



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LOS
PROCESOS INTERNOS PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA
CONSTRUCCIÓN. CASO: INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES
TREMOR C.A**

Autor:
Ing. Ana Celis Morillo Ángel

Valencia, mayo de 2022



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN



**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LOS
PROCESOS INTERNOS PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA
CONSTRUCCIÓN. CASO: INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES
TREMOR C.A**

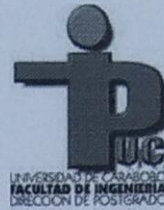
Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de
Ingeniería de la Universidad de Carabobo para optar al grado académico de
Magíster en Gerencia de Construcción

Autor:
Ing. Ana Celis Morillo Ángel
Tutor:
Dr. Alejandro Guillén Mújica

Valencia, mayo de 2022



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN

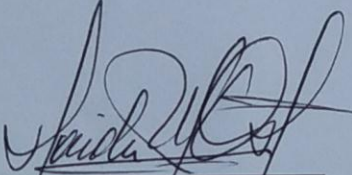
ACTA DE APROBACIÓN

Valencia, mayo de 2022

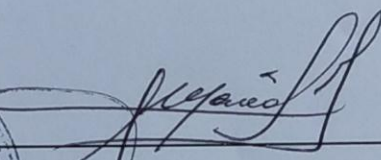
Los abajo firmantes, miembros del jurado designado por la dirección de Estudios de Postgrado de la Maestría en Gerencia de Construcción de la Universidad de Carabobo, para evaluar el Trabajo Final presentado por la Ingeniera Ana Celis Morillo Ángel, C.I. 10.402.188, titulado:

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LOS PROCESOS
INTERNOS PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.
CASO: INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES
TREMOR C.A**

Consideran que el mismo cumple con todos los requisitos exigidos por el plan de estudio conducente al Título de Magister en Gerencia de Construcción, y sin que ello signifique que se hacen solidarios con las ideas expuestas por el autor, lo declaran **APROBADO**


Dra. Zaida M. Ostos de S.
Jurado




Ing. MSc. Antonio Mascia G.
Jurado


Dr. Alejandro Guillen

Tutor Académico / Presidente del Jurado

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO ORIENTADO EN LOS
PROCESOS INTERNOS PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA
CONSTRUCCIÓN. CASO: INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES
TREMOR C.A**

Ing. Ana Celis Morillo Angel¹

1. Dirección de Postgrado. Maestría en Gerencia de Construcción. Facultad de
Ingeniería. Universidad de Carabobo. Valencia
email: anacelism@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se efectuó en la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., con la finalidad de diseñar los lineamientos gerenciales siguiendo los parámetros establecidos por la administración estratégica para mejorar su posicionamiento en el mercado. Para alcanzar este objetivo se recabo toda la información inherente a la situación actual de la organización, su desempeño en los últimos años y como se vienen realizando los procesos gerenciales. Seguidamente se establecieron todas las definiciones metodológicas necesarias, tanto a lo que se refiere al nivel de investigación, unidad de estudio, población, técnicas de recolección de datos, instrumentos de medición y finalizando con el establecimiento de las fases de desarrollo. Luego siguiendo los pasos establecidos por el Método de Diseño en Ingeniería, se abordaron cada una de las fases previamente establecidas, diagnosticando la situación actual, a través del recorrido y documentación de las áreas de trabajo, identificando los elementos que integraron la propuesta, por medio de un diagrama de Ishikawa y la aplicación de un cuestionario de preguntas elaboradas bajo el esquema de Likert y evaluando la factibilidad de planteamiento realizado, por medio de una serie de matrices. Finalmente se diseñó el plan, el cual indica los lineamientos a seguir para mantener y mejorar la posición en el mercado.

Palabras Clave: Modelo, Empresa, Gerencia, Administración Estratégica.

**PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN ORIENTED IN INTERNAL
PROCESSES FOR A COMPANY IN THE CONSTRUCTION SECTOR.
CASE: INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES TREMOR C.A**

The present research work was carried out in the company Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., with the purpose of designing the management guidelines following the parameters established by the strategic administration to improve its position in the market. To achieve this objective, all the information inherent to the current situation of the organization, its performance in recent years and how the management processes are being carried out were collected. Next, all the necessary methodological definitions were established, both with regard to the level of research, study unit, population, data collection techniques, measurement instruments and ending with the establishment of the development phases. Then, following the steps established by the Engineering Design Method, each of the previously established phases was addressed, diagnosing the current situation, through the tour and documentation of the work areas, identifying the elements that made up the proposal, through of an Ishikawa diagram and the application of a questionnaire of questions elaborated under the Likert scheme and evaluating the feasibility of the approach carried out, through a series of matrices. Finally, the plan was designed, which indicates the guidelines to follow to maintain and improve the position in the market.

Key Words: Model, Company, Management, Strategic Administration.

DEDICATORIA

A esa persona que siempre estuvo para mí en esta etapa de mi carrera, mi Esposo. Eres mi amor, mi apoyo incondicional.

A toda mi Familia, especialmente mis padres Liborio y Graciela, quienes con su amor, ejemplo y esfuerzo han inculcado en mí el deseo de seguir adelante y crecer en el saber.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Creador y Dador de todas las cosas.

A la Universidad de Carabobo, “Alma Mater” que me ha formado en esta bella etapa de mi carrera profesional.

Al Tutor del presente trabajo de investigación, Dr. Alejandro Guillén Mújica, por ser un guía eminente y gentil en el desarrollo del estudio, el aprecio y gratitud son mayores que las palabras.

Al Ing. MSc. Luis Esperanza por brindarme su apoyo incondicional desde los comienzos del presente trabajo de investigación.

A mi colega y amigo Ing. Carlos Lara por su motivación en los momentos difíciles.

A las empresas: INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES TREMORCA, EN CONSTRUCTIVO, 103NA, C.A., M.R.J., C.A, CONSTRUCCIONES NIÑO, DECO 2000 y a sus empleados, por haber sido tan receptivos al prestarse como objeto de estudio.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pag.
Portada	i
Contraportada	ii
Resumen	iii
Acta de Aprobación	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Índice General	vi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tablas	xiv
Índices de Cuadros	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. El Problema	3
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	10
Objetivos de Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación de la Investigación	11
Alcance y Limitaciones	12
CAPÍTULO II. Marco Teórico	13
Antecedentes de la Investigación	13
Reseña Histórica de la Empresa	16
Bases Teóricas	17
Competitividad Estratégica o Ventajas Competitivas	18
Administración Estratégica	19
Definición de Administración Estratégica	20

Contenido	Pag.
Enfoque Sistémico	23
Planificación Estratégica	24
Plan Estratégico	24
Herramientas de Diagnóstico Empresarial	25
Matriz FODA	25
Matriz EFE – EFI	25
Matriz del Perfil Competitivo	27
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	28
Declaración de la Misión y Visión	28
Estrategias	28
Fortalezas y Debilidades Internas	28
Gerencia Estratégica	29
Gerente	29
Líderes Estratégicos	29
Lineamientos Estratégicos	29
Objetivos a Largo Plazo	30
Oportunidades y Amenazas Externas	30
Pequeña y Mediana Empresa	30
Planificación	30
Sector Construcción	30
Bases Legales	31
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	31
Ley del Plan de la Patria	31

