actual del entorno y así establecer las medidas necesarias para el cumplimiento de las metas propuestas, en este proceso el planteamiento de estas debe ser consecuente con las necesidades de la organización.

Modelos estratégicos

Un modelo estratégico consiste primordialmente en el conjunto de pasos destinados a la aplicación de estrategias y así definir los destinos de una organización; existen diversos modelos teniendo en común básicamente la consecución de las metas planteadas en la empresa en función de los elementos fundamentales acordes a su estructura corporativa es decir, su misión, visión, objetivos estratégicos corporativos; es importante en cualquier empresa tener en cuenta los modelos planteados adaptándolos a

las necesidades presentes en su ambiente de trabajo.

Kotler y Armstrong (2000), definen la palabra modelo de la siguiente forma: “Un modelo es fundamentalmente la selección de un conjunto de variables especificando sus relaciones mutuas, con el objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte” (p. 425). En sí, un modelo estratégico representa los aspectos principales de un proceso considerando todos los factores desde su inicio hasta su final, mostrando la secuencia de elementos fundamentales de una organización, los modelos estratégicos son de gran aplicabilidad en cualquier entorno, es vital, el cumplimiento concreto de las etapas de correspondiente aplicación.

Competitividad

La competitividad se define como la capacidad de una empresa u organización de generar mayor satisfacción en los clientes a través de la calidad de los productos elaborados, a los distintos precios ofrecidos en el mercado, la misma debe tener en consideración el tipo de

mercado donde desea establecerse fundamentando los resultados correspondientes a corto o largo plazo. Existen diversas definiciones de competitividad, en este caso no existen diferencias espaciales entre las mismas, es así como Porter (2000) establece lo siguiente:

“La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, habría que irse a la empresa o al sector e identificar cuáles son los factores determinantes de éxito, además si realmente estos factores son sostenibles en los plazos adecuados”. (p. 180)

En relación con lo anterior, la competitividad se plantea en este caso, como la habilidad existente dentro de las organizaciones de mantener una posición potencial en el mercado, bajo la premisa de generar los mayores beneficios dentro de su entorno; muchas empresas deben tener el conocimiento de su sector

generando las estrategias adecuadas en pro de conseguir los mejores resultados considerando todas las limitaciones presentes tanto internas como fuera de las mismas. Respecto a lo planteado, Porter (Ob. cit.) también considera:

“Diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, la capacidad de cautivar, de seducir, de atender, asombrando a nuestros clientes, sean internos o externos con nuestros bienes o servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas” (p. 180)

Desde este criterio, toda organización debe saber diferenciar sus actividades o procesos siendo capaces de obtener superiores resultados en su campo aumentando la probabilidad de generar la mayor de cantidad de beneficios, estos pueden ser empleados en la mejora de sus elementos productivos; muchas empresas tienen sus criterios de competitividad definidos, basándose en esto se establecen las estrategias

correspondientes, teniendo claro las metas previamente establecidas.

Estrategias Competitivas

Las estrategias competitivas se consideran como los elementos empleados por las organizaciones a fin obtener un estatus de privilegio frente a los distintos competidores, en este caso las mismas tratan de enfocar sus esfuerzos empresariales en luchar contra los elementos o aspectos limitantes de los distintos sectores económicos, en la actualidad muchas empresas buscan posicionarse en lo más alto de los entornos competitivos presentes en la actualidad.

Castro (2010), explica “La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa – sostenible - contra las fuerzas determinantes de la competencia en el sector industrial” (p. 249), en estos casos toda organización en vista de poder competir en los distintos mercados debe ser capaz de posicionarse de forma privilegiada si puede hacer frente a las fuerzas

impuestas en el mercado; una estrategia bien planteada permite a las empresas actuar sin ningún tipo de limitaciones en busca de una mejor posición.

