PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL (EPS)

AUTORES:

ANGEL MANUEL CORTEZ BRACHO

LIZDEITH CAROLINA AÑEZ PÉREZ

DEISY DEL CARMEN PÉREZ HASBUN

MARIA PAOLA AÑEZ PÉREZ

RESUMEN

La Planificación Estrategia permite integrar las estrategias en metas organizacionales, para ser eficiente en el logro de los objetivos, con el fin de lograrlo, se plantea una investigación cuyos resultados se muestran a continuación. La misma tuvo como objetivo general Identificar la Planificación Estratégica del SGI para las EPS indirectas adscritas a la Alcaldía del Municipio Carirubana en el Estado Falcón. La metodología se encuentra enmarcada en una investigación descriptiva y explicativa, con un diseño de campo, no experimental ex post facto, transversal. Los datos se obtuvieron mediante un cuestionario estructurado conformado por ítems con respuestas estandarizadas y bajo escala de Likert, sometido a validez del contenido mediante juicio de expertos en el área, aplicándose Alfa de Cronbach, dando como resultado un alto nivel de alta confiabilidad (0,97) valor significativo de acuerdo con los estándares internacionales para instrumentos. El cuestionario se aplicó a la población formada por cinco (5) gerentes de dos (02) EPS indirectas, denominadas EPS indirecta Comunal Centro de Acopio Pesquero Punta la Barra y EPS indirecta Comunal Red Socioproductiva de Servicios Turísticos Playa Manaure. Concluyendo que los gerentes de las empresas encuestadas conocen la herramienta gerencial de planificación estratégica, pero presentan debilidades en el uso de la misma, Por ello, se recomienda la implementación de la herramienta gerencial de planificación estratégica, para lograr la eficacia y eficiencia en el logro de las estrategias organizacionales.

Palabras Clave: Alcaldía Carirubana; EPS indirectas; planificación estratégica.

ABSTRACT

The Strategic Planning allows to integrate the strategies in organizational goals, to be efficient in the achievement of the objectives, in order to achieve it, an investigation is proposed whose results are shown below. Its general objective was to identify the Strategic Planning of the SGI for the indirect EPS attached to the Mayor's Office of the Carirubana Municipality in the Falcón State. The methodology is framed in a descriptive and explanatory investigation, with a cross-sectional, non-experimental ex post facto field design. The data was obtained through a structured questionnaire made up of items with standardized responses and under the Likert scale, subjected to content validity through the judgment of experts in the area, applying Cronbach's Alpha, resulting in a high level of high reliability (0, 97) significant value according to international standards for instruments. The questionnaire was applied to the population made up of five (5) managers of two (02) indirect EPS, called Punta la Barra Fishing Collection Center Communal Indirect EPS and Manaure Beach Socioproductive Tourism Services Network Communal Indirect EPS. Concluding that the managers of the surveyed companies know the strategic planning management tool, but present weaknesses in the use of it, therefore, the implementation of the strategic planning management tool is recommended, to achieve effectiveness and efficiency in the achievement of organizational strategies.

Keywords: Mayor Carirubana; indirect EPS; strategic planning

INTRODUCCION

La economía a nivel internacional y nacional, globalizada, dinámica, cambiante y competitiva, exige a las organizaciones buscar el éxito en la consecución de sus objetivos, por ello, se requiere del manejo eficiente y eficaz de sus recursos, con el implemento de herramientas estratégicas y operativas.

En Venezuela se han ido implementado un tipo de organización, denominado Empresas de Propiedad Social (EPS), las cuales se encuentran enmarcadas dentro de una economía social y participativa como una política de estado, y son consideradas como estrategia del Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela para abordar las necesidades de la sociedad a partir de la explotación colectiva del capital. Sin embargo, no escapan a las realidades presente en otro tipo de organizaciones, y requieren manejar los instrumentos gerenciales estratégicos y operacionales necesarios para cumplir con sus objetivos.

Como objetivo de este artículo se plantea Identificar la Planificación Estratégica para las EPS indirectas adscritas a la Alcaldía del Municipio Carirubana en el Estado Falcón. En el municipio Carirubana del Estado Falcón se han creado cinco (05) EPS promovidas por la Alcaldía de la jurisdicción, de las cuales hay tres (03) directas del Poder Público Municipal, cuyos nombres son: EPS Desarrollo Endógeno (Mercados), EPS Construcciones y EPS Terminal de pasajeros. A su vez, hay dos (02) indirectas, denominadas EPSI Comunal Centro de Acopio Pesquero Punta la Barra y EPSI Comunal Red Socioproductiva de Servicios Turísticos Playa Manaure. Para la presente investigación se toma como objeto de estudio las EPS indirectas, estas EPS, según la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010), en su Artículo 1 deben llevar una Planificación Estratégica, consiguiéndose que no la poseen, presentando además deficiencias en el seguimiento de estrategias claras concatenadas con planes operativos que permitan cuantificar la eficiencia en el logro de los objetivos.