Contenido	Pag.
CAPÍTULO III. Marco Metodológico	33
Tipo de Investigación	33
Nivel de la Investigación	34
Diseño de la Investigación	34
Unidad de Análisis	35
Población	35
Muestra	36
Técnicas para la Recolección de Datos	37
Instrumentos de Medición	37
Técnicas de Procesamiento y Análisis Datos	38
Fases Metodológicas	40
Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa, desde el aspecto económico, administrativo y de la estructura organizacional	40
Fase II. Identificación de los elementos que integran la propuesta de lineamientos gerenciales para la empresa	40
Fase III. Análisis de la factibilidad de la propuesta para la empresa	41
Fase IV. Diseño de los lineamientos estratégicos gerenciales aplicado a la empresa	41
CAPÍTULO IV. Análisis de Resultados	43
Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa, desde el aspecto económico, administrativo y de la estructura organizacional	43
Fase II. Identificación de los elementos que integran la propuesta de lineamientos gerenciales para la empresa	47
Fase III. Análisis de la factibilidad de la propuesta para la empresa	55
Matriz FODA	55
Matriz EFI y EFE	57
Matriz de Perfil Competitivo	60

Contenido	Pag.
Matriz PEYEA	62
CAPITULO V. La Propuesta	64
Fase IV. Diseño de los lineamientos estratégicos gerenciales aplicado a la empresa.	64
Formulación de la Propuesta	65
Justificación	70
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
Referencias	75
Anexos	80
Anexo A. Cálculo Alfa de Cronbach	81
Anexo B. Cartas de Validación del Instrumento	82
Anexo C. Tablas Resultados Cuestionario	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Pag.
Figura 1. Cambios o evolución de la planeación	21
Figura 2. Proceso de Administración Estratégica	22
Figura 3. Enfoque de Sistema de la Administración	23
Figura 4. Estructura Organizativa de la Empresa y Declaración de Misión y Visión	44
Figura 5. Área de Oficinas Administrativas	45
Figura 6. Trabajo de Campo	46
Figura 7. Diagrama de Ishikawa aplicado a la Empresa	48

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pag.
Tabla 1. Población	36
Tabla 2. Matriz FODA	55
Tabla 3. Matriz EFI	57
Tabla 4. Matriz EFE	58
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo	60
Tabla 6. Matriz PEYEA	61
Tabla 7. Cálculo de Alfa de Cronbach	80

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Contenido	Pag.
Gráfica N° 1. Manejo Económico y Administrativo	49
Gráfica N° 2. Estructura Organizativa y Condiciones de Trabajo	50
Gráfica N° 3. Ejecución de Lineamientos Gerenciales en el Área Financiera	50
Gráfica N° 4. Ejecución de Tareas por parte de los Colaboradores	51
Gráfica N° 5. Condiciones de Áreas de Trabajo y Equipos	52
Gráfica N° 6. Establecimiento de Lineamientos Gerenciales	52
Gráfica N° 7. Lineamientos para una Estructura Organizativa	53
Gráfica N° 8. Oportunidades de un Nuevo Modelo	53
Gráfica N° 9. Posición General Empresa Inversiones y Contracciones TREMOR, C.A.	59
Gráfica N° 10. Perfil de la Matriz PEYEA	62
Gráfica N° 11. Posición Actual de la Empresa Frente a sus Competidores	65
Gráfica 12. Posición Real vs Deseada	66

INTRODUCCIÓN

El mundo de los negocios orientados cada vez más hacia la globalización y a inmensos cambios tecnológicos, exige que la alta gerencia implemente de manera inmediata, mecanismos que les permitan tomar decisiones oportunas y previsiones realistas, a fin de mantener a las organizaciones a la vanguardia del mercado, sorteando cualquier tipo de contratiempo o problema, y de manera particular en Venezuela, enfrentar un historial macro económico turbulento y que amerita un compromiso y esfuerzo mayor al momento de realizar negocios.

En consecuencia, en el presente, las organizaciones demandan de cada uno de sus directivos, una formidable capacidad de la gestión estratégica de sus estructuras, teniendo en consideración la constante evolución de los conceptos de gerencia, fusionados con elementos de la nueva visión que se tiene hoy en día de las empresas y de la manera de hacer negocios, basado especialmente en el poder de la gente, que establece que cada gerente o líder, es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto, actualmente las empresas venezolanas, deben poseer lineamientos gerenciales claros, adaptados a una realidad económica muy singular, dados los constantes problemas de confianza y estabilidad, por lo que resulta clave a los empresarios reconocer el entorno en el que les toca desenvolverse y las distintas maneras de adaptarse a este. Es por esto que se requiere tener un enfoque novedoso, que aporte soluciones creativas y adaptativas a las cambiantes situaciones del entorno, ofreciendo respuestas oportunas y que atiendan las necesidades del cliente, pensando siempre en las particularidades que enfrenta una empresa constructora, en este caso a la compañía Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., la cual demanda lineamientos estratégicos que le permitan la

revisión del conjunto de acciones para lograr los objetivos empresariales que han venido aplicando y la proposición de nuevas estrategias que se adapten al entorno, a los retos futuros de crecimiento y servicios y dar respuesta oportuna frente al medio externo en la actualidad.

Es por ello, que la presente investigación pretende proponer un plan, basado en los conceptos aportados por la Administración Estratégica y tomando referencias del Modelo Sistémico para una empresa identificada como Inversiones y Construcciones TREMOR C.A, organización dedicada al sector construcción, con sede en Valencia, estado Carabobo, con la finalidad de proporcionar una herramienta para lograr el cambio de los procesos internos necesarios y se consolide positivamente en el mercado de su interés. En el marco de este planteamiento, el proyecto de investigación está estructurado como sigue a continuación:

En el Capítulo I se presenta el Planteamiento del Problema, el objetivo general y los objetivos específicos, justificación, alcance y limitaciones de la investigación. El Capítulo II consta del Marco Teórico, el cual está conformado por los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, que apoyarán al planteamiento del problema y servirán para que el lector conozca el tema al que se refiere la investigación. El Capítulo III está conformado por el Marco Metodológico, donde se especifica el tipo, nivel y diseño de la investigación, así como la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos. En el Capítulo IV, se realiza la presentación, el análisis y la interpretación de resultados, representados en tablas y gráficos. Posteriormente, en el Capítulo V se presenta el desarrollo de una propuesta basada en Lineamientos Estratégicos Gerenciales para una empresa del sector construcción y finalmente las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

El Problema

Planteamiento del Problema

En la actualidad, no hay organización que escape de la acción de la globalización. Entre las características principales resultantes de la economía globalizada, explica Núñez (2020), que se observa una creciente e intensa competencia, la cual lleva a la continua necesidad de eficacia en las operaciones. Ante esta realidad y con los frecuentes cambios imprevistos que se aprecian en los actuales momentos, las organizaciones tienen una particular necesidad de gestionar satisfactoriamente operaciones, decisiones y actuaciones que se basen en nuevos modelos de gestión administrativa, donde los niveles de dirección estratégica, táctica y operativa se integren en la búsqueda de la ejecución óptima de las acciones por parte de la organización.

En consecuencia, los directivos, administradores o gerentes, han de enfrentarse a demandas cada vez más exigentes del entorno: demandas técnicas, económicas y sociales, lo que les hace estar inmersos en continuos procesos de cambio y diferenciación, es decir, los directivos, público objetivo de ideas de gestión empresarial, sin formación académica específica en dirección y gestión de empresas, precisan de herramientas y lineamientos de gestión en su actividad diaria, ingenio e ideas que pueden resultar trascendentales para una dirección eficiente y que redunde en la mejora de la capacidad competitiva de sus empresas.