Porter (Ob. cit.), por su parte, sobre las estrategias competitivas plantea “Emprender acciones ofensivas o defensivas creando una posición defendible en un sector industrial, enfrentándose con éxito a las cinco fuerzas competitivas obteniendo así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (p. 55), en muchas situaciones las empresas deben considerar la manera de defenderse de las amenazas de su sector haciendo frente a cualquier esquema que pueda afectar a la organización.

Metodología

El presente trabajo estuvo establecido en un modelo científico que de acuerdo con el paradigma epistemológico–metodológico cuantitativo está orientado hacia una investigación descriptiva la cual, según Arias (2012), “Consiste en la caracterización de un hecho,

fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento". (p.24), la misma se complementó con un diseño de campo donde los datos primarios fueron recolectados en la realidad fundamentalmente en este caso la empresa AGROSUR C.A.

Se emplearon como técnicas de recolección de datos la observación directa, la cual fue de gran importancia en la investigación, a través de ella se obtuvieron antecedentes fundamentales sobre el entorno de la empresa conociendo de esta forma su comportamiento interactuando con las unidades correspondientes, además se aplicó una encuesta a los trabajadores de la organización.

Entre los instrumentos utilizados está un cuestionario conformado por veinte (20) preguntas de valoración, donde la mínima escala fue de uno (1) y la máxima puntuación cinco (5) puntos, aplicada a la población de estudio conformada por cuatro (4) elementos, entre ellos un gerente, un analista de inventario, un representante de ventas y un jefe de ventas; todos estos elementos ligados

a la problemática de estudio, la información obtenida mediante la aplicación del mismo permitió conocer los aspectos esenciales en funcionamiento de la empresa.

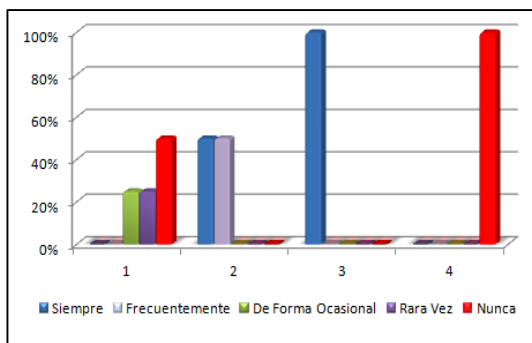
Para una mejor fundamentación de la presente investigación se empleó el análisis de datos cuantitativos, en este caso la presentación de los resultados correspondientes se basó en la tabulación como una forma precisa de disponer de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, seguidamente se consideró el uso de programas estadísticos en este caso Microsoft Excel principalmente dada la utilización del Alfa de Cronbach relacionado específicamente por la forma del instrumento empleado.

Presentación de resultados y/o conclusiones

A continuación, se presentan una serie de tabulaciones como resultado de la encuesta aplicada, respectivamente como respuesta a la temática abordada se muestran las siguientes representaciones, en primer lugar, se muestran los datos

obtenidos respecto al indicador Entorno Interno. Ver cuadro y figura 1.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	La empresa cuenta con las herramientas gerenciales fundamentales para el desarrollo de sus funciones administrativas.	0	0%	0	0%	1	25%	1	25%	2	50%
2	En la empresa existe un ambiente de trabajo adecuado que garantiza un buen clima organizacional.	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%
3	La empresa cuenta con una amplia gama de productos y servicios.	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
4	Se hacen las evaluaciones correspondientes para poder analizar el desempeño de la organización.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%



Cuadro y Figura 1. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Entorno Interno.

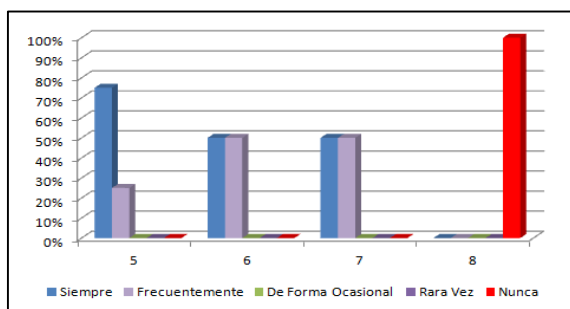
Fuente: Construcción propia (2018).