En este sentido, se observa las constantes búsquedas de eficientes técnicas y

prácticas gerenciales de planificación y de medición del desempeño de la organización han sido el resultado de la visible transformación del mundo empresarial durante las últimas décadas, ha dejado al descubierto

esa imperiosa necesidad de cambio y mejoramiento tanto de los resultados operacionales producto de los resultados estratégicos de allí que un sistema que integre ambos es de vital importancia en la organización.

Según Montoya (2011), tales técnicas o herramientas deben comprometer la caracterización de la estrategia que debe seguirse con el fin de alcanzar el alto desempeño, al igual que la posible conversión de tales estrategias en objetivos específicos que sean medibles gracias a los indicadores de desempeño de la organización o negocio.

Se observa la ausencia o la escasa claridad en el establecimiento de la visión, misión, objetivos, valores, así como los análisis internos y externos asertivos impiden la formulación de estrategias claras que permitan la elaboración de planes operativos tendientes a especificar procesos y tareas para cumplimentar las expectativas por las cuales se fundamenta la creación de toda empresa. Así como, el protagonismo de la comunidad en cuanto al dominio de los bienes de producción genera un mayor compromiso en el uso eficiente de los recursos disponibles al punto de hacer autosustentable el desarrollo endógeno por medio de la distribución de los excedentes entre los productores de la organización socioproductiva y su respectiva reinversión social.

Cabe resaltar que las EPS indirectas adscritas a la Alcaldía del Municipio Carirubana no cuentan con un direccionamiento estratégico definido, el rumbo de estas empresas está regido básicamente por el manifiesto de su objeto plasmado en sus respectivas actas constitutivas. Estas deficiencias originan que la ejecución de recursos no sea priorizada, por lo que resulta inexistente la presencia de parámetros para medir su efectividad en el logro de los objetivos empresariales.

Es por ello, que se plantea la siguiente interrogante ¿Cuáles serían los elementos de Planificación Estratégica para las EPS indirectas adscritas a la Alcaldía del Municipio Carirubana en el Estado Falcón?, de tal manera, de identificar los elementos presentes en la Planificación Estratégica para las EPS indirectas adscritas a la Alcaldía del Municipio Carirubana en el Estado Falcón.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Planificar la Estrategia

Planificar es proveer la utilización de los recursos para el alcance los objetivos, así Oliveira (2007) afirma que los beneficios que la planificación estratégica puede proporcionar a las empresas son los siguientes; a) Identificación facilitada de las capacidades e incapacidades de los profesionales de las empresas, como consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos; b) Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas actuales y futuras del mercado; c) Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas; y d) incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas.

Al referirse a estrategia para Terrazas (2011) tiene que ver con la planificación a largo plazo, con la definición de objetivos a largo plazo y de políticas generales asociadas a la visión natural de la organización. Usualmente este nivel, está asociado a los estratos gerenciales y de juntas directivas de la organización, ejemplos de esta forma de planificación son: la definición de políticas comerciales, políticas de ventas, de posicionamiento y de políticas financieras. Los elementos de la planificación estratégica que se analizan son: la visión, misión, valores, políticas, análisis interno y externo y análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), los cuales se explican a continuación.

1. Visión

La visión es un conjunto de valores y definición de un estado deseado ideal que se pretende alcanzar, la principal fuerza de la visión no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo, esta concepción fortalece el liderazgo, porque el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, además de compartir el consenso que expresa los anhelos, deseos e intereses colectivos (Ronda y Marcané, 2004).

Por su parte, Ensanian (2012) define la visión como la imagen compartida de lo que queremos que sea la organización (y que sea además reconocida de ese modo), expresada en términos de éxito a los ojos de sus clientes u otras personas cuya aprobación puede afectar al destino del negocio para focalizar las actividades de la organización, desarrollar la motivación, coordinar

los valores y creencias de la organización, discutir el rol de la organización en el futuro. En este sentido, la visión es una mezcla plausible de propósitos y posibilidades, combina una anticipación del futuro y una definición del papel que queremos jugar en él, por ello, es necesario reunir en primer lugar la máxima información posible sobre los escenarios que afectan a nuestro negocio y reflexionar sobre su posible evolución, para extraer ideas sobre el posicionamiento y el rol que queremos para nuestra organización.

Debe ser formulada por los líderes de acuerdo a Castro (2007) porque son quienes tienen la prospectiva del futuro organizacional, capaz de verla desde un ámbito distinto al de los empleados de la empresa, el líder es la cabeza quien guía y proporciona una imagen que se propaga desde arriba hacia abajo con autoridad, cuando la comunica a los otros miembros de la organización.

Señalando a su vez, que debe estar direccionada en la dimensión de tiempo como lo infiere Serna (2008) porque permite evaluar los avances estratégicos en el norte a lograr, a ello, se le suma el hecho de ser integradora porque puede ser compartida entre el grupo gerencial y colaboradores, internalizada y conocida por todos los integrantes de la empresa, amplia y detallada para expresar claramente los logros que se esperan alcanzar abarcando lo externo e interno de la organización, en el periodo escogido, positiva y alentadora uniendo los valores en el largo plazo, inspirando compromisos y enfocándolos a la acción, impulsando el compromiso a la pertenencia en la organización, con consistencia o coherencia de la visión con los principios corporativos, para el desarrollo de políticas empresariales acordes que permiten desarrollar actividades del modo previsto por la alta gerencia, difundida internamente para ser reconocida por los clientes internos y externos de la organización.