En efecto, es de suma importancia contemplar el ambiente general, lo que esté fuera y dentro de la organización. Torres (2018), afirma que: “Un mundo en evolución constante es el presente que viven las organizaciones. Empresas

locales antes exitosas, se extinguen. Otras perduran, o evolucionan mediante fusiones, adquisiciones, o Joint-ventures. Estas organizaciones antes de carácter netamente local, son ahora empresas internacionales.” (p. vi) En este sentido, todos los administradores, tanto si operan en una empresa comercial, como en una agencia gubernamental, una iglesia, una fundación caritativa, o una universidad, tienen que considerar en diversos grados los elementos y las fuerzas de su ambiente externo.

En función a la misión de la administración y gerencia de empresas en un ambiente globalizado y cambiante, el conocimiento de las fuerzas internas y externas que la integran proporciona perspectivas globales para aquellos que la sistematizan, con lo cual se obtendrá una visión integral, para analizar y enfrentar los retos administrativos que el nuevo orden mundial exige, mediante la aplicación de principios, conceptos y teorías de la administración, con el que se obtendrá importantes beneficios para la organización, como para los que ya tienen habilidades gerenciales que quieren ser más eficientes y que deseen mejorar su comprensión de la organización donde trabajan.

El pensamiento estratégico de la administración se conoce desde tiempos remotos, y busca el logro de las metas propuestas a través del trabajo en grupos, lo cual, ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. De nuevo Torres (2018), explica que cuando se planea, se busca establecer la ruta que se seguirá en un futuro, pero sin la seguridad de llegar al objetivo trazado, solo esperando que las expectativas u objetivos relacionados con la salvación, prosperidad o rentabilidad se alcancen.

Por otra parte, es necesario acotar que la responsabilidad de los administradores y/o gerentes, se relaciona con el diseño de un ambiente interno para el desempeño dentro de la organización, no se debe pasar por alto que tienen

que operar también en el ambiente externo. Prosigue Torres (2018), indicando que la planeación debe ser un proceso natural en toda organización, el cual busca afrontar los riesgos y oportunidades a la cual se enfrentan las empresas permanentemente y ayuda a tomar decisiones sobre los medios que se emplearán para llegar a los objetivos planeados.

En el mismo orden de ideas, los administradores y gerentes deben ocuparse de la interacción del ambiente dentro de la empresa y en la mayoría de los casos también tiene que hacer frente al medio externo con cualquier clase de actividad administrativa. Fanjul (2020), menciona que, aunque las organizaciones quizás no puedan hacer mucho para cambiar las situaciones de incertidumbre y riesgos existentes, su única alternativa es responder a ellas.

En concordancia con lo anterior, Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), plantean que “en este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus insumos estratégicos” (p. 6). En este sentido, se requiere contar con un sistema que permita dar seguimiento a las decisiones adoptadas, monitorear la ejecución de los planes, programas y proyectos estratégicos y fundamentalmente evaluar los resultados, a través de un sistema de control, evaluación y gestión del desempeño, apropiados para ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones.

En consecuencia, y de acuerdo con las exigentes condiciones dentro de las cuales se mueve el mundo actual, la permanente evolución tecnológica, los cambios de valores y un aparato productivo que no se adecua a las nuevas exigencias de competitividad, se señalan como algunos de los elementos que amenazan y que exigen que toda organización esté dirigida por una gerencia efectiva, cuya tarea es compleja, por lo cual se debe estar atento a los diferentes

ambientes, tanto externo como interno. Por esto se debe establecer un foco adecuado a la empresa, definir el camino a seguir, remover obstáculos, conformar grupos de colaboradores, ejecutar y facilitar la ejecución y hacer seguimiento permanente.

Bajo esta perspectiva, es bien sabido que factores como la estructura social, política y económica afectan todo sistema, incluyendo el empresarial, por lo cual se hace necesario la adecuación de sus procesos administrativos y la adopción de modelo organizacional que integre y de respuesta a las fuerzas ajenas a la empresa que puedan afectar sus operaciones.

En la actualidad, la actividad administrativa se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, en las empresas, negocios, hospitales, escuelas, gobiernos, familias y por su puesto en las empresas del sector de la construcción; desde tiempos memoriales, la organización ha sido necesaria para el hombre desde que tuvo la necesidad de formar grupos para lograr las metas que no podía alcanzar sólo, surge ante la necesidad de organizar al grupo para lograr un objetivo común.

Del mismo modo, los gerentes en la actualidad operan en un ambiente complejo y al tomar decisiones deben considerar el entorno global. En este sentido Hitt, et al. (2015), explican que las empresas no tienen control directo sobre los elementos, por lo que su desenvolvimiento y éxito dependerán de la información que obtengan de su entorno, para comprender cabalmente las situaciones en las que se vean envueltas.

Por consiguiente, el gerente debe comprender las creencias sociales que prevalecen en un país durante determinado período. El gobierno afecta a todas las empresas. El ambiente político cambia de acuerdo con las demandas y creencias sociales y, por consiguiente, todas las organizaciones son afectadas por las leyes,

regulaciones y decisiones de los tribunales.

Desde esta perspectiva y dada su importancia, la industria de la construcción es una de las actividades económicas fundamentales de cualquier país. La evaluación de su actividad es utilizada para comprobar su bienestar económico. Las empresas del sector construcción, no sólo incluye la actividad de los constructores, sino también incluye los profesionales proyectistas, los diseñadores, los productores de insumos y servicios relacionados con la construcción. Como sector económico, la construcción genera puestos de trabajo indirectos o colaterales, al poner en movimiento otras industrias que le proveen de insumos para la construcción y servicios asociados, por su significativa contribución al crecimiento de la economía nacional, mediante el conocimiento y el desarrollo de una buena gestión son principalmente las fuentes para que las organizaciones obtengan ventajas competitivas.

La Empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A. es una organización prestadora de servicios de construcción, rehabilitación y mantenimiento de obras civiles en general, constituida en el año 2015, actualmente ubicada en el Estado Carabobo. Su misión es desarrollar actividades de ingeniería, proyectos, consultoría, asociadas al sector construcción, siguiendo los patrones de calidad, asegurando la satisfacción del cliente y la mayor rentabilidad para la empresa. Para lograrlo, estableció una estructura organizacional, conformada por las siguientes áreas: Ingeniería y Proyectos, Administración y Finanzas, Construcción y Servicios.

La empresa sostuvo un crecimiento sostenido de 5% interanual entre su fundación y el año 2019 en el número de contratos recibidos y un incremento del 4,7%, en las ganancias recibidas en la ejecución en el mismo periodo, ya que, al obtener mayor reconocimiento y valoración en el mercado, nuevos clientes con

obras más complejas, extensas y de mayor valor se fueron incorporando al listado de trabajo. Igualmente, en los primeros 5 años de vida de la empresa, la nómina de colaboradores fijos del área de ejecución se incrementó en un 45%, representando un importante avance, pese al poco tiempo de la compañía en el mercado.

Sin embargo, a partir del año 2020 se han venido observando una serie de cambios importantes en las tendencias presentadas previamente, ya que en el año 2020 no hubo crecimiento en el número de contratos recibidos y las ganancias solo aumentaron en un 0,01% respecto al año precedente. Para el primer semestre del año 2021, se observa un decrecimiento en el número de contratos recibidos con respecto a 2019 en 2,1% y de las ganancias en 2%. Por esto motivo, la nómina de colaboradores fijos, tuvo que ser disminuida en 10% para junio de 2021, fundamentalmente de maestros carpinteros y maestros cabilleros.