Los resultados mostrados indican lo siguiente: un veinticinco por ciento (25%) de los trabajadores manifiesta de forma ocasional emplear herramientas gerenciales, del mismo modo un (25%) expresa rara vez, mientras que el restante cincuenta (50%) considera que nunca. En cuanto al ambiente de trabajo un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados considera siempre la existencia de un buen clima laboral en

la empresa AGROSUR C.A., para el restante cincuenta por ciento (50%) frecuentemente existen buenas relaciones en la organización. El cien por ciento (100%) de los encuestados considera cuenta con gama variedad de productos y servicios. Finalmente, las evaluaciones correspondientes el cien por ciento (100%) de los consultados evidenció nunca son realizadas.

Según lo expresado por Porter (Ob. cit.) la empresa debe diferenciarse de sus competidores emprendiendo las acciones necesarias aprovechando las fortalezas en función de las amenazas presentes. En el análisis de los aspectos internos de la organización se evidencian notables debilidades, primordialmente no se toman en cuenta las herramientas gerenciales, nunca enfocan evaluaciones de medición del desempeño, a pesar de ello existe un buen ambiente de trabajo, teniendo además una gran variedad de productos y servicios. El siguiente indicador evaluado fue el relacionado al Entorno Externo. Ver cuadro y figura 2.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	El mercado ofrece oportunidades atractivas para el crecimiento.	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%
6	Posee la capacidad adecuada para adaptarse y enfrentar a la competencia.	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%
7	Los aspectos económicos actuales influyen en el desarrollo de sus actividades.	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	0	0%
8	La empresa conoce en qué situación se encuentra respecto a otras organizaciones de su entorno.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%



Cuadro y Figura 2. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Entorno Externo.
Fuente: Construcción propia (2018).

Las tabulaciones presentadas junto a sus representaciones gráficas indican respecto al indicador Entorno Externo: un setenta y cinco por ciento (75%) de los consultados considera siempre aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado, el restante veinticinco por ciento (25%) manifiesta frecuentemente saber utilizar las mismas en el desempeño de la organización. En cuanto a adaptarse enfrentando a la competencia el cincuenta por ciento

(50%) de los trabajadores considera siempre estar preparados, en el caso del restante cincuenta por ciento (50%) expone frecuentemente debe considerarse dichas estrategias.

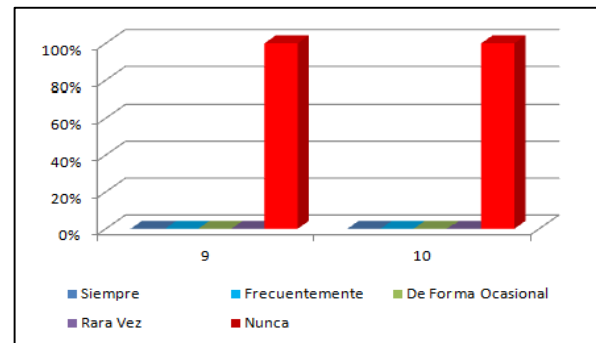
La influencia de los aspectos económicos siempre es tomada en cuenta por el cincuenta por ciento (50%) de los consultados, mientras para el otro cincuenta por ciento (50%) es frecuente analizar esos aspectos. Finalmente, en cuanto al conocimiento de su entorno el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa una total falta de interés en cuanto al mismo.