2. Misión

En cuanto a la Misión, Ensanian (2012) plantea que es el enunciado simple y preciso de la razón de ser de la organización; en qué "negocio" quiere estar y del modo como debe hacer "negocios", define a sus clientes, la premisa de valor que les ofrece, cualquier medio especial que se utilizará en la creación de un valor para el cliente. Las dimensiones de la misión son: Dueños/accionistas, Clientes,

Responsabilidad con el personal, Responsabilidad con la sociedad en su conjunto, Otros grupos vinculados.

Entre los elementos de la misión tenemos los clientes que para Núñez (2009) quienes adquieren los productos y servicios y hacia los cuales debe ir todo objetivo de satisfacción dentro de la organización, satisfacción que debe estar en constante superación, otro aspecto importante en el establecimiento de la misión es el mercado, conjunto de mecanismos mediante los cuales los compradores y los vendedores de un bien entran en contacto para comercializarlo, el mercado debe estar plasmado en la misión empresarial.

Otro elemento es la filosofía, debe ser un propósito que revela el concepto de la organización, el conjunto de valores, prácticas y creencias, razón de ser de la empresa y que representan el compromiso de la organización ante la sociedad, otro elemento es la capacidad distintiva de una empresa con otra, por eso Renaud (2009) la define como pilar a desarrollar para cumplir con el propósito esencial, esta define lo que pretende hacer, y el para quien se va hacer, este aspecto en la misión organizacional, debe tener un sustento sincero y reflejar un compromiso asumido para los integrantes de la misma.

La preocupación por su imagen pública, es vital según Gordova (2004) porque la imagen está relacionada con las formas publicitarias (herramientas o medios para vender un producto o servicio a los clientes) y la propaganda (herramienta para obtener mayores clientes), y todos aquellos medios de comunicación, infomerciales y video instructivos que permiten conocer la organización, destacando a su vez, Ronda y Marcané (2004) que toda organización en su objetivo económico debe buscar rentabilidad y desde el punto de vista social, generar empleo y desarrollar personal profesionales, así como a aspectos específicos según el sector y la actividad a la que se dedica, enseñar, asegurar, brindar seguridad y protección, no solo como su razón de ser, sino como la guía para la acción, el camino para encauzar los esfuerzos de todos los recursos para lograr el fin o la expresión de todos los valores que posee o necesita la organización para su aporte en beneficio de la sociedad es trascendental en el éxito, eficacia y eficiencia de la misma.

3. Objetivos

Para Ronda y Marcané (2004), los objetivos estratégicos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, es la expresión de un propósito a obtener. Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel, el segundo nivel de los objetivos son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión. Estos deben ser precisos, para ello deben ser entendidos por todos, cuantificables, por eso se deben definir los criterios para evaluar su finalidad, participación exigiendo mayor compromiso para su cumplimiento, integradores para lograr su aseguramiento y realismo, en este sentido son decisivos, retadores, factibles y posibles de alcanzar.

Confirmando Chiavenato (2006) que los objetivos se relacionan con lo que la organización desea lograra través de sus acciones, basándose en un tiempo determinado para Munch (2011), alcanzables prácticos, realistas y comunicados con claridad, según David (2008) ya que ayudan a las partes interesadas en su logro a comprender su papel dentro de la organización, estableciendo las prioridades de acuerdo al tipo de objetivo, como lo señala Francés (2006) de supervivencia, de beneficios, crecimiento, prestigio, bienestar de los empleados y miembros de la organización, de desarrollo, entre otros.

4. Valores

Aguilar (2008) define valores como un objeto de actitud y comportamiento, es una palabra cargada de connotaciones que lleva a las personas a comportarse, moverse y actuar de una determinada manera, el mensaje es una expresión valorativa, es decir una frase que engloba en su formulación a un determinado valor. En este sentido, los valores organizativos constituyen los principios en los que se cree, las empresas necesitan aclarar y hacer explícitos los valores de la organización, estos valores deberían informar de los principios, políticas y prácticas de la organización, así como de la estrategia que se lleva a cabo para Civicus (2012)

Por ello, los valores compartidos son una herramienta estratégica de dirección haciendo un diagnóstico de las creencias básicas de la organización, analizando el nivel de influencia que puede estar

ejerciendo la situación del macro y del micro entorno valores compartidos necesarios definidos, para que toda la organización esté preparada a través de valores para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la organización a largo plazo, el tipo de empresa que se quiere lograr, la dimensión a alcanzar y la diferenciación que se pretende conseguir (Ronda y Marcané, 2004).

A su vez, Francés (2006) plantea el marco ético social de la empresa parte de la cultura organizacional y establecimiento de límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, mediante códigos de ética, con valores socialmente aceptables, reforzando además Hill y Jones (2009) que son fundamentales construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión.