Para entender esta situación es necesario indicar una serie de problemas que afectan los procesos internos, iniciando en que los profesionales adscritos a cada departamento pertenecen a las áreas del conocimiento en Ingeniería Civil e Industrial, Administración, Contaduría y Relaciones Industriales con experiencia en general, mayor de diez años en el ramo. Cada profesional desempeña funciones inherentes a su cargo y en su departamento, no obstante, en oportunidades, al realizarse la ejecución de proyectos y obras, la gerencia del departamento al cual está adscrito le asigna también actividades propias de otro(s) departamento(s), debido al reducido número de personal participante en la estructura organizativa del proyecto u obra que se esté desarrollando. Es así como es frecuente observar la alteración o cambio de la estructura organizacional original de la empresa, debido a la naturaleza temporal de los proyectos que esté ejecutando.

Aunado a la situación anterior, se encuentra el hecho de la inexistencia de un manual de descripción de cargos actualizado y claramente definido. Aun cuando en la fase de reclutamiento de personal, se realiza una evaluación de credenciales y entrevista personal, en las cuales se detallan la preparación previa para el desempeño de las funciones propias del cargo al cual se aspira, las cualidades éticas y morales, las habilidades comunicativas, presencia física, entre otros; al ejecutarse proyectos y obras, la asignación de tareas correspondientes a departamentos diferentes a su adscripción original en la organización, no responde a ese perfil de entrada inicial en la misma. Por otra parte, el devenir de la empresa está sujeto a procesos de contrataciones en el ramo del sector construcción, y ocasiona que los planes de desarrollo y crecimiento de la empresa adquieran carácter esporádico y dependiente del logro del otorgamiento de la buena pro en un proceso de contratación pública o privada.

Por otra parte, en la actualidad uno de los principales focos problemáticos está dado por la ausencia de una estrategia de planificación bien definida, que permita lograr el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas de la empresa e integrar la labor que lleva a cabo la gerencia principal. De igual manera, hay ausencia de información documentada para describir las actividades administrativas y de funcionamiento operativo, ausencia de una política de adiestramiento continuo del personal fijo de la empresa; falta de políticas de captación de personal que permita disminuir la alta carga laboral del personal en obras y proyectos y la carencia de una estructura organizativa claramente definida en la ejecución de obras y proyectos.

En el actual contexto de las empresas venezolanas y de manera particular, en el muy maltrecho sector construcción, los cuales poseen uno de los historiales empresariales más turbulentos del continente y que padece entre otras cosas de: altos niveles de inflación, inseguridad jurídica, escasez de todo tipo de productos y

con altos costos de transacción, se hace necesario establecer un conjunto de planes estratégicos, bien articulados y estratégicos, que puedan garantizar la estabilidad y crecimiento de la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR C.A.

Formulación del Problema

Ante la situación mencionada anteriormente, la investigadora se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo debe estar estructurada la propuesta de un plan para mejorar el posicionamiento de una empresa del sector construcción, enfocada en los procesos internos y basada en los principios de la administración estratégica y sustentados con un modelo sistémico?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico orientado en los procesos internos, para una empresa del sector construcción, Caso: Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., desde el aspecto económico, administrativo y de la estructura organizacional.
- Describir los procesos operativos que deben integrar la propuesta del plan estratégico a proponer para la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A.
- Analizar la factibilidad de la propuesta para la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A.

- Diseñar los lineamientos estratégicos gerenciales para adecuar los procesos internos, aplicado a la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A.

Justificación de la Investigación

En la actualidad, las condiciones del país se presentan en un contexto con escenarios poco favorables para los negocios, por cuanto, se convive con factores que están fuera de control. Sin embargo, hay organizaciones que son exitosas en este entorno, las cuales han identificado oportunidades en la crisis. Sus gerentes se fundamentan en una aplicación y resistencia inteligente, que les permite desarrollar competencias para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, basados en herramientas gerenciales probadamente acertadas.

La investigación planteada contribuirá en la generación de una propuesta para la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., que como muchas empresas, incluyendo las empresas constructoras, en los actuales tiempos de turbulencia, no sólo logren sobrevivir, sino crecer en un ambiente de negocios complejo y sesgado en contra de su supervivencia, mediante una estructura sistémica funcional y global, con estrategias anticipadas y adaptativas, que le permitan visualizar situaciones en el tiempo, prever y afrontar las situaciones inciertas del futuro. Este trabajo permitirá ofrecer una propuesta eficaz, eficiente, viable y ajustada a las necesidades de la organización, que le proporcione la posibilidad de poder alcanzar la calidad deseada en sus procesos, mantenerlos en el tiempo y en consecuencia garantizar la viabilidad de la organización.

El presente trabajo de investigación generará un beneficio y utilidad para todas aquellas empresas, especialmente las que operan en el sector construcción, por lo cual le permitirá orientarse constantemente a la mejora continua, a la adaptabilidad y al éxito ante las necesidades del entorno, suministrando bienes y

servicios apuntando a la excelencia.

Alcance y Limitaciones

La investigación planteada, contempla el desarrollo de una propuesta de un plan estratégico para una empresa del sector de la construcción, caso: Inversiones y Construcciones TREMOR C.A, ubicada en Valencia, Estado Carabobo, para cumplir con tal objetivo, la empresa ha puesto a la disposición del investigador de toda la información de la empresa para concretar el estudio. Es importante señalar que la investigación estuvo limitada exclusivamente a la empresa mencionada; por lo que, basándose en la metodología aplicada, los resultados de la investigación podrán ser utilizados y ampliables a otras organizaciones del sector, siempre y cuando se sigas los lineamientos metodológicos apropiados.

El alcance del trabajo es de tipo descriptivo e integrativo, ya que contempla la propuesta para una empresa dedicada a la construcción, en la cual integra a todo el personal gerencial y empleado de la organización, con el fin de recolectar la información necesaria que afecta a la empresa desde el punto de vista global, fundamentado en los procesos internos para el desarrollo y análisis del modelo estratégico planteado a la organización.

CAPITULO II

Teórico Referencial

En toda investigación, una vez que se ha planteado el problema a términos precisos, se hace necesario situar el marco teórico que orienta el estudio en todos los aspectos; en este sentido, Hurtado (2008), señala que la fundamentación teórica de la investigación suele estar formulada más como un sintagma gnoseológico, que no es más que una construcción teórica que integra los aportes de varias teorías ya existentes, lo que implica que el investigador debe revisar previamente, no una, sino diversas teorías relacionadas con su evento en estudio y con la situación a investigar, y lograr una integración que proporcione una comprensión más completa.

Antecedentes de la Investigación

Para dar a conocer los antecedentes de la investigación, se deben presentar diferentes estudios e investigaciones ya realizadas, vinculadas al tema en estudio. Cabe señalar, que a pesar de la especialidad de este, se logró encontrar información valiosa para su desarrollo. La tendencia de los autores, en general, está asociada a buscar soluciones en torno a empresas en la gerencia estratégica bajo el enfoque sistémico, entre los autores más destacados en referencia se presentan:

Muñoz, Juan (2021). **Propuesta de Diseño de un Sistema de Control de Gestión para la Empresa Aport Operaciones S.A.** Propuesta para optar al grado de Magíster en Control de Gestión para la Facultad de Economía y Negocios para la Universidad de Chile.

