

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA CORSOBAIN, S. A.

Autor: Aldo Barrios
aldobarrios1215@hotmail.com

PALABRAS CLAVE

Planificación, estrategias, planificación estratégica, gerencia.

RESUMEN

El presente trabajo, tuvo por objetivo general describir un plan estratégico para la Gerencia de Administración y Finanzas de CORSOBAIN, S.A. para los años 2015 - 2019. La metodología empleada fue cuantitativa, con un tipo de investigación de campo y descriptiva; considerándola como un estudio de caso. La población de la investigación estuvo constituida por veintiún (21) personas. La técnica de recolección de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario de trece (13) preguntas, algunas se fundamentaron sobre tablas, y el total de las preguntas fueron de selección y dicotómicas. Para el análisis e interpretación de los resultados, se construyeron tablas de datos y gráficos. Se empleó la estadística descriptiva, para su interpretación. La investigación condujo a la construcción de un análisis interno y externo de la gerencia en estudio, empleando la herramienta de la matriz FODA, para la elaboración del plan estratégico, enmarcado en el objetivo general, en la cual se midió, la capacidad gerencial, la capacidad tecnológica, la capacidad del talento humano, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, y los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, entre otros, determinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gerencia, para la descripción del plan estratégico estratégico.

STRATEGIC PLAN FOR THE MANAGEMENT OF ADMINISTRATION AND FINANCE OF THE COMPANY CORSOBAIN, S. A.

Autor: Aldo Barrios

aldobarrios1215@hotmail.com

KEYWORDS

Planning, strategies, strategic planning, management.

ABSTRACT

The purpose of this work was to describe a strategic plan for the Administration and Finance Management of CORSOBAIN, S.A. for the years 2015 - 2019. The methodology used was quantitative, with a type of field and descriptive research; considering it as a case study. The research population consisted of twenty-one (21) people. The data collection technique was carried out through a questionnaire of thirteen (13) questions, some were based on tables, and the total questions were selection and dichotomous. For the analysis and interpretation of the results, data tables and graphs were constructed. Descriptive statistics were used for its interpretation. The investigation led to the construction of an internal and external analysis of the management under study, using the SWOT matrix tool, for the elaboration of the strategic plan, framed in the general objective, in which the management capacity, the technological capacity, human talent capacity, competitive capacity, financial capacity, and economic, political, social, technological and geographical factors, among others, determining the strengths, weaknesses, opportunities and threats of management, for the description of strategic strategic plan.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es un modelo gerencial, estimado para el largo plazo, dentro de las organizaciones empresariales, donde se considera a nivel general que se realiza, con el fin de construir un análisis interno y externo de la organización, para la creación de una visión, misión, objetivos, metas, estrategias, acciones, a fin de predecir los escenarios futuros, donde se puede desenvolver la empresa u institución, para la toma de decisiones anticipada. En tal sentido surgió la iniciativa de efectuar una investigación para la gerencia de Administración y Finanzas de la empresa mixta CORSOBAIN, donde se propone un plan estratégico para el periodo 2015-2019, desarrollando una investigación que emplea las herramientas básicas de la planificación estratégica.

Son diversos los escritos referentes a la planificación estratégica, que brindan información relevante, acerca de este modelo de carácter gerencial, que conduce a emplear técnicas como la matriz

FODA, para evaluar aspectos trascendentes de una empresa u organización, dirigiendo a los estrategas, gerentes, empresarios, que realizan el análisis a la construcción de escenarios gerenciales factibles, que persigan la creación, mejoramiento o desarrollo de un negocio, institución u empresa.

Descripción Ampliada del Objeto de Estudio

Petróleos de Venezuela, S. A. (PDVSA), es una empresa corporativa, que involucra un conjunto de filiales como PDVSA Asfalto, PDVSA Industrial, PDVSA Servicios, PDVSA Agrícola, BARIVEN, PDVSA América, PDVSA Marina, Exploración y producción, Comercio y Suministro, entre otras y empresas mixtas como la Corporación Socialista Barinesa de Infraestructura, S. A. (CORSOBAIN, S.A.), teniendo diversos objetos de trabajos y funciones propias.

En este contexto la empresa mixta CORSOBAIN, S.A. Fue creada entre PDVSA a través de su filial PDVSA-Asfalto y la Gobernación del Estado Barinas, con el objeto de desarrollar la infraestructura civil y vial del estado Barinas, así como en otras

zonas del país, si algún ente contratante lo solicita. De esta manera la dinámica empresarial a la cual está sujeta, la debe conducir a tomar decisiones gerenciales importantes, a fin de dar respuesta a las exigencias del estado y la sociedad civil.