5. Análisis Interno y Externo

Para Serna (2005) la planeación como elemento de la gerencia es un 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. Por ello, como lo planta González (2005) se deben definir Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, conocido como FODA, herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un periodo determinado. El ambiento interno evalúa debilidades y amenazas y en el ambiente externo debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades, cuyo propósito y objetivo principal es identificar los elementos de la organización, o de área o unidades, para aplicar acciones estratégicas, con el propósito de triunfar en un entorno competitivo

En este sentido Francés (2006) manifiesta que todas las organizaciones se relacionan con su entorno porque le permiten obtener los insumos necesarios para generar productos que posteriormente les entregan a los clientes, usuarios y beneficiarios que también están presentes en el ambiente, como sistemas abiertos el medio ambiente externo condiciona el logro de sus objetivos, permitiendo el análisis externo identificar oportunidades y

amenazas estratégicas de acuerdo a los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos, además de examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa, y el análisis del ambiente interno, auditar y evaluar los recursos de sus fortalezas y debilidades; en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización de productos y servicios, los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

A partir del diagnóstico de la situación actual mediante el análisis de brechas la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar al futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. Es por ello, que la definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

METODOLOGÍA

El presente artículo es producto de una investigación que se desarrolló desde el enfoque epistemológico positivista con orientación al método descriptivo que según Tamayo y Tamayo (2003) comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos, es por ello, que el tipo de investigación desarrollada fue descriptiva. Asimismo, se sigue el criterio cuantitativo, para dar respuesta a la interrogante formulada en el problema en corto tiempo (Sabino, 2000). Es no experimental, porque la investigación se realizará sin manipular deliberadamente las variables de estudio, permitiendo establecer relaciones causa efecto y buscando en el pasado factores que los hayan podido ocasionar.

A su vez, la evolución de la variable analizada se ubicó en la categoría transversal, porque los hechos se estudiaron en un solo momento y en una sola dirección (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), observándose los fenómenos en su contexto natural, recogiéndose los datos directamente de la realidad donde ocurrieron los hechos, por ello, es de campo según Tamayo y

Tamayo (2003), con un carácter aplicado, los resultados permiten obtener un insumo necesario para proceder a la acción en las EPS indirectas objeto de la presente investigación. En cuanto a la población fue el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo de interés para lograr los objetivos planteados en el presente estudio, la población está formada por cinco (05) gerentes de las dos (02) EPS indirectas, denominadas EPS indirecta Comunal Centro de Acopio Pesquero Punta la Barra y EPS indirecta Comunal Red Socioproductiva de Servicios Turísticos Playa Manaure, por ser finita y accesible se estudió toda la población, pertenecientes a la Alcaldía Carirubana de la Península de Paraguaná en el Estado Falcón.

Se diseñó una encuesta tipo cuestionario estructurado conformado por ítems con respuestas estandarizadas y configurados bajo la escala de medición de Likert, escala aditiva ordinal, compuesta por una serie de ítems ante los cuales se les solicita la reacción al sujeto, el cual señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El cuestionario construido estuvo sometiendo al juicio de tres (03) expertos en el área de conocimiento, mediante un instrumento de validez de contenido, buscando el análisis de los ítems en correspondencia con la pertinencia del contexto teórico, objetivo del estudio, indicadores, tipos de preguntas y redacción, mediante un instrumento de validación, y para determinar la confiabilidad del instrumento, se seleccionó el coeficiente de confiabilidad de Alpha Cronbach, el cual se aplicó por una sola vez al grupo piloto, ante la prueba Alfa de Cronbach permitió obtener un 0,97 de confiabilidad, lo que significa un buen nivel de alta confiabilidad de acuerdo con los estándares internacionales para instrumentos, es decir, altamente significativo.

RESULTADOS

Los resultados relacionados a la Visión como un estado deseado ideal que se pretende alcanzar en un tiempo futuro, muestran en el cuadro Nº 1, que los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo, representado por un promedio de 4,80 en todos los ítems de las afirmaciones contentivas de los elementos priorizados en la construcción de este indicador. En lo concerniente a la desviación

estándar de 0,45, este factor evidencia que la población posee un criterio unificado en cuanto a la importancia en la delimitación de los elementos que deben estar presente en la Visión de la EPS, por una dispersión estrecha comparada con la media de las respuestas.

Cuadro Nº 1. Visión

INDICADOR	ITEMS	ABSOLUTO	RELATIVO	MEDIA	VARIANZA	DESVIACION ESTANDAR	MEDIA DEL INDICADOR	DESVIACION DEL INDICADOR
VISION	Formulada por los gerentes	23	92	4,80	0,20	0,45	4,80	0,45
	Dimensión de tiempo	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Integradora, amplia y detallada	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Objetivos del gerente se convierten en reales y compartidos por los productores	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Positiva y alentadora	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Consistente y difundida	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Expresa deseos factibles y compartidos de un colectivo	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Expresa anhelos, deseos e intereses de los productores	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Es la imagen compartida de lo que quiere la EPS	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Cómo queremos que nos perciban los clientes de la EPS	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Focaliza las actividades de la EPS	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Desarrollar la motivación de los productores	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Coordinar los valores y creencias de la EPS	23	92	4,80	0,20	0,45		
	Para posicionar la EPS en la comunidad	23	92	4,80	0,20	0,45		

Fuente: Datos procesados por los autores (2023)

Para la Misión definida como el enunciado simple y preciso de la razón de ser de la empresa, se observa en el cuadro Nº 2 que los encuestados están totalmente de acuerdo con una media 4,56 en la pertinencia de los elementos presentes en una misión. En lo concerniente a la desviación estándar de 0,74, este factor evidencia que la población posee un criterio unificado en cuanto al indicador, por una dispersión estrecha comparada con la media de las respuestas.