La propuesta está orientada al estudio del entorno organizacional, caracterización del negocio y la composición de su contexto, de empresa de infraestructura aeroportuaria en el ámbito nacional e internacional para Chile, y varios países de Latinoamérica, (en los años 2004 al 2006 participó en la concesión del Aeropuerto Santiago Mariño, Isla de Margarita-Venezuela); este estudio y resultados permiten comprender oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para hacer frente al cambio de la operación del negocio, presenta un análisis crítico de las declaraciones estratégicas y desarrolla un modelo de negocios con los factores que crean, entregan y capturan valor para la organización.

El aporte de este trabajo a la investigación es la utilización de un modelo de Administración Estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio y documentar el existente, en el cual se describe la propuesta de valor que le permitirá plantear la estrategia que guiará a la empresa en un periodo contemplado.

Aliaga, Ignacio (2018). **Diseño de un Sistema de Control de Gestión para Galilea Ingeniería y Construcciones**. Trabajo Especial de Grado desarrollado para optar al grado de Magíster en Control de Gestión para la Facultad de Economía y Negocios para la Universidad de Chile.

En este trabajo el autor aborda la utilización de herramientas para el diseño de un Modelo de Control de Gestión para una empresa constructora e inmobiliaria llamada Galilea S.A., con presencia en el centro y sur de Chile, que ha desarrollado un modelo de negocio basado en la producción de viviendas a través de la construcción industrializada.

El aporte que ofreció a la investigación, son principios importantes de la Administración Estratégica, donde se define el modelo de negocio y se plantea una propuesta de esquemas de incentivos para cumplir los objetivos de la gerencia.

De Sousa, Luis (2016). **Plan Estratégico para una Organización prestadora de servicios de electricidad e instrumentación.** Trabajo Especial de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo para optar al grado académico de Magíster en Gerencia de la Construcción.

Este trabajo está orientado a la determinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización en estudio, como los procedimientos administrativos y operativos para la organización, es decir, el diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la ejecución de proyectos y obras de dicha organización. Sus aspectos técnicos y teóricos relacionados con la gestión estratégica y la metodología utilizada son de gran importancia para la presente investigación.

El aporte significativo que ofreció a la investigación fue la aplicación de una metodología factible, por una parte, la gestión estratégica considerando las dimensiones en las cuales la organización tiene fortalezas para optimizar su proceso productivo; y por otra parte, el aprovechamiento del talento humano con las competencias profesionales con los recursos materiales necesarios.

Guedez, María (2015). **Desarrollo de un Plan Estratégico basado en el estudio del clima organizacional de empresas del sector construcción para el desarrollo de ventajas competitivas.** Trabajo Especial de Grado presentado ante el área de estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia de Construcción.

Este trabajo permitió determinar y obtener una interpretación sobre la información relacionada con el clima organizacional, su influencia en el desempeño laboral y la competitividad en una muestra de diez empresas

constructoras del estado Carabobo, para la presentación de un plan estratégico y con ello mejorar el clima organizacional en las mismas.

Sus aspectos técnicos y teóricos relacionados con la gestión estratégica y la competitividad para empresas del sector construcción, como la metodología utilizada son de gran importancia para la presente investigación.

El trabajo de Guedez ha sido considerado importante ya que su enfoque se basa en implementar un Plan Estratégico, la cultura de servicio al cliente, la cultura de la innovación, la creación de un sistema de evaluación continua para los empleados en función de los requerimientos de la empresa para el logro de sus objetivos organizacionales, entre otros, aspectos técnicos y teóricos relacionados con la gestión estratégica y la competitividad para las empresas del sector construcción, objeto de esta investigación.

Reseña Histórica de la Empresa

La Empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A. es una organización prestadora de servicios de construcción, rehabilitación y mantenimiento de obras civiles en general, constituida en el año 2015, actualmente ubicada en el Estado Carabobo.

Aunque se considera moderadamente rentable, el aumento de sus contratos de servicio y el crecimiento de sus operaciones ha motivado a sus directivos se planteen la revisión de las estrategias que han venido aplicando y la proposición de algunas nuevas que se adapten a su actualidad y a los retos futuros de crecimiento y servicio al cliente.

Su misión es desarrollar actividades de ingeniería, proyectos, consultoría,

asociadas al sector construcción, siguiendo los patrones de calidad, asegurando la satisfacción del cliente y la mayor rentabilidad para la empresa. Para lograrlo, estableció una estructura organizacional, conformada por las siguientes áreas: Ingeniería y Proyectos, Administración y Finanzas, Construcción y Servicios.

Los profesionales adscritos a cada departamento pertenecen a las áreas del conocimiento en Ingeniería Civil e Industrial, Administración, Contaduría y Relaciones Industriales con experiencia en general, mayor de diez años en el ramo. Cada profesional desempeña funciones inherentes a su cargo y en su departamento, no obstante, en oportunidades, al realizarse la ejecución de proyectos y obras, la gerencia del departamento al cual está adscrito le asigna también actividades propias de otro(s) departamento(s), debido al reducido número de personal participante en la estructura organizativa del proyecto u obra que se esté desarrollando.

Bases Teóricas

La estructura de contenido de las bases teóricas varía, de acuerdo al problema objeto de estudio, las variables asociadas a la temática, el enfoque de la investigación, el enunciado del problema, sus objetivos y el sistema de preguntas que se plantee en cada investigación. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que, “ello implica analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio” (p.52). En esta parte de la investigación se establecen los ejes temáticos que encierran las bases del tema en estudio, es decir, las teorías y enfoques relacionados con los puntos que conforman los objetivos de esta investigación, como son: competitividad estratégica, administración estratégica, diferentes herramientas de diagnóstico empresarial.

Competitividad Estratégica o Ventajas Competitivas

La empresa caso de estudio tiene potencial para el éxito. No obstante, dados los hechos que se presentan en el planteamiento del problema para la presente investigación, es probable que los accionistas, los empleados, los proveedores, los clientes, y otros grupos más, a los que les afecta el desempeño de la empresa no estén del todo satisfechos con sus logros presentes. Por esta razón, cabe sugerir que las estrategias de Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., quizás no sean tan efectivas como podrían serlo. Por otra parte, cabe suponer con bastante certeza que los directivos de esta organización quieren que su empresa sea muy competitiva (o, en otras palabras, que esté en condiciones de competitividad estratégica) y que sus utilidades representen un rendimiento superior. En orden de ideas, Hitt, M. et al. (2015) señalan:

Una empresa logra la **competitividad estratégica** cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer. (p.6)

En este sentido, es necesario precisar cuándo una empresa dispone de ventajas competitivas, y esto se obtiene cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa. Por otra parte, es importante que las empresas sepan cómo explotar una ventaja competitiva que le permitan obtener rendimientos superiores al promedio.

Las ventajas competitivas son todas aquellas características que tienen un producto y/o servicio que ofrece una empresa que lo hacen mejor que el mismo producto y/o servicio de otras empresas. Estas ventajas pueden ser en uno o

varios aspectos que pueden incluir: mayor calidad, mejor servicio, menor costo, mejor ubicación geográfica, mejor rendimiento, entre otros.

Thompson y otros (2012), afirman que la ventaja competitiva “proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo” (p. 6).

Una ventaja competitiva es la ventaja que tiene una empresa en uno o varios aspectos en comparación con otras empresas del mismo mercado, que le permite ser mejor que esas empresas y por lo tanto tener una posición competitiva en dicho mercado.