De acuerdo con el planteamiento de Porter (Ob. cit.) la empresa debe tener en cuenta el desarrollo de su medio para de esta manera adecuar sus estrategias obteniendo una posición adecuada en el mercado. Se evidencia una notable capacidad de la empresa para interactuar con base en los aspectos predominantes del mercado teniendo en cuenta además la influencia de los aspectos económicos, de esta manera es capaz de hacer frente a sus competidores, una amenaza se enfoca en no conocer

su situación actual respecto a los mismos dado el poco interés de la empresa en relación con este aspecto. Como tercer indicador se estudió el

marco de la aplicación de los Valores Fundamentales junto a los Objetivos Corporativos. Ver cuadro y figura 3

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	Los valores en la empresa están claramente definidos, para promover la integración del personal en las actividades de la organización.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
10	Se promueve el conocimiento de objetivos corporativos para el logro de las acciones establecidas previamente.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%



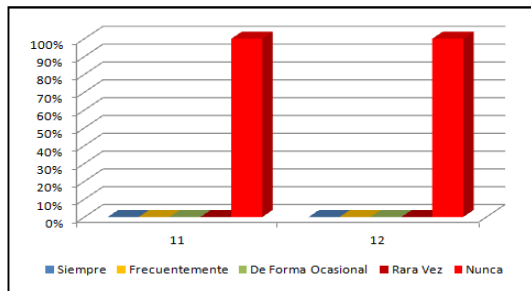
Cuadro y Figura 3. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Valores Fundamentales - Objetivos Corporativos.
 Fuente: Construcción propia (2018).

Las tabulaciones presentadas además de sus representaciones gráficas indican respecto al indicador: una manifestación del cien por ciento (100%) de los encuestados de acuerdo en que la empresa no cuenta con los valores fundamentales adecuados. En relación con los objetivos corporativos el cien por ciento (100%) coincidió tampoco tener definidos dichos elementos. En relación con este indicador Kotler y Armstrong (2000) expresan la función elemento. Otro de los indicadores en

de los modelos como la selección de un conjunto de variables especificando sus relaciones mutuas, la importancia de los objetivos corporativos dentro de los modelos estratégicos radica en considerar las variables necesarias que inciden en el funcionamiento de la empresa. Según los resultados obtenidos en función al establecimiento de valores - objetivos corporativos, se observa en la organización no se tienen definidos dichos la aplicación de la planificación del

proceso de planificación estratégica y figura 4.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	La empresa ha desarrollado su propósito fundamental y las metas que se pretenden conseguir a futuro.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
12	La empresa es consecuente con lo que promueve dentro de su día a día.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%



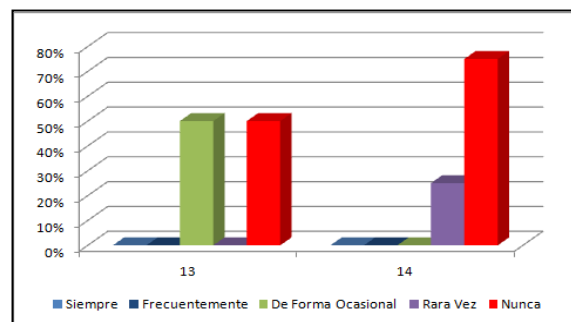
Cuadro y Figura 4. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Aplicación Misión - Visión.
Fuente: Construcción propia (2018).

Los datos obtenidos respecto al indicador evidencian lo siguiente, un cien por ciento (100%) de los encuestados expresa: la empresa no ha manifestado un propósito fundamental, tampoco se han establecido metas a conseguir en periodo de tiempo determinado. Además, el cien por ciento (100%) revela no seguir con sus propósitos diarios de una manera firme. En este caso, Kotler y Armstrong (Ob. cit.) manifiestan la importancia de

es el de la misión y visión. Ver cuadro desarrollar la misión y visión empresarial como punto de partida dentro de los modelos estratégicos. Basándose en los resultados obtenidos según las interrogantes establecidas, se evidencia la falta tanto de una misión como visión clara en la empresa AGROSUR C.A.,

Evaluados los aspectos anteriores es fundamental conocer las Capacidades Directivas de la empresa en el marco de este proceso. Ver cuadro y figura 5.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
13	Se promueve en la empresa la toma de buenas decisiones	0	0%	0	0%	2	50%	0	0%	2	50%
14	Se delegan las correspondientes funciones entre sus empleados estimulándolos a asumir sus responsabilidades.	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%