Cuadro Nº 2. Misión

INDICADOR	ITEMS	ABSOLUTO	RELATIVO	MEDIA	VARIANZA	DESVIACION ESTANDAR	MEDIA DEL INDICADOR	DESVIACION DEL INDICADOR
MISION	En qué "negocio" quiere estar	23	92	4,60	0,80	0,89	4,56	0,74
	Cuál es el modo como debe hacer "negocios"	22	88	4,40	0,80	0,89		
	Define a sus clientes	22	88	4,40	0,80	0,89		
	Es una expresión del sentido último de su existencia	21	84	4,20	1,20	1,10		
	Es una manifestación que la diferencia de sus "competidores"	23	92	4,60	0,80	0,89		
	Señala un objetivo corporativo	23	92	4,60	0,30	0,55		
	Contiene un conjunto de valores, prácticas y creencias que representan el compromiso ante la sociedad	24	96	4,80	0,20	0,45		
	Destaca la capacidad distintiva de la empresa con otras similares	24	96	4,80	0,20	0,45		
	Preocupación por la imagen pública de la EPS	23	92	4,60	0,30	0,55		

Fuente: Datos procesados por los autores (2023)

En el cuadro Nº 3, para el indicador Objetivos, entendiendo los mismos como los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado, muestra que los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo con una media de 4,49, en todos los ítems de las afirmaciones contentivas de los elementos de este indicador. Se explica una desviación estándar de 0,80, como un factor evidente que la población posee un criterio unificado en lo referente al indicador, por una dispersión estrecha comparada con la media de las respuestas en cuanto a los elementos que deben estar presentes en los objetivos de la EPS para alcanzar la Visión y Misión de la misma.

Cuadro Nº 3. Objetivos

INDICADOR	ITEMS	ABSOLUTO	RELATIVO	MEDIA	VARIANZA	DESVIACION ESTANDAR	MEDIA DEL INDICADOR	DESVIACION DEL INDICADOR
OBJETIVOS	Son alcanzables en un período de tiempo menor a seis meses	21	84	4,20	1,70	1,30	4,49	0,80
	Son alcanzables en un período de tiempo entre seis meses y un año	21	84	4,20	1,70	1,30		
	Son alcanzables en un período de tiempo de un año y tres años	23	92	4,60	0,30	0,55		
	Son alcanzables en un período de tiempo mayor a tres años	22	88	4,40	0,80	0,89		
	Son prácticos en el logro de los resultados	23	92	4,60	0,30	0,55		
	Son realistas para alcanzar la Visión	23	92	4,60	0,30	0,55		
	Son comunicados con claridad para garantizar el éxito	24	96	4,80	0,20	0,45		

Fuente: Datos procesados por los autores (2023)

Los Valores presentes en la Empresa y definidos como un objeto de actitud y comportamiento que lleva a las personas a comportarse, moverse y actuar de una determinada manera, como se observa en el Cuadro N° 4 tuvo un resultado de un totalmente de acuerdo de 4,97 en todos los ítems de las afirmaciones priorizadas en la construcción de este indicador. En lo concerniente a la desviación estándar de 0,06, este factor evidencia que la población posee un criterio muy unificado en cuanto a los tipos de valores presentes en la EPS.

Cuadro N° 4. Valores

INDICADOR	ITEMS	ABSOLUTO	RELATIVO	MEDIA	VARIANZA	DESVIACION ESTANDAR	MEDIA DEL INDICADOR	DESVIACION DEL INDICADOR
VALORES	Ética	25	100	5,00	0,00	0,00	4,97	0,06
	Compromiso	25	100	5,00	0,00	0,00		
	Integridad	25	100	5,00	0,00	0,00		
	Respeto	25	100	5,00	0,00	0,00		
	Calidad	25	100	5,00	0,00	0,00		
	Productividad	25	100	5,00	0,00	0,00		
	Puntualidad	24	96	4,80	0,20	0,45		
	Servicio	25	100	5,00	0,00	0,00		
	Compañerismo	24	96	4,80	0,20	0,45		
	Responsabilidad	25	100	5,00	0,00	0,00		
	Pertenencia	25	100	5,00	0,00	0,00		
	Medio Ambiente	25	100	5,00	0,00	0,00		
	Responsabilidad Social	25	100	5,00	0,00	0,00		
	Competitividad	25	100	5,00	0,00	0,00		

Fuente: Datos procesados por los autores (2023)

DISCUSIÓN

En cuanto a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario se tiene que coinciden con la definición de la visión que plantea Serna (2008), tienen similar apreciación al concepto planteado por Ensanian (2012) con respecto a la definición de misión, con los autores Ronda y Marcané (2004) cuando señalan que los objetivos estratégicos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, representando la expresión del propósito que desean obtener en la organización, con Aguilar (2008) en la definición de valores, permitiendo los resultados, definir la Planificación Estratégica, clarificando la filosofía empresarial que comprende Visión, Misión, Objetivos y Valores, de la siguiente manera.