Administración Estratégica

Las pequeñas y medianas empresas actualmente en el país son las organizaciones que mayor contribuyen al desarrollo económico del mismo, operan en mercados regionales, ofrecen sus productos al consumidor final y en gran medida, sus servicios como proveedora de grandes empresas. En muchos casos poseen limitaciones organizacionales, financieras y técnicas, en muchos casos desconocimiento de los mercados nacionales e internacionales, poco volumen y escasa variedad de productos e insuficientes recursos financieros. Sin embargo, poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y a la innovación.

Para lograr el éxito de los emprendimientos en Venezuela, es necesario cambiar el paradigma y comenzar a utilizar las herramientas gerenciales profesionales adecuadas, es decir, contar con una buena administración estratégica, entender las necesidades del cliente, desarrollar las ventajas

competitivas y a través de un plan estratégico lograr posicionar a la empresa por encima de los competidores.

Definición de Administración Estratégica

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interdisciplinarias que posibilitan que una empresa alcance sus objetivos. Integra la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. Hitt y otros (2015) definen el proceso de administración estratégica como “el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio” (p. 5).

En esta investigación se recurrirá al proceso de administración estratégica para explicar lo que deberían hacer las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio, en medio del desafiante panorama competitivo, derivado de una economía global, la globalización que se deriva de esa economía y los veloces cambios tecnológicos. En concordancia con lo expuesto, Hitt, M. et al. (2015) señalan:

El **proceso de administración estratégica** está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus “insumos estratégicos”. Con esta información define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. [...] (p.6).

En el mismo orden de ideas, es necesario indicar que en la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global, cuyo cada concepto trata y contiene lo mismo, si bien, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que se deben a la evolución de este. Todas las culturas del mundo, tanto las antiguas como las modernas y contemporáneas, han cimentado su grandeza en las habilidades y destrezas administrativas. (Torres, 2018). En este particular, se presentan en la Figura 1, una cronología del proceso de planeación estratégica, en la cual se muestra cómo ha cambiado el concepto, desde el año 1969 con G. Steiner quien fue uno de los pioneros de la administración estratégica y casi cincuenta años después, toma fuerza la administración global por lo cambiante del mundo y el avance acelerado de la tecnología en un contexto de prevalencia del conocimiento y manifestaciones de algo impactante como la tecnología de alta información, ingeniería genómica y robótica.

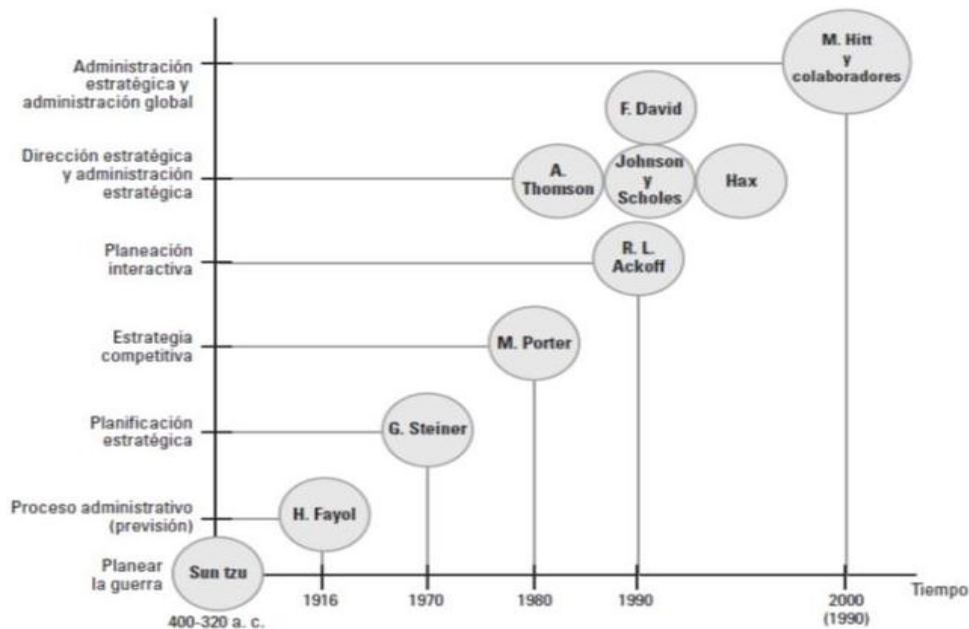


Figura 1. Cambios o Evolución de la Planeación

Fuente: Torres Z. (2018). p.20

En el presente trabajo de investigación se adopta el proceso estratégico aplicado por Hitt, M. y sus colaboradores, los cuales recurren a dos modelos que utilizan las empresas para recabar la información y el conocimiento que requieren para elegir sus estrategias y decidir cómo implementarlas. El primer modelo, el de la organización industrial, sugiere que el entorno externo es el principal determinante de las acciones estratégicas de una organización. En este modelo la clave radica en identificar una industria atractiva, es decir, rentable y competir con éxito en ella. El segundo modelo, basado en los recursos, sugiere que las capacidades y los recursos únicos de una empresa son un enlace crítico con la competitividad estratégica. Este proceso se presenta en el esquema de la figura 2.

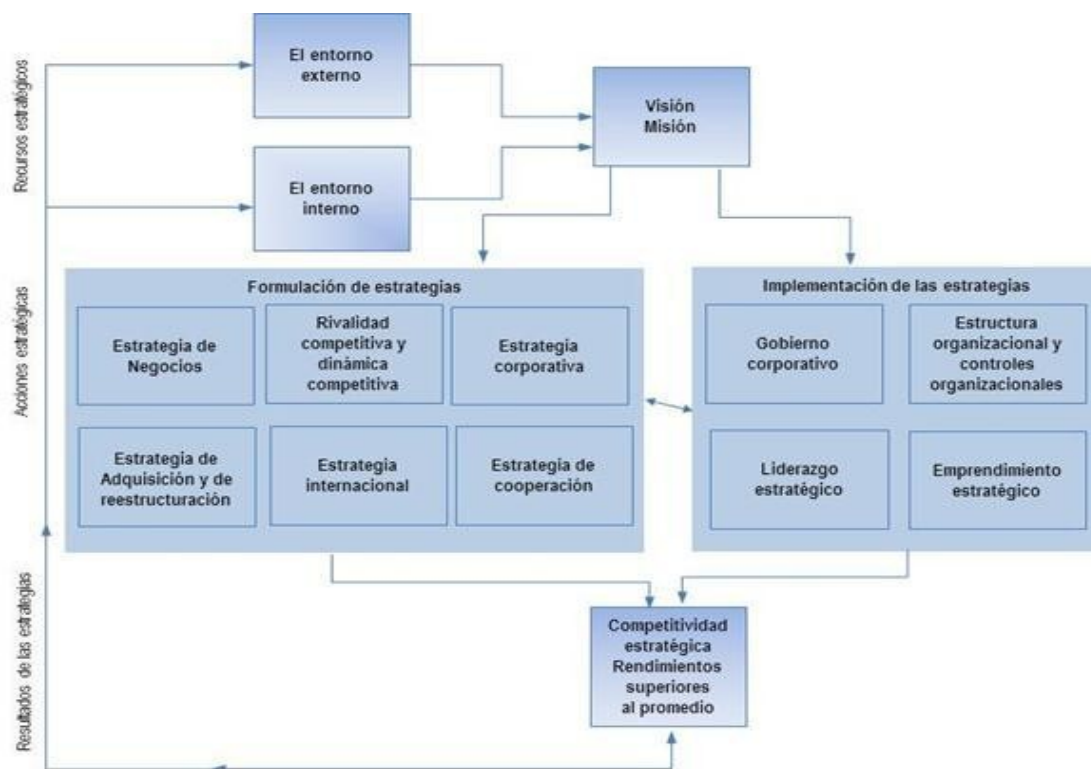


Figura 2. Proceso de Administración Estratégica

Fuente: Michael A. Hitt, R. Duano Ireland y Robert E. Hoskisson (2004). p.8

De forma que, el primer modelo se refiere al entorno externo de la empresa, mientras que el segundo modelo se concentra en su entorno interno. El conocimiento de estos modelos también establece las bases para formar la visión y misión.