Por ello se origina la investigación, de proponer un plan estratégico para la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa mixta CORSOBAIN, S. A., para los años 2015-2019, tomando como herramientas los conceptos aplicados en la planificación estratégica, a los fines de crear escenarios futuros a través de las observaciones y respuestas, que puedan ofrecer los profesionales involucrados en los procesos administrativos de la organización. En este orden de ideas se puede mencionar que la planificación estratégica según Serna (2006):

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así

como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 19).

Este autor realiza un enfoque de la planificación estratégica, con la toma de decisiones y direccionamiento de la institución hacia el futuro, por tal motivo la Gerencia de Administración y Finanzas de CORSOBAIN, S. A., debería considerar la creación de un plan estratégico. Las gerencias de administración de las organizaciones públicas o privada, requieren tener un plan estratégico que les permita a largo plazo alcanzar los objetivos y metas estratégicos, teniendo clara la misión, visión, estrategias y las expectativas de crecimiento de la empresa.

CORSOBAIN, S. A. en virtud que es una organización de envergadura, constituida por PDVSA y la gobernación del estado Barinas, de acuerdo al acta constitutiva de CORSOBAIN, S. A., por ser un ente público, administra fondos públicos, y debería contar con una planificación

estratégica a nivel de la empresa, de acuerdo a las normativa vigente, tal como lo exige la constitución de la república en su artículo 299.

Desarrollo Ontológico del

Problema

En el año 2004 se reapertura la filial PALMAVEN S.A. con el objeto de brindar apoyo al desarrollo social del país, en el marco de la nueva visión de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA). De esta manera en el año 2006, se crea el Proyecto de Desarrollo Endógeno Eje Granero Boconoito – Puerto de Nutrias para el periodo 2006 – 2010, según acta de junta directa de Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA); N° 2006-14, de fecha 07 de julio del 2006, abarcando seis (6) municipios del estado Barinas y un municipio del estado Portuguesa.

Para ejecutar el proyecto se crearon Núcleos de Desarrollo Endógeno (Nudes) y unidades de apoyo, a fin de atender en las diferentes comunidades de la región, en los vectores de salud, hábitat y vivienda, educación, cultura, ideología, deporte, vialidad,

organización comunitaria y para el trabajo. La filial contaba con un conjunto de convenios con entes públicos (Alcaldías, Gobernaciones, Fundaciones, Institutos Autónomos).

PDVSA-PALMAVEN S.A. durante el año 2009, e inicios del año 2010, a raíz de una decisión gerencial y presidencial de la organización y la junta directiva de Petróleos de Venezuela, fue reemplazada por PDVSA-Asfalto, adquiriendo un nuevo objeto social, para impulsar el desarrollo de la infraestructura vial del país. Posteriormente, con el propósito de evitar las contrataciones con privados, se realizó el proyecto de creación de una empresa mixta, en conjunto con la Gobernación del estado Barinas, a fin de tener un ente descentralizado con fines empresariales, adscrito a PDVSA, para la ejecución de las obras civiles.

En este orden de ideas se crea la empresa CORSOBAIN, S. A., según acta constitutiva de fecha 17 de julio del año 2009, inscrita en el tomo 16-A MERCANTIL I, número 34 del año 2009, y el informe de gestión del año 2010 “El Gobernador del estado

Barinas..., decreta en el año 2009, la creación de la Corporación Socialista Barinesa de Infraestructura, empresa mixta formada con el aporte accionario de PDVSA (51%) y Barvialsa, empresa consorcio de la Gobernación (49%).

El 17 de julio de 2009, nace para fortalecer el músculo constructivo estatal de obras en la entidad, orientada a ser pionera dentro del esquema de producción y economía al servicio del pueblo, con la idea de eliminar los intermediarios y el incremento en los precios de los productos". Permitiéndole según esta visión impulsar el desarrollo de la infraestructura del estado Barinas. La Gerencia de Administración y Finanzas se considera debería contar con una planificación estratégica, que permita proyectar los escenarios futuros de los procesos internos de la misma. Es importante señalar que la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, exige en su artículo 299 el tener una planificación estratégica a nivel del Estado y la iniciativa privada.

En tal sentido CORSOBAIN, S. A. es un ente público, sujeto a las normas y leyes del estado, que debe aplicar. Aunque dicha planificación debe cumplirla la empresa en su ámbito global como organización, también se considera pertinente, que la Gerencia de Administración y Finanzas la elabore de manera particular, a fin de utilizar la herramienta de la planificación estratégica, en virtud que es una necesidad plantearse estrategias, objetivos, entre otros, para implementarlas en los procesos internos de la gerencia.