Cuadro y Figura 5. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Capacidades Directivas.
Fuente: Construcción propia (2018)

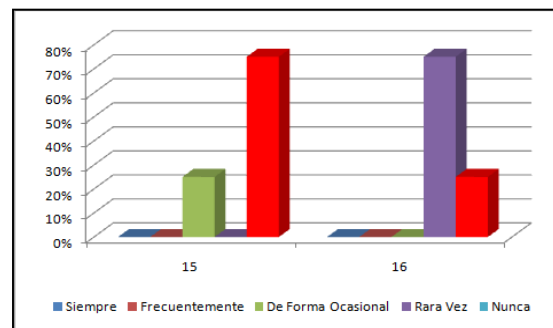
De acuerdo con las representaciones gráficas además de las tabulaciones obtenidas muestran respecto al indicador: un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados manifiesta en la empresa ocasionalmente se toman buenas decisiones, el restante cincuenta por ciento (50%) expresa en relación con la correspondiente interrogante nunca tomar buenas decisiones. La delegación de funciones se presenta rara vez según el veinticinco por ciento (25%) de los consultados, en el caso del setenta y cinco por ciento (75%) nunca se consideró establecer las responsabilidades entre los empleados.

De acuerdo con lo expresado por Castro (Ob. cit.) las estrategias

establecen una posición provechosa en el mercado, en este caso, las capacidades de la directiva para tomar las decisiones adecuadas influyen en el planteamiento de las destrezas pertinentes y de los compromisos de cada miembro de la organización. Según lo mostrado, en la empresa no se toman las decisiones más acertadas, esto repercute negativamente en el funcionamiento de la organización, además las distintas responsabilidades no están debidamente establecidas entre los empleados de la organización.

Un aspecto por considerar para el buen desarrollo del proceso de planificación estratégica en la organización es el Recurso Humano. Ver cuadro y figura 6.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	Se desarrollan las competencias del personal mediante planes de formación.	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	3	75%
16	Se privilegia el trabajo individual, sobre el trabajo en equipo.	0	0%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%



Cuadro y Figura 6. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Recurso Humano.

Fuente: Construcción propia (2018)

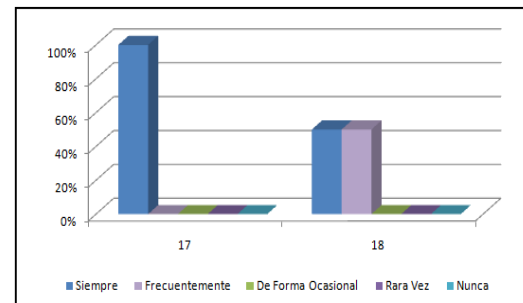
Las representaciones gráficas correspondientes indican: según el veinticinco por ciento (25%) de los encuestados, en la empresa ocasionalmente se trabaja en función de mejorar las competencias del personal, el restante setenta y cinco por ciento (75%) expresa nunca recibir ningún tipo de capacitación.

En cuanto al desarrollo del trabajo grupal el setenta y cinco por ciento (75%) de los consultados expresó rara vez realizar actividades en forma conjunta, el veinticinco por ciento (25%) restante consideró nunca llevar a cabo responsabilidades grupales.

David (Ob. cit.) manifiesta dentro de la planificación estratégica evaluar las decisiones dentro de las funciones más importantes; es necesario desarrollar las capacidades más necesarias en el recurso humano en función de los objetivos previamente planteados. En función del logro de los objetivos empresariales el personal de una organización debe estar plenamente capacitado fundamentalmente, los resultados del indicador evidencian la falta de

competencias del personal, así como la poca disposición de trabajar en equipo Seguidamente se analizaron los elementos resaltantes en función a las estrategias presentes tales como las de diversificación. Ver cuadro y figura 7

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	La empresa tiene en cuenta la innovación y la considera un factor clave para el éxito	4	100%	0	0%	0	0	0	0	0	0
18	Es importante para la empresa diversificarse para ser más competitiva	2	50%	2	50%	0	0	0	0	0	0



Cuadro y Figura 7. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos y de los Resultados del Indicador: Estrategias de Diversificación.