Enfoque Sistémico

Es un método de investigación, una forma de pensar que enfatiza el sistema global con la finalidad de optimizar el sistema total. Koontz y Weihrich (2012), afirman que: “...ninguna empresa organizada existe en el vacío. Por el contrario, depende de su ambiente externo; es parte de sistemas mayores como, por ejemplo: de la industria a la que pertenece, el sistema económico, la sociedad”. (p.16). Así mismo, el autor indica que este modelo debe desarrollarse y ampliarse hasta formar un modelo de administración operacional que señale como se transforman los diferentes insumos mediante las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Además, señala el autor, que se debe describir cualquier organización mediante un modelo de sistemas abiertos que incluya interacciones entre la empresa y su ambiente externo reflejado en la figura 3.

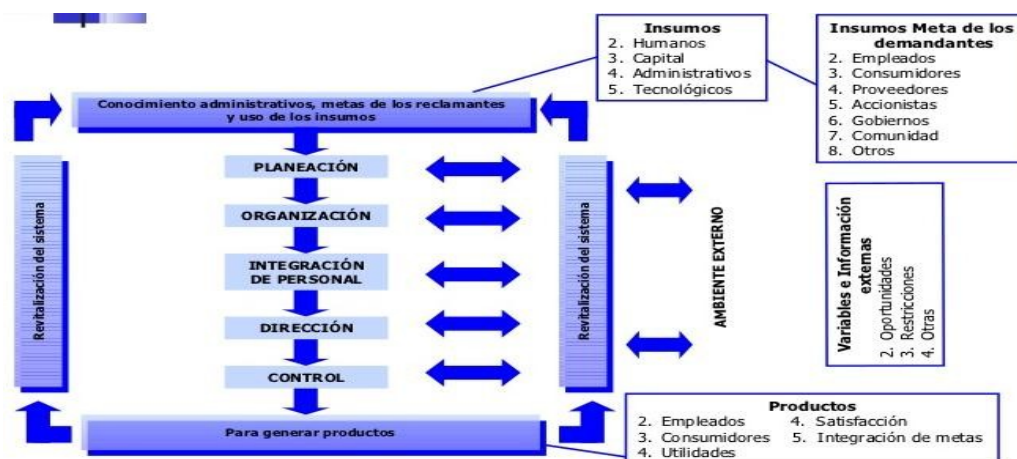


Figura 3. Enfoque de Sistema de la Administración

Fuente: Koontz, H. (2012) p.18

Por consiguiente, es tarea de los gerentes el proceso de transformación administrativa en una forma eficaz y eficiente, contemplado desde diferentes perspectivas. Esto implica, que las organizaciones deben planificarse por medio de sistemas bien concebidos, que no sólo incluyan los aspectos propios de la organización, sino también lo que se relacionan con clientes y proveedores, ya que nunca se gerencian sistemas cerrados.

Planificación Estratégica

La Planeación Estratégica es un proceso o una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como: diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno), visión-misión, objetivos, estrategias, presupuesto, evaluación de resultados, realimentación; ofreciendo las herramientas para la toma de decisiones en la empresa.

Al respecto, Serna (2010), define la planificación estratégica como “un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p. 69).

Plan Estratégico

Se refiere a los procedimientos y técnicas para reflexionar sobre las áreas del funcionamiento de una empresa, la forma como se determinan los objetivos básicos a corto y largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. En este sentido, Sainz de Vicuña (2012), expresa que el plan estratégico de la empresa se refiere a:

“El plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (p. 39).”

Herramientas de Diagnóstico Empresarial

A continuación, se describen de manera resumida, los principales términos que se emplearán en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Matriz FODA

La Matriz y el Análisis FODA son herramientas en las que mediante la evaluación de las fortalezas y las debilidades de los recursos de una empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas permiten saber si la posición de negocios de una empresa es firme o inconsistente. Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a generar y desarrollar diferentes tipos de estrategias y alternativas viables para la empresa. Thomson (2012) refiere que es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de recursos de la compañía, así como de oportunidades de mercado y de las amenazas externas para su bienestar futuro.

Matriz EFE – EFI

La matriz EFE y EFI son herramientas para la formulación de estrategias: la matriz EFE resume y evalúa información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, es decir, el

contexto externo o el entorno de la empresa, y la matriz EFI, sintetizan y evalúan las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, que a la vez constituyen la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas funcionales de la empresa.

La elaboración de una matriz EFE y EFI, de acuerdo con David y David, (2017) consta básicamente de cinco pasos: *Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes* para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa (oportunidades y amenazas) y de la auditoría interna (fortalezas y debilidades), siéndolo más específicos posibles usando porcentajes, razones y cifras comparativas, respectivamente.

Es necesario *asignar un peso relativo a cada factor* los cuales varían de 0,0 (no es importante) a 1,0 (muy importante), esto indica la importancia relativa de este factor para alcanzar el éxito. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen para el caso de la matriz EFE, para el caso de la Matriz EFI independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. La suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0. Es necesario *asignar una calificación a cada uno de los factores determinantes para el éxito*, estas calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, sus valores varían de 1 a 4. Estas calificaciones se asignan con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4= repuesta superior, 3 = repuesta superior a la media, 2= repuesta media y 1= repuesta mala. Para el caso de la Matriz EFI si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4)

Estas calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos se refieren a la industria. Posteriormente, *se multiplica el peso de cada factor por su calificación* con la finalidad de obtener una calificación ponderada para cada variable en los dos casos. Finalmente, *se suma las calificaciones ponderadas* de cada una de las variables para cada caso, para determinar el total ponderado de la organización.

Por medio de estas matrices EFE Y EFI, según David y David, (2017), se obtiene una valoración de la posición externa o interna de la empresa, respectivamente. Si puntuación es de 4.0 quiere decir que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, o una puntuación de 1.0 indica que las estrategias no están capitalizando las oportunidades ni minimizando las amenazas externas. O por otra parte, puede indicar que la empresa es débil en lo interno o tiene una posición interna fuerte. Estas matrices proporcionan información básica necesaria para formular buenas estrategias competitivas.

Matriz del Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo es una herramienta indispensable de gestión estratégica para comparar la empresa con los principales actores dentro de un sector o mercado. Las empresas utilizan esta matriz con el fin de comprender mejor el entorno externo y la competencia en un sector en particular, mediante la identificación de sus principales competidores y posteriormente los compara utilizando factores críticos de éxito. El análisis también revela puntos fuertes y débiles de la empresa frente a sus competidores, por lo que le permite visualizar qué áreas debe mejorar y qué zonas debe proteger. (Hernández, 2016).