Ahora bien, surge la inquietud, para la Gerencia de Administración y Finanzas, de proponerle un plan estratégico que le permita evaluar los escenarios futuros, para buscar soluciones a través de la realización de un diagnóstico estratégico (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con apoyo en parte del modelo diseñado por Serna (2006), para plantear estrategias, y un plan estratégico, para los próximos cinco (05) años (2015-2019). En este orden de ideas con

fundamentos en la situación problemática señalada y las necesidades detectadas se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Gerencia de Administración y Finanzas de CORSOBAIN, S. A.?, ¿Qué estrategias responden al análisis interno y externo de la Gerencia de Administración y Finanzas de CORSOBAIN, S. A.?, ¿Cuál sería el plan estratégico que se adapta a la Gerencia de Administración y Finanzas de CORSOBAIN, S. A.?

Objetivos de la Investigación

El Objetivo general de la investigación fue describir un plan estratégico para la Gerencia de Administración y Finanzas de CORSOBAIN, S.A. para los años 2015 - 2019.

Los objetivos específicos formulados para el trabajo fueron los siguientes:

Realizar un análisis estratégico empleando la matriz FODA, a la Gerencia de Administración y Finanzas.

Plantear estrategias para la Gerencia de Administración y Finanzas de CORSOBAIN, S. A.

Bases epistemológicas de la investigación

Las teorías fundamentales empleadas para la investigación, abordaron aspectos referentes a la planificación estratégica, la cual dirige en el largo plazo el logro de los objetivos empresariales, previstos en la organización. La planificación como visión del futuro, es aquella que permite al planificador, gerente, líder, investigador, entre otros, considerar que hacer para cambiar el escenario presente, en un nuevo escenario futuro de la unidad de negocio, empresa, industria u ente en el cual actúa.

Según De la Guardia (2014), en su Tesis Doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona, titulada: Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al internal branding: propuesta de un modelo teórico. Tuvo como propósito en esta investigación, conocer cómo se está aplicando la planificación

estratégica de la comunicación de marca a los empleados en los programas de internal branding, y proponer un modelo teórico y una herramienta para facilitar su aplicación.

Esta investigación empleo como metodología, en primer lugar, una revisión documental retrospectiva y exploratoria de fuentes secundarias, y posteriormente, se realizaron catorce entrevistas en profundidad a expertos en Marketing y Recursos Humanos con responsabilidades directivas, a especialistas en planificación estratégica de la comunicación de la marca y académicos de las áreas relevantes y en relación con el objeto de estudio.

El investigador presenta como resultados: que la penetración del internal branding en las organizaciones es mínima, aunque es aparentemente deseable. Las organizaciones, excepto en contados ejemplos, no comunican la marca a sus empleados porque no los consideran como un público objetivo prioritario. Esta investigación evidencia que la Comunicación

Interna, no aplica la planificación estratégica de la comunicación en la formulación de sus estrategias de comunicación.

La tesis realizada por el autor, se considera tiene analogía con la presente investigación, en virtud que empleo la planificación estratégica, donde tuvo como propósito, conocer cómo se está aplicando la planificación estratégica de la comunicación de marca a los empleados, en los programas de internal branding y proponer un modelo teórico y una herramienta, para facilitar su aplicación.

Según Alvarado (2015), en la investigación titulada: Plan estratégico institucional, análisis de sus posibles impactos e identificación de futuros proyectos de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible "DHS", establece como problema medular que enfrenta la Fundación, la carencia de un plan estratégico institucional, que encamine las acciones de los miembros y que incremente donaciones económicas, para ayudar a un grupo mayor de beneficiados, por lo que adicionalmente permanecía

detenida en su crecimiento y desarrollo.

El autor desarrolla una investigación exploratoria de tipo cuantitativa. La fuente de información primaria es la encuesta, que permitió elegir y secuenciar los aspectos planteados en la propuesta. En atención a esta necesidad, la principal conclusión de la investigación fue, la implementación y desarrollo de un proceso de planificación, que le permita cumplir con su misión, alcanzar sus objetivos estratégicos, contribuyendo a su desarrollo, el fortalecimiento institucional y definir un direccionamiento que enmarque las acciones y decisiones empresariales.

La investigación aplico la planificación estratégica a la Fundación Desarrollo Humano Sostenible DHS, relacionándose con la presente investigación, en función que dicho modelo gerencial fue utilizado en el presente trabajo, llegando este último a la fase de describir un plan estratégico, para la gerencia en estudio, sin medir el impacto del mismo, no ejecutándolo ni evaluando los resultados a obtener.