a. Nuestra Visión

Ser reconocida por su liderazgo y posicionamiento a nivel mundial en la promoción de la capacidad productiva comunal del país, con procesos optimizados y en constante adecuación tecnológica, definidas por un enfoque de dirección estratégica de filosofía organizacional con valores éticos socialistas, contemplados dentro del sistema económico comunal. Bajo una formación continua de los productores y productoras que permita patentar sus saberes y conocimientos avalados por las instancias del Poder Popular. Con una premisa financiera enfocada a reinvertir socialmente el excedente obtenido por la explotación económica de los recursos endógenos comunitarios dentro de

su área de influencia para el logro de ventajas competitivas sustentables y sostenibles.

b. Nuestra Misión

Somos una organización sociproductiva ubicada en la Comunidad de Punta Cardón que mediante el impulso integrado de sus Consejos Comunales y Consejos de Pescadores se dedica a la comercialización, distribución y venta de productos pesqueros con estrategias competitivas, tecnologías de punta amigables con el ambiente, maximización de la rentabilidad con altos estándares de calidad. Mediante la articulación del trabajo en redes socio productivas que contribuyen a la satisfacción de las expectativas de productores, clientes, proveedores y comunidad en general que nos hace ser socialmente responsable contribuyendo así al desarrollo del país.

c. Declaración de los Valores

1. Propiedad social, 2. Satisfacción de necesidades de manera sustentable y sostenible, 3. Cultura ecológica, 4. Preponderancia de los intereses comunes sobre los individuales, 5. Gestión y participación democrática y protagónica, 6. Justicia social, 7. Corresponsabilidad, 8.Cooperación, 9.Libertad, 10.Solidaridad, 11.Equidad, 12.Transparencia, 13.Honestidad, 14.Igualdad, 15. Eficiencia, 16.Eficacia, 17. Contraloría social, 18. Planificación, 19. Rendición de cuentas, 20. Asociación abierta y voluntaria, 21.Formación y educación, 22.Ética socialista, 23.Respeto y fomento de las tradiciones, 24.Diversidad cultural y la articulación del trabajo en redes socio productivas. 25. Agenda de cambio Estratégico

A su vez, La empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorarla y estimarla mediante escenarios, en esta fase es necesaria la implicación de la alta dirección en programar actividades de formación y motivación al resto del personal de la organización, para ello se hace un Análisis estratégico FODA, para determinar estratgias.

d. Análisis estratégico FODA

Se utiliza el FODA como un método gerencial analítico que permite tomar la fotografía del estado presente de la organización, conjugando los factores internos y externos que afectan en los niveles

gerenciales administrativos y operativos, vinculándolos entre sí para identificar y contrastar la efectividad en el empleo de todos los recursos con los que cuenta la empresa. Esta herramienta se emplea con el fin de construir estrategias pertinentes para establecer los correctivos requeridos donde existan debilidades y amenazas y a su vez, maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles en las áreas que presenten fortalezas y oportunidades.

Consiste en el análisis externo e interno, mediante la matriz FODA, una vez determinadas las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Oportunidades, se elaborar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO aprovechan las oportunidades para superar las debilidades, las estrategias FA utilizan las fortalezas para superar las amenazas y por último las estrategias DA buscar reducir las debilidades y las amenazas, las cuales se presentan a continuación. En función del análisis interno y externo de la organización se realizó el siguiente análisis FODA aprovechado las fortalezas y oportunidades para disminuir y enfrentar las debilidades y amenazas, construyendo las estrategias respectivas, que se presentan a continuación:

Cuadro N° 5. Análisis Interno y Externo

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZA	DEBILIDADES
Experiencia y conocimiento de los directivos	Uso de análisis y planes estratégicos
Habilidad para atraer y retener gente	Velocidad de respuestas a condiciones cambiantes
Calidad del producto	Comunicación y control gerencial
Participación en el mercado	Habilidad para responder a tecnologías cambiantes
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	Habilidad para manejar fluctuaciones económicas
Habilidad técnica	Capacidad para enfrentar a la competencia
Nivel de tecnología utilizado en el proceso del producto	Sistemas de toma de decisiones
Efectividad en el proceso de producción	Lealtad y satisfacción del cliente
Valor agregado al producto	Variedad de productos
Liderazgo en el producto	Inversión en I&D para el proceso del producto
Respuestas rápidas para el cliente	Acceso a los proveedores y disponibilidad de insumos
Nivel académico del recurso humano	Capacidad de innovación
Experiencia técnica del recurso humano	Programas de entrega del producto
Estabilidad del recurso humano	Aplicación de tecnologías computacionales
Ausentismo del recurso humano	Eficacia en los servicios
Pertenencia del recurso humano	Proceso de Ventas
Motivación del recurso humano	Mínimo problemas operativos
Altos índices de desempeño	Mejores prácticas en el proceso interno
Bajos Retiros	Nivel de remuneración
ANALISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Intervención del gobierno en el mercado	Tipo de sistema económico del país
Precio de los productos	Tipos de cambio y estabilidad de la moneda del país
Problema fiscal del país	Eficiencia de los mercados financieros
Comportamiento de la economía internacional	Devaluación
Política del País	Inseguridad y delincuencia
Normas Laborales	Crisis de Valores
Marco legal	Estructura de clases
Protección de la propiedad intelectual	Telecomunicaciones
Normativas comerciales y aranceles	Facilidad de Acceso a la Tecnología
Desempleo	Impacto en la estructura de costos
Nivel de la educación de la sociedad	
Espíritu emprendedor	
Demografía	
Flexibilidad en la producción	
Desarrollo tecnológico reciente	
Calidad de las vía de acceso	
Condiciones climáticas y ambientales	
Productos de la competencia	
Marcado de la competencia	
Calidad de la competencia	
Servicio de la competencia	
Consumo de energía	
Residuos liberados	
Impacto ambiental total	