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es un instrumento importante para la adecuación y formulación de la estrategia, su marco de cuatro cuadrantes indica si es una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, es la más adecuada para una organización. Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas: fuerza financiera y ventaja competitiva; y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente y fuerza de la industria. Estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización. (David y David, 2017)

Declaración de la Misión y Visión: es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión de acuerdo con Thompson y Strickland (2004), busca identificar “quienes somos y que hacemos”, determinando el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto, mercado y los valores y prioridades de una organización. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización. Por otra parte la visión, de nuevo para Thompson y Strickland (op.cit), es un mapa a futuro, que proyecta proyectar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa para tener éxito. Implica distinguir los mercados en los que participará, colocar la empresa en una dirección estratégica y comprometerse a seguir dicho destino.

Estrategias: Son para Thompson y Strickland (op.cit), los medios con los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo y de esta manera satisfacer las demandas de los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

Fortalezas y Debilidades Internas: De acuerdo a la interpretación dada

por Thompson y Strickland (op.cit), son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o muy malo. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa.

Gerencia Estratégica: David (2003), indica que es una herramienta que sirve para la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre y la organización logre sus objetivos.

Gerente: Explica David (op. cit), que se designa con el término de gerente a aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir ciertas responsabilidades y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

Líderes Estratégicos: En referencia a la interpretación dada por Thompson y Strickland (2004), son personas que ocupan distintos puestos en la empresa y que utilizan el proceso de administración estratégica para que la organización pueda realizar su visión y misión. Sea cual fuere su puesto dentro de la empresa, los líderes estratégicos exitosos son decisivos, porque se ocupan de nutrir a todos los que les rodean y están comprometidos a ayudar a la organización a crear valor para sus clientes, y rendimientos para sus accionistas y otros grupos de interés.

Lineamientos Estratégicos: Son de acuerdo con Saloner, Shepard y Podolny (2008), los postulados que el administrador debe comprender y relacionados con las acciones, contexto y desempeño organizacional y dirigidos, para que los tomadores de decisiones, actúen en función de estas.

Objetivos a Largo Plazo: Para Koontz y Weihrich (2012), los objetivos, son los fines para donde se dirige una actividad y no son sólo un punto final de la planeación, sino que es la meta para donde debe ir una organización, integrando al personal, la dirección y todas las actividades que se realizan, por lo que generalmente se maneja en el largo plazo.

Oportunidades y Amenazas Externas: Explican Thompson y Strickland (2004), son las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro.

Pequeña y Mediana Empresa: Para Westreicher (2015), la pequeña y mediana empresa (conocida también por el acrónimo PyMES y lexicalizado como pyme), es una empresa con características ingresos y número de trabajadores moderados, en comparación con grandes empresas o corporaciones mercantiles.

Planificación: Mencionan Koontz y Weihrich (2012), que la planificación consiste en practicar todas aquellas actividades gerenciales que se vinculan con el hecho de prepararse para el futuro. Las funciones específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y establecer metas.

Sector Construcción: En los campos de la arquitectura e ingeniería, la construcción es el arte o técnica de fabricar edificios e infraestructuras. En un sentido más amplio, se denomina construcción a todo aquello que exige, antes de hacerse, disponer de un proyecto y una planificación predeterminada. También se denomina

construcción a una obra ya construida o edificada, además a la edificación o infraestructura en proceso de realización, e incluso a toda la zona adyacente.

Bases Legales

En esta sección se expone el fundamento legal del trabajo de grado, en cuanto que le da un respaldo legal para el desarrollo del trabajo de investigación. En este caso el fundamento legal se apoya en los instrumentos legales y normativos, como lo señala Palella y Martins (2012) expresan que las bases legales de la investigación "se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio, desde las Leyes, Reglamentos, Normas, Resoluciones y Decretos, entre otros" (p. 55)

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada el 30 de diciembre de 1999 en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N°36.860 instaura lo siguiente:

Artículo 112. “Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza...”

En este artículo se expresa claramente la libertad de desarrollo de la empresa privada y comercio de cualquier rubro lícito, en este caso del sector construcción.

Ley del Plan de la Patria

La Ley Constituyente del Plan de la Patria publicada el 3 de abril de 2019 en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.442 Extraordinario, establece el Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025. En esta Ley se toman los siguientes artículos para el desarrollo de la investigación:

Artículo 15. El Sistema de Planes del Plan de la Patria incorporará la dimensión económica de la sociedad, a efecto de generar nuevas bases materiales y financieras, sostenibles, para la satisfacción democrática y dialéctica de las crecientes demandas, servicios y bienes democratizados en revolución...

Artículo 29. El Plan de la Patria impulsará el nuevo ordenamiento económico y financiero para el desarrollo nacional, asumiendo la ruptura de amarras del modelo colonial, comercial explicativo, del territorio nacional, focalizando el desarrollo de la estructura de soporte del modelo productivo, en tanto logística, insumos, distribución, sistema financiero, así como el desarrollo sectorial de los motores productivos de la economía...

Estos artículos de la Ley del Plan de la Patria son relevantes para la presente investigación, ya que establecen que el estado apoyará el desarrollo de las fuerzas productivas.

CAPITULO III

Marco Metodológico

Una vez identificados y claramente formulados el problema, los objetivos y el alcance de la investigación a desarrollar, es preciso trazar una estrategia adecuada para resolver la situación planteada. Es por ello que en cada trabajo científico se plantea un marco metodológico, definido por Arias (2012), como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”, por lo que resulta necesario para describir la secuencia llevada a cabo para darle solución a la problemática establecida y de esta manera, darle oportunidad a otros investigadores, de verificar los aportes realizados, continuar el trabajo realizado o utilizarlo como referencia en otras investigaciones. En el presente capítulo se muestran aspectos tales como el tipo y diseño de la investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para la recolección y análisis de datos y las fases desarrolladas.

Tipo de Investigación

La investigación realizada, buscó hacer una propuesta de los lineamientos gerenciales bajo el modelo sistémico a una empresa dedicada a la construcción, rehabilitación y mantenimiento de obras en general, identificada como Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A. El trabajo desarrollado, se encuentra enfocado en el paradigma cuali-cuantitativo, ya que recoge aspectos de interpretación de referencias, cuestionarios y datos, así como la evaluación de una serie de números obtenidos.

En cuanto al tipo de investigación, existen varias clasificaciones, por lo que es muy importante precisar los criterios de clasificación. En este sentido Arias (2012), explica que la clasificación se identifica según el nivel, el diseño y el

propósito. Para efectos de la presente investigación, se determinó que esta sería del tipo de investigación descriptiva con un diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, ya que se desarrolla una propuesta derivada de un modelo operativo viable para solucionar un problema. Esto viene explicado de nuevo por Arias (2012) quien señala que: “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). En este sentido, el trabajo comprendió un diagnóstico sistemático previo, un estudio de factibilidad funcional, de disposición al cambio y de disponibilidad de recursos con participación de los entes involucrados.

Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación viene dado por el grado de profundidad y alcance que se pretende con el estudio, de tal manera, en este caso se asumió una investigación de nivel descriptivo, con modalidad de proyecto factible, en vista que brinda una alternativa para proponer solución al problema planteado, encontrando nuevas formas e instrumentos de actuación y nuevas modalidades de su aplicación en la realidad. Al respecto, Hurtado (2008), señala: “la Investigación Descriptiva tiene como objetivo central, lograr la descripción o caracterización de un evento de estudio, dentro de un contexto particular” (p.223). Del mismo modo, en cuanto al nivel de investigación, la misma se encuentra dentro de la clasificación de descriptiva ya que de acuerdo con Arias