Fuente: Construcción propia (2018)

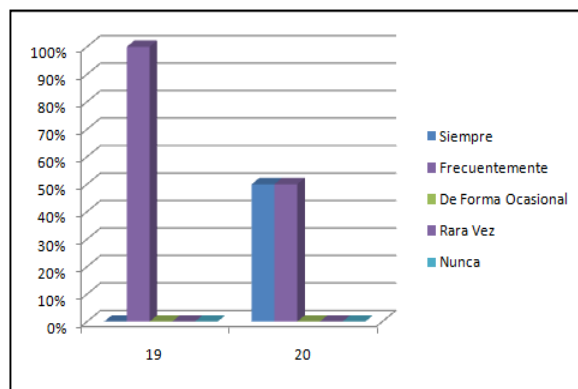
De acuerdo con el análisis del correspondiente indicador los resultados muestran lo siguiente: el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta en la empresa siempre se toma en cuenta la innovación como clave para el éxito de esta. La diversificación como estrategia el cincuenta por ciento (50%) de la muestra consultada mencionó siempre tenerla en cuenta, en el caso del restante cincuenta por ciento (50%) frecuentemente es un elemento fundamental en el desarrollo de esta.

Castro (Ob. cit.) manifiesta que las estrategias competitivas permiten establecer una posición provechosa contra las fuerzas determinantes de la competencia, la diversificación

permitirá a la organización hacer frente a las condiciones presentes en el entorno de forma notable para así obtener una posición más rentable dentro de su mercado. Según los resultados obtenidos en el indicador correspondiente la empresa AGROSUR C.A. muestran a pesar de las debilidades presentes la organización tiene en cuenta la innovación como clave fundamental en su éxito además han planteado la diversificación de sus productos como elemento cardinal en el logro de los objetivos previamente establecidos.

Finalmente se estudiaron los aspectos relacionados a las estrategias de innovación. Ver cuadro y figura 8.

Item	Enunciado	Siempre		Frecuentemente		De Forma Ocasional		Rara Vez		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	La empresa determina cuáles son sus aspectos más resaltantes en función a lo que hacen sus competidores.	0	0%	4	100	0	0	0	0	0	0
20	Existe la iniciativa en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y/o productos.	2	50%	2	50%	0	0	0	0	0	0



Cuadro y Figura 8. Representación Distribución Absoluta - Porcentual de los Valores Obtenidos de los Resultados del Indicador: Estrategias de Innovación.

Fuente: Construcción propia (2018).

Las tabulaciones presentadas y sus representaciones gráficas indican: el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que la organización frecuentemente determina sus elementos más resaltantes con base a lo que lleva a cabo la competencia. En cuanto a la iniciativa de nuevas oportunidades de negocio el cincuenta por ciento (50%) de los consultados mencionó siempre considerarla, en el caso del restante cincuenta por ciento (50%) frecuentemente es un aspecto muy importante como base hacia la mejora de la competitividad en la organización.

En este marco, Porter (Ob. cit.) considera que la competitividad consiste en determinar los factores claves de éxito, conocer el mercado en el que se encuentra, definir de qué manera puede innovarse en cuanto a sus actividades o en cuanto al mejoramiento de sus productos. En relación con las estrategias de innovación la empresa tiene claro que las mismas son fundamentales para un mejor desarrollo de sus

actividades, es importante resaltar cuáles son sus puntos fuertes considerando sus competidores y en gran medida la incorporación de nuevos productos y/o servicios dentro del desarrollo de sus acciones.