Fuente: Datos procesados por los autores (2023)

1. Estrategias FO. Alianzas Estratégicas como un modo particular de relación inter organizacional, que permiten mejorar las comunicaciones, el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos en un ambiente con recursos escasos, es una capacidad fundamental estratégica donde los socios realizan inversiones substanciosas para desarrollar un esfuerzo colaborativo de largo plazo y con una orientación compartida. En este sentido, se debe planificar, coordinar, evaluar y gestionar alianzas estratégicas, locales, regionales, nacionales e internacionales, con órganos públicos y privados, para alcanzar el

beneficio mutuo. Así como, ejecutar y fortalecer los convenios de cooperación, para mantener activa la naturaleza de las alianzas estratégicas, haciéndole seguimiento a los compromisos establecidos.

2. Estrategias DO. Implementación del SGI en la EPS, garantizando su éxito mediante una dirección dispuesta a asumir un proceso de reflexión estratégica y un equipo de productores que complemente los datos de una manera fiable y periódica. La implementación involucra a todas las funciones y personas de la empresa, desde: la formulación, la implantación y el control y lograr que el cambio estratégico, la estructura formal e informal, así como la cultura se alineen en función de la efectividad de la ejecución.

3. Estrategias FA. Políticas de Responsabilidad Social Interna y Externa, que contribuye de manera activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido, estimulando la productividad de los productores, asegurando mayor satisfacción de los clientes, mejorando la imagen y reputación de la empresa, disminuyendo los costos, para la comunidad ayuda en la lucha contra la pobreza, contribuyendo al desarrollo y preservación del medio ambiente.

4. Estrategias DA que involucre Procesos de aprendizaje en la organización hacia una cultura de excelencia centrada en el servicio, que involucra la visión de servicio (ver el servicio como parte integral del futuro), altos estándares de calidad (aspirar a que el servicio se convierta en legendario), liderazgo sobre terreno (Dirigir las operaciones a donde está la acción) e integridad (valor que se asigna a hacer lo correcto). A su vez, un plan Estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo de los productores mediante una estrategia de la gestión de recursos humanos debe proporcionar la adaptación sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno y tener una visión de futuro integrado al planteamiento estratégico global de la empresa.

CONCLUSIONES

Al identificar la planificación estratégica del SGI para las EPS indirectas adscritas a la Alcaldía del

Municipio Carirubana en el Estado Falcón, se tiene que todos los gerentes de las empresas conocen los elementos presentes en el proceso referidos a la Visión, entre ellos: que esta debe ser formulada por los gerentes, el horizonte de tiempo, integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, consistente, difundida, expresa los deseos factibles y compartidos de los miembros de la organización, anhelos, deseos e intereses de los productores, la imagen compartida, entre otros.

En cuanto a la misión identifican el tipo de negocio al que se dedican, cuál es el modo que debe hacer cumplir su propósito, la definición de sus clientes, la razón de ser de la empresa, el conocimiento de sus competidores, así como también expresan como la misión señala un objetivo corporativo, los valores, prácticas y creencias, como elementos principales dentro de la razón de ser de ella para la organización.

En lo referente a los objetivos, se determina que estos son alcanzables en un período de un año a tres años, son prácticos en el logro de los resultados, realistas para alcanzar la visión y comunicados con claridad al resto de los miembros de la organización. Al mencionar los Valores, se observa cómo están presentes la ética, compromiso, integridad, respeto, calidad, productividad, puntualidad, servicio, compañerismo, responsabilidad, pertenencia, medio ambiente, responsabilidad social y competitividad.

En lo que concierne a los factores Internos destacan como fortaleza la experiencia y conocimiento de los directivos, habilidad para atraer y retener gente, calidad del producto, participación en el mercado, ventaja del potencial de crecimiento del mercado, habilidad técnica, nivel de tecnología utilizado en el proceso del producto, efectividad en el proceso de producción, valor agregado al producto, liderazgo en el producto, respuestas rápidas para el cliente, nivel académico de los gerentes, experiencia técnica, pertenencia, motivación, alto desempeño y estabilidad del recurso humano. Presentando como debilidades el uso de análisis y planes estratégicos, velocidad de respuestas a condiciones cambiantes, comunicación y control gerencial, habilidad para responder a tecnologías cambiantes, manejar fluctuaciones económicas, capacidad para enfrentar a la competencia, toma de decisiones, lealtad y satisfacción del cliente, variedad de productos, acceso a los

proveedores y disponibilidad de insumos, capacidad de innovación, eficacia en los servicios y mejores prácticas en el proceso interno.