Planificación:

La planificación es la esencia del futuro brillante, sin ella solo se improvisa, se corre peligro, por no tenerse claro el horizonte. Una empresa sin planificación es metafóricamente, como un barco a la deriva en alta mar, sin una brújula que le indique el norte hacia donde debe dirigir sus esfuerzos, para llegar a un puerto seguro. Castellano (2010) define a la *planificación* de la siguiente manera:

La planificación es un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones en torno al mantenimiento de una realidad dada o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la maximización de beneficios y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga. (p. 62).

De tal manera como todo método, la planificación lleva unos

pasos a seguir para alcanzar un propósito, que dentro de ella se denomina objetivo. En la gerencia en estudio la planificación, fue la base para la construcción del plan que enmarca aspectos esenciales, para el impulso y desarrollo de la misma. Según David (2013), “La planificación sería imposible si no se formularan suposiciones” (p. 80). En tal sentido los planificadores, gerentes y/o directores, podrían plantear posibles escenarios de lo que desean alcanzar a la hora de formular una planificación.

Estrategias:

Para la construcción de un plan estratégico las empresas deben formular *estrategias*, que les permita hacer la combinación más óptima de los factores productivos con los que cuentan. En este contexto Restrepo (2012) establece que “La formulación de estrategias se fundamenta en el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) o FODA en inglés...Este método ayuda a los ejecutivos en la formulación de las estrategias en la empresa.”(p. 25-26)

Las organizaciones inteligentes deben plantearse estrategias, bien definidas y diseñadas, en función a los análisis del entorno, las líneas estratégicas de marketing, sus capacidades de producción, materia primas y presupuestos, la disponibilidad de capital, para realizar las inversiones y el talento humano con el que cuenta, entre otros, desde el punto de vista intrínseco, a nivel de la empresa, para propulsar el logro de los planes y proyectos establecidos en su planificación estratégica. A nivel de gerencias propias de las organizaciones, las perspectivas son similares pero no idénticas a la hora de definir la estrategia, para el desarrollo y crecimiento de la empresa, en virtud que va a depender del modelo estratégico a aplicar, para crear las estructuras estratégicas que definirán la estrategia.

Uno de los considerados padres de la administración estratégica, David (2013), define a la *estrategia* como:

Son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la

diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas... Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. (p. 11)

Planificación Estratégica:

En la investigación se aborda el análisis de la *epistemología de la planificación estratégica*, la cual representa la base central del presente estudio, que permitió construir un escenario, al realizar un diagnóstico estratégico, enmarcado en el primer objetivo específico del análisis, asociado a la situación en la cual se encuentre la gerencia, para proyectar futuros escenarios del objeto de estudio. Según David (2013):

En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. (p. 5)

La planificación estratégica Serna (2006), la define de la siguiente manera:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p. 32).

De esta manera para Delgado (2015), define la planificación estratégica al citar a Ackoff (1972, pag. 13) "La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlos", Eso es en esencia

la planificación estratégica. Nada más y nada menos. Es en otras palabras, precisar que deseo y como voy a hacer para lograrlo...". (p.36-37). La propuesta de planificación estratégica, para el sector de la gerencia administrativa de CORSOBAIN, potencia sus posibilidades de éxito, si reconoce las características del entorno interno y externo, con el modelo que se plantea en la presente investigación.

Visión y Diagnostico Estratégico:

La Visión de una empresa u organización, refleja donde desea la alta gerencia ver a la empresa en un escenario futuro, que cambio espera, a donde ha determinado posicionar a la empresa dentro de su ámbito de acción. En un sentido más específico, también representa el lugar al cual se desea dirigir una unidad, gerencia o área de la empresa, en función de las expectativas de desarrollo que se proyecten para el futuro. En tal sentido David (2013) señala:

Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta "¿En qué nos queremos convertir?". Se

considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. Por ejemplo, la de Stokes Eye Clinic en Florence, South Carolina, es "Nuestra visión es cuidar de su visión". (p. 10)

Para la construcción de la misión y visión de la gerencia, debe realizarse un diagnostico estratégico, el cual constituye la herramienta técnica, para los encargados de la toma de decisiones, debido a que brinda el soporte a los gerentes o estrategas, para elaborar las estrategias a aplicar en los distintos niveles de la organización. Con respecto al *diagnóstico estratégico* Serna (2006) señala lo siguiente:

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas

ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las

oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA. (p. 25)

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permite gestionar la dirección de la creación de las líneas estratégicas, del plan para la gerencia, abordando en un sentido general la construcción de la visión, la misión, objetivos, metas, estrategias y acciones, para la presente investigación.

Variable de la Investigación

Para la presente investigación se determinó una variable, denominada *plan estratégico*, en virtud que el presente trabajo de investigación, emplea el modelo gerencial de la planificación estratégica, para la construcción de un análisis

descriptivo, a fin de proponer estrategias y elaborar un plan estratégico de la gerencia analizada, para los años (2015-2019).