CONCLUSIONES

En lo referido al indicador entorno interno se evidencia grandes debilidades en el desarrollo de las actividades de AGROSUR C.A., se observa necesario manejar herramientas gerenciales además de no medir el desempeño de sus empleados, existe un buen ambiente de trabajo demostrando un equipo comprometido en las labores cotidianas de la empresa, finalmente la empresa cuenta con gran variedad de productos posicionándose de una manera relativa en su mercado.

Los resultados del indicador entorno externo muestran lo siguiente: la empresa sabe interactuar en su medio considerando las influencias presentadas en el mismo básicamente en relación con sus aspectos

económicos, como elemento negativo la organización nunca toma en consideración su situación respecto a las actividades desarrolladas por sus competidores dando a entender la poca necesidad de enfocar estos fundamentos.

En cuanto al análisis del indicador valores fundamentales - objetivos corporativos, se observa la inexistencia de los mencionados elementos, claves para el proceso de planeación estratégica, en este caso en la organización no está definida la manera específica de cómo llevar a cabo sus actividades. En función al análisis realizado al indicador aplicación de misión – visión, la empresa muestra fallas notables principalmente al no contar con una misión ni una visión organizacional clara, es decir falta un propósito lo suficientemente claro sobre la organización hoy en día.

El indicador capacidades directivas muestra las pocas capacidades de la empresa de tomar decisiones adecuadas en función de las distintas situaciones que se puedan presentar, además los

empleados no cuentan con responsabilidades definidas evidenciándose la poca comunicación entre las partes. En cuanto al indicador recurso humano, las competencias adecuadas del personal de AGROSUR C.A. son limitadas completamente, no se han dirigido estrategias para el desarrollo del factor humano en la organización.

De acuerdo con los resultados del indicador estrategias de diversificación, la empresa tiene como meta fundamental diversificar los productos como sus servicios como medio para tener una posición más favorable en su sector empresarial. Finalmente, en función de los resultados obtenidos en el indicador estrategias de innovación, la empresa ha considerado innovar para desarrollar mejor sus actividades.

RECOMENDACIONES

La empresa AGROSUR C.A. debe establecer los elementos necesarios sobre cómo establecer la personalidad de la organización, definiendo las pautas de

comportamiento que se ajusten a lo plasmado para ello revisar la visión y misión organizacional; deben considerarse las estrategias como los recursos con los que la empresa cuenta actualmente a fin de organizar las operaciones fundamentales de la empresa en todos sus niveles.

Delimitar las responsabilidades a cada uno de los integrantes de la organización, definiendo las competencias más acordes con sus funciones, a partir de dicho planteamiento se establecerán las actividades adecuadas dependiendo del perfil de cada uno de los empleados, las mismas deberán estar enfocadas en dar respuesta a las acciones correspondientes según a los resultados que se desean conseguir, es necesario que todos los miembros de la empresa estén involucrados en este aspecto.

AGROSUR C.A. debe utilizar la información técnica de sus orientando sus acciones hacia otros potenciales sectores en el mercado, además se deberán proponer nuevos servicios considerando la disposición de la empresa en cuanto a este aspecto en

vista de la capacidad actual de aplicar dicha estrategia, pues actualmente la organización cuenta con los elementos necesarios para el desarrollo de la misma; la organización puede desarrollar un plan de acción considerando además de los elementos, los tiempos de ejecución correspondientes.

Realizar reuniones entre los miembros donde puedan dar opiniones sobre sus pensamientos acerca de la empresa compartiendo ideas en la dirección de esta, donde todos los elementos se dirijan al cumplimiento de las metas; se recomienda implementar evaluaciones de desempeño con el propósito fundamental de conocer el rendimiento en cuanto al desarrollo de sus actividades y trabajar en función de en estas a fin de mejorar la productividad correspondiente.