Las oportunidades como factores externos presentes son: la intervención del gobierno en el mercado, precio de los productos, problema fiscal del país, comportamiento de la economía internacional, política del país, normas laborales, marco legal, protección de la propiedad intelectual, normativas comerciales y aranceles, desempleo, nivel de la educación de la sociedad, espíritu emprendedor, demografía, flexibilidad en la producción, desarrollo tecnológico reciente, calidad de las vía de acceso, condiciones climáticas y ambientales favorables, productos variados, mercado creciente, calidad y servicio de la competencia, entre otros. Representando a su vez, una amenaza la inflación económica en el país, los tipos de cambio, estabilidad de la moneda del país, eficiencia de los mercados financieros, devaluación, inseguridad y delincuencia, crisis de valores, la estructura de clases, telecomunicaciones deficientes, dificultad para el acceso a la tecnología y el impacto en la estructura de costos

Al Identificar la planificación estratégica para las EPS indirectas adscritas a la Alcaldía del Municipio Carirubana en el Estado Falcón, se debe tomar en consideración la visión, misión, objetivos, valores, factores internos y factores externos, plasmados en el siguiente trabajo investigativo producto de los resultados del estudio, es importante para la empresa llevar los resultados de acuerdo a los futuros que aspira (visión), moldear la afirmación del propósito de la organización (misión), estableciendo la materialización de la misión mediante los objetivos y guiándose por la brújula que permite guiar sus acciones (valores), dentro del análisis interno y externo para el establecimiento de estrategias gerenciales acordes.

Por lo tanto, las debilidades encontradas en el análisis interno y las amenazas presente en el análisis externo fueron cruzados en el análisis FODA, estableciendo estrategias para minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas, referentes a estrategia FO Alianzas Estratégicas, DO de Implementación del SGI en la EPS explicada en la investigación, Estrategia FA que tiene que ver con el establecimiento de políticas de responsabilidad social interna y externa, que permiten mejorar su

situación competitiva, estimula la productividad de los productores, asegura la satisfacción de los clientes, mejora la imagen y reputación de la empresa, disminuye costos, entre otros, y por último Estrategias DA, que tiene que ver con procesos de aprendizaje en la organización hacia una cultura de excelencia centrada en el servicio, involucra la visión de servicio, altos estándares de calidad, liderazgo sobre terreno e integridad que debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la organización y por último, la elaboración de un plan estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo de los productores, mediante una estrategia de gestión de recursos humanos sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno, con visión de futuro integrado al planteamiento estratégico global de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguilar, J. (2008). Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos. Disponible: https://books.google.co.ve/books?isbn=8497453816. Consultado el día 28 de Enero 2023.

Castro, A. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. España: Anales de Psicología, Vol. 23, N° 2. pp. 216-225. http://www.um.es/ojs/index.php/analesps/article/view/22401. Consultado el 01 de julio de 2022.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones. 2da Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia.

Civicus (2012). Desarrollo de una estrategia financiera. Disponible en: https://www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf. Consultado Enero 2023.

David, F (2008). Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimera Edición. Editorial Pearson Educación, México.

Ensanian (2012). Planificación Estratégica. Disponible en la red http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcambiorg/material/clase15_07.pdf. Fecha de Consulta 14 de Enero de 2023.

Francés, A. (2007). Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Editorial Pearson Prenice Hall. México.

Gonzalez, H. (2005). Análisis FODA herramienta estratégica de las organizaciones. Disponible en la red: https://www.gestiopolis.com/analisis-foda-herramienta-estrategica-de-las-organizaciones/ Fecha de Consulta 14 de Enero de 2023.

Gordoa, V. (2004). Plan maestro para inspirar confianza y ganar credibilidad. 11 va Edición Grijalbo. México.

Hernández, R., Fernández C. y Baptista M. (2014). Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill. 4ta edición. México

Hill, C. y Jones, G. (2009). Administración Estratégica. Octava Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Munch, L. (2011). Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito. México. Trillas.

Oliveira, D.(2005). Planeamiento Estratégico: Conceptos, Metodología, Práticas. 22. Editorial Rev. E Ampl. São Paulo: Atlas.

Ronda, G. y Marcané, J. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Segunda parte. Artículo publicado en la revista Ciencias de la Información Vol. 35, No. 2, Agosto, 2004.

Renaud Maita, Coromoto. (2013). Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Cuadernos del Cendes, 30(84), 145-147., de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082013000300011&lng=es&tlng=es. Consultado 15 de Noviembre 2022.

Sabino, C. (2000). El proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. 7ma Edición. Panamericana. Editorial Ltda. Colombia.

Tamayo y Tamayo (2003). Proceso de la Investigación Científica. Editorial Noriega Editores. Cuarta Edición. México.

Terrazas, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. Perspectivas en la Red. Disponible en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332011000200002&lng=es&nrm=iso. ISSN 1994-3733. Consultado 15 de Noviembre 2022