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se empleó el enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación de campo y descriptiva, empleando cuestionarios a los elementos considerándola como un estudio de caso. Debido a que las características que identifican a los diferentes elementos, que participan en los diversos procesos administrativos de la Gerencia de Administración y Finanzas de CORSOBAN, S. A. permitieron el empleo de estos tipos de investigación

Según Sabino (1992) la investigación descriptiva “radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o comportamiento de los fenómenos en estudio”... (p.54)

Por otra parte Bavaresco (2006) señala que la investigación de campo: “Se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del (la)

investigador(a) y puede manipular los datos con más seguridad”. (p. 28)

Se consideró una investigación de campo, debido a que se aplicó un instrumento en el lugar donde funciona la gerencia, estimándose obtener información primaria para el análisis de los elementos. Empleando a su vez la investigación descriptiva, en virtud que se elaborara un análisis estadístico con tablas, entre otros, que son convenientes de esta ciencia, por ello la investigación descriptiva juega un papel importante, para el análisis de los datos. En tal sentido es un estudio de caso, en función a que se analizó la Gerencia de Administración y Finanzas de manera individual, constituyendo un pequeño grupo de elementos, observados como una unidad, que se identifican con este método.

Pimentel (2011), cita a Tamayo (1998) quien señala lo siguiente “el diseño de una investigación es la estructura real de los pasos o etapas que van a seguir en el estudio”. (p.68). Con base en los tipos de datos que se desean recabar los diseños empleados son de campo. Por ser una

investigación de campo, debido a que los datos son recogidos directamente de la población. De igual manera se elaboró un cuestionario, el cual se aplicó a los elementos de la muestra.

Población, Muestra, técnicas o instrumentos de recolección de datos y validación del instrumento

La población o universo sujeta a este estudio, estuvo conformada por veintiún (21) trabajadores, de las unidades adscritas a la Gerencia de Administración y Finanzas de CORSOBAIN, S. A., de los cuales se logró encuestar a diecisiete (17) trabajadores, que constituyeron la muestra. En tal sentido Pimentel (2011), cita a Tulio Ramírez (1999) indicando lo siguiente “dice que para estudios sociales se toma un aproximado de un treinta por ciento (30%) de la población, se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad”. (p. 50).

De esta manera Arias (2012) cita a Ary y otros (1989), señalando “En investigaciones descriptivas se recomienda seleccionar entre diez (10) y veinte por ciento (20%) de la

población accesible”. (p.87). También cita a Ramírez (2010) indicando “señala que son varios los autores que recomiendan trabajar en investigaciones sociales, con aproximadamente, un treinta por ciento (30%) de la población”. (p.87). Por tal motivo la cantidad de elementos encuestados superaron el treinta por ciento (30%) de la población, con un ochenta y un por ciento (81%), siendo una muestra altamente significativa del universo en estudio. Con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario aplicado a las unidades de análisis.

Para la validación del instrumento se determinó que el alfa de Cronbach no se empleaba, debido a que para este método estadístico, el instrumento debió ser planteado con base en preguntas, con diferentes opciones de respuestas bajo escalas. De igual manera se consideró el método de análisis de homogeneidad de los ítems, técnica KR-20, pero su aplicación ameritaba un cuestionario con preguntas dicotómicas, no

permitía una tercera opción como respuesta, y la evidencia demostró que al aplicar el instrumento en la Gerencia de Administración y Finanzas, se presentó una tercera opción no indicada en el instrumento, la cual fue “No responde / Nulo”. En este contexto la validación del instrumento, se realizó a través del juicio de expertos, para el logro de los objetivos de la investigación.

Resultados

En esta investigación para realizar el análisis e interpretación de los resultados, se procedió a la tabulación de los datos de manera minuciosa efectuando un conteo de cada encuesta. Una vez agrupados los datos se procedió a la generación de tablas y gráficos, a fin de elaborar los análisis respectivos.

Los datos se organizaron en tablas de distribución de frecuencias, para cada pregunta indicada en el instrumento, con su respectivo gráfico de barras o pastel, con base en las opciones de ítems presentados para construir el análisis. Para el caso de las preguntas números 1, 2, 3, 4, 5 y 6 se les pidió a los elementos en

estudio, señalaran si eran fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas de la gerencia, a objeto de efectuar el diagnóstico estratégico. Mientras que para el resto de preguntas se realizaron preguntas cerradas.

Los resultados en las tablas se organizaron en valores absolutos y relativos (%) con respecto a cada ítem, en la cual **fi** representa la frecuencia absoluta y **ni** representa la frecuencia relativa expresada en porcentaje (%). A continuación se presenta uno de los aspectos estudiados en la investigación, asociado a la capacidad gerencial que se midió.

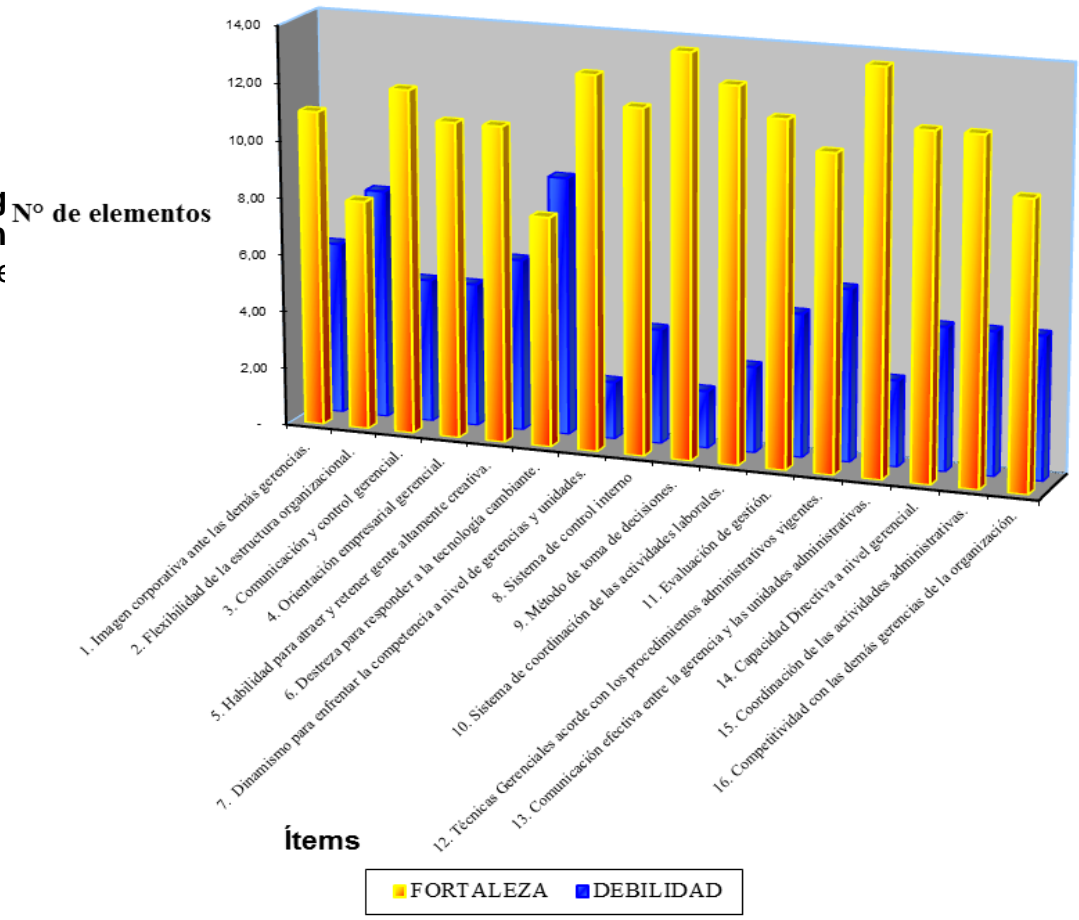
Cuadro 1

Fortalezas y debilidades en la capacidad gerencial de la Gerencia de Administración y Finanzas, para el año 2015.

Capacidad Gerencial	Fortaleza		Debilidad		No responde / Nulo		Total	Total %	Clasificación para Matriz FODA
	fi	ni	fi	ni	fi	ni			
1. Imagen corporativa ante las demás gerencias.	11,00	64,71	6,00	35,29	-	0,00	17,00	100,00	Fortaleza
2. Flexibilidad de la estructura organizacional.	8,00	47,06	8,00	47,06	1,00	5,88	17,00	100,00	No se Considera
3. Comunicación y control gerencial.	12,00	70,59	5,00	29,41	-	0,00	17,00	100,00	Fortaleza
4. Orientación empresarial gerencial.	11,00	64,71	5,00	29,41	1,00	5,88	17,00	100,00	Fortaleza
5. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	11,00	64,71	6,00	35,29	-	0,00	17,00	100,00	Fortaleza
6. Destreza para responder a la tecnología cambiante.	8,00	47,06	9,00	52,94	-	0,00	17,00	100,00	Debilidad
7. Dinamismo para enfrentar la competencia a nivel de gerencias y unidades.	13,00	76,47	2,00	11,76	2,00	11,76	17,00	100,00	Fortaleza
8. Sistema de control interno	12,00	70,59	4,00	23,53	1,00	5,88	17,00	100,00	Fortaleza
9. Método de toma de decisiones.	14,00	82,35	2,00	11,76	1,00	5,88	17,00	100,00	Fortaleza
10. Sistema de coordinación de las actividades laborales.	13,00	76,47	3,00	17,65	1,00	5,88	17,00	100,00	Fortaleza
11. Evaluación de gestión.	12,00	70,59	5,00	29,41	-	0,00	17,00	100,00	Fortaleza
12. Técnicas Gerenciales acorde con los procedimientos administrativos vigentes.	11,00	64,71	6,00	35,29	-	0,00	17,00	100,00	Fortaleza
13. Comunicación efectiva entre la gerencia y las unidades administrativas.	14,00	82,35	3,00	17,65	-	0,00	17,00	100,00	Fortaleza
14. Capacidad Directiva a nivel gerencial.	12,00	70,59	5,00	29,41	-	0,00	17,00	100,00	Fortaleza
15. Coordinación de las actividades administrativas.	12,00	70,59	5,00	29,41	-	0,00	17,00	100,00	Fortaleza
16. Competitividad con las demás gerencias de la organización.	10,00	58,82	5,00	29,41	2,00	11,76	17,00	100,00	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia. (2015)

**Fig
Fin
Fué**



y

En el cuadro y figura anterior se evidencio que al evaluar la capacidad gerencial de la gerencia en estudio, de los dieciséis (16) ítems que se cimentaron de manera parcial en el modelo de diagnóstico estratégico de Serna (2006), resultaron de acuerdo a la población estudiada, catorce (14) identificados como Fortalezas de la gerencia. Destacándose que los ítems nueve (09) método de toma de decisiones y trece (13) comunicación efectiva entre la gerencia y las unidades administrativas, alcanzaron la mayor proporción de valoración de parte de los trabajadores encuestados, donde catorce (14) de los diecisiete (17) trabajadores, las consideran fortalezas de la gerencia, lo cual representa el ochenta y dos coma treinta y cinco por ciento (82,35%) de los encuestados para cada uno de estos ítems.

Mientras que el ítem que también se consideró como fortaleza, pero obtuvo solo diez (10) puntos, es decir, diez trabajadores lo señalaron como una fortaleza, fue el dieciséis (16) competitividad con las demás gerencias de la organización,

representando el cincuenta y ocho punto ochenta y dos por ciento (58,82%) de los encuestados. Por otro lado con respecto a cuáles de ellos se consideraban una debilidad, en relación a la capacidad gerencial,

solo el ítem numeró seis (06) destreza para responder a la tecnología cambiante, lo visualizaron como una debilidad, alcanzando nueve (09) puntos, lo cual represento el cincuenta y dos coma noventa y cuatro por ciento (52,94%) de los encuestados para este renglón.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planificación estratégica como herramienta de la gerencia estratégica, se considera constituye uno de los pilares para la gerencia a nivel de todas las organizaciones empresariales, inclusive para los órganos y entes del estado Venezolano, quienes tienen como exigencia constitucional el cumplir con la misma. De esta manera al lograr los dos objetivos planteados en la investigación, se evidencia que este

modelo gerencial, permitió crear un escenario futuro para el desarrollo de la Gerencia de Administración y Finanzas de CORSOBAIN.

Debido a que al crear todos los medios para lograr el primer objetivo de la investigación, se construyeron las bases para hacer un análisis interno y externo de la gerencia en estudio, empleando la herramienta de la matriz FODA, considerada pieza fundamental para la elaboración del plan estratégico, enmarcado en el objetivo general y desarrollado en el capítulo V.

Se logró medir la capacidad gerencial, la capacidad tecnológica, la capacidad del talento humano, la capacidad competitiva, la capacidad financiera, y los factores económico, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, por medio de la aplicación del instrumento que permitió determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la gerencia, al realizar la tabulación de la información, entre otros aspectos, que fungieron como soporte para diseñar la matriz FODA.

El segundo objetivo el cual consistía en plantear estrategias, para la Gerencia de Administración y Finanzas, se alcanzó al realizar las combinaciones de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas al construir la matriz FODA, lo que permitió forjar la plataforma, para realizar los objetivos, metas y acciones enmarcadas en el plan estratégico propuesto para la gerencia.

Toda empresa, ente u organismo, se considera debería tener un plan estratégico, que les dé una dirección estratégica por donde deben guiar la organización en el futuro, con el propósito de alcanzar un objetivo o diversos objetivos estratégicos, que los conduzca a tener una visión sistémica para mejorar o desarrollarse, cambiando del estado actual a uno mejor. En tal sentido se concretó esta investigación con la descripción de un plan estratégico, que se presenta como propuesta para ser aplicado en la gerencia de Administración y Finanzas de la empresa CORSOBAIN. De esta manera se cree conveniente que la

gerencia debe considerar aplicar las estrategias y acciones diseñadas en este plan, para el logro de los objetivos y metas propuestos, a fin de optimizar el escenario presente e impulsar el desarrollo de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acta Constitutiva de CORSOBAIN de Fecha 17 de julio del año 2009, Inscrita en el tomo 16-A MERCANTIL I, número 34 del año 2009.
- Alvarado, J. (2015). **Trabajo de Grado: Plan Estratégico Institucional, Análisis de sus Posibles Impactos e Identificación de Futuros Proyectos de la Fundación Desarrollo Humano Sostenible "DHS"**. Quito (Ecuador). Disponible: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7976> [Consulta: 2015, julio 25].
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 6ta edición. Caracas (Venezuela). Disponible en la Web: https://books.google.co.ve/books?id=W5n0BgAAQBAJ&pg=PA87&lpg=PA87&dq=%C2%ABSe+recomienda+en+investigaciones+sociales,+trabajar+aproximadamente+con+un+30%25+de+la+poblaci%C3%B3n+%C2%BB&source=bl&ots=kWIOhqtnk3&sig=IDHsslLxUDd554yvkqpuGcZXCf8&hl=es-419&sa=X&ved=0CC8Q6AEwA2oVChMI5uTJ_cL6xgIVSVseCh1Wvg_s#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2015, julio 27].
- Bavaresco A. M. (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación (Como hacer un Diseño de investigación)**. Quinta Edición. Maracaibo (Venezuela), Editorial de la Universidad del Zulia.
- Castellano, H. (2010). **Planificación: Herramientas para Enfrentar la Complejidad, la Incertidumbre y el Conflicto**. 2da edición ampliada. Caracas (Venezuela). Disponible: http://mcendesweb.cendes.ucv.ve/cendesphp/documentos/Castellano_Planificacion_Herramientas.pdf [Consulta: 2013, mayo 07].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Reforma (2009). Gaceta Oficial N°5908 Extraordinario. Febrero 19, 2009. Venezuela. Caracas.
- Corporación Socialista Barinesa de Infraestructura Sociedad Anónima, CORSOBAIN, S. A. (2010). **Informe de Gestión Preliminar, Ejercicio Fiscal año 2010**. Venezuela. Barinas.

- David, F. (2013). **Administración Estratégica**. (México). Decima cuarta edición. Disponible: <https://bibliotecat2.files.wordpress.com/2014/10/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf> [Consulta: 2015, julio 25].
- Delgado, J. (2015). **Planificando Estratégicamente**. California (USA). Edition Copyright. Windmills International Editions, Inc. Disponible: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Zg4sCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=libro+planificaci%C3%B3n+%222015%22&ots=G2fZD PKmpS&sig=H1o4A-2uhpY0ODIA4EakQ55PUG8#v=onepage&q=libro%20planificaci%C3%B3n%20%222015%22&f=false> [Consulta: 2019, marzo 06].
- De la Guardia, C. (2014). **Tesis Doctoral: Contextualización y Conceptualización de la Planificación Estratégica de la Comunicación de Marca Aplicada al Internal Branding: Propuesta de un Modelo Teórico**. Barcelona (España). Disponible: http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2014/hdl_10803_286181/cdlgg1de1.pdf [Consulta: 2015, julio 25].
- Pimentel, X. (2011). **Análisis Técnico-Económico del Sistema de Siembra Directa del Cultivo de Arroz; en los Productores Asociados de Asoportuguesa; Municipio Esteller Estado Portuguesa**. Barquisimeto (Venezuela). Disponible: http://bibadm.ucla.edu.v/edocs_baducla/tesis/TGM_HF56_86.R5_P55_2011.pdf [Consulta: 2015, julio 25].
- Restrepo, N. (2012). **Gerencia Estratégica**. Centro de Educación a Distancia, Facultad de Educación. Bogotá (Colombia). Primera edición. Disponible: <http://digitk.areandina.edu.co:8080/repositorio/bitstream/123456789/514/1/Gerencia%20Estrat%C3%A9gica.pdf> [Consulta: 2015, julio 25].
- Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación**. Caracas (Venezuela). Editorial Panapo. Disponible: <http://www.iutep.tec.ve/uptp/images/Descargas/materialwrlibros/CarlosSabino-ElProcesoDeInvestigacion.PDF> [Consulta: 2015, julio 27].
- Serna, G. H. (2006). **Gerencia Estratégica Teoría- Metodología – Alineamiento, Implementación, y Mapas Estratégicos, Índices de Gestión**. 9na edición. Bogotá