Dentro del proceso de planeación estratégica es fundamental involucrar todos los factores necesarios dentro de los aspectos definidos, es importante tener en cuenta los elementos propuestos para ser aplicados en un corto plazo y en

función de los resultados ir definiendo las estrategias adecuadas para el mejor desarrollo del proceso a futuro este concepto es vital para el funcionamiento de todo tipo de compañías en base a como estas deseen funcionar en su mercado o campo de acción en un mundo competitivo y globalizado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu J., C. (2014). **Propuesta de un Sistema Estratégico de Desarrollo Integral para Gerentes Regionales de Ventas de las Empresas Farmacéuticas de los Estados Aragua y Carabobo.** Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación – Introducción a la Metodología Científica.** (Sexta Edición). Editorial Espíteme.
- Armijo, M. (2009). **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público** (Versión preliminar). ILPES/CEPAL.
- Cabrera, C. (2013). **Propuesta de Modelo Estratégico de Comunicación Efectiva para Optimizar el Flujo Interno de Información en las Empresas del Estado Venezolano: Caso. Petroquímica de Venezuela, S.A.** Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Cauas, D. (2006). **Elementos para la Elaboración y Ejecución de un Proyecto de Investigación.** Mc Graw - Hill.
- Castro, E. (2010). **Las Estrategias Competitivas y su Importancia en la Buena Gestión de las Empresas.** (Primera Edición). Ciencias Económicas.
- David, F. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica.** (Novena Edición). Prentice Hall.
- Fleitman, J. (2000). **Negocios Exitosos.** (Décima Edición). Mc Graw Hill.
- Guzmán, D. (2014). **Valores Corporativos: Signo Vital de su Empresa** (Comps.).
- Hernández, R; Fernández; C., y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación.** (Sexta Edición). Mc Graw - Hill.
- Hurtado, I; Toro, J. (2005). **Paradigmas y Métodos de Investigación.** (Quinta Edición). EPISTEME CONSULTORES ASOCIADOS C. A.
- Jiménez, J. (2010). **El Valor de los Valores en las Organizaciones.**

- (Tercera Edición). Venezuela. Cograf Comunicaciones.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2000). **Mercadotecnia**. Editorial Prentice Hall. México.
- Koontz, H; Wehrich, H; Cannice, M. (2008). **Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial**. (Decimocuarta Edición). México. Mc Graw – Hill.
- Lozada, H. (2010). **Planificación Estratégica**. Caracas – Venezuela. Disponible: goyopan701.blogspot.com.
- Mansilla, M. (2012). **Propuesta de Gestión Estratégica para el logro de Competitividad en las Pymes de la Industria del Software en Valencia Estado Carabobo. Caso: UNOVE, C.A.** Trabajo especial de grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Monasterios, D. (2012). **La Gerencia Venezolana. Una perspectiva desde la Complejidad**. (Comps.).
- Monroy, V. (2014). **Análisis de la Competitividad para la exportación de Carbón Térmico a Granel del Puerto Compas Barranquilla**. Trabajo especial de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Porter, M. (2000). **Ser Competitivo**. (Primera Edición). Ediciones Deusto. Bilbao, España.
- Porter, M. (2009). **Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior**. (Sexta Edición). Difusora Larousse de Colombia Ltda.
- Ramírez, R. (2014). **Factores Estratégicos de Competitividad en las Unidades Productoras de Leche de la Parroquia Chiguará, Estado Mérida, Venezuela**. Trabajo especial de grado. Universidad de los Andes. Mérida.
- Sabino, C. (2012). **El Proceso de Investigación**. (Sexta Edición). Caracas – Venezuela. Editorial Panapo.
- Sallenave, P. (1985). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Editorial Norma. Colombia.
- Tamayo y Tamayo. (2012). **El Proceso de Investigación Científica**. México. Editorial Limusa.
- Talancon, H, (Comps). (2007). **La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones** (Primera Edición). Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.
- Thompson, A; Strickland, A. (2001). **Administración Estratégica. Conceptos y Casos**. (Onceava Edición). Mc Graw Hill.

Villegas, A; Castellanos, C; Testi, O;
Ochoa, C. (2008). **La Estrategia
Empresarial en Tiempos de
Turbulencia.** (Comps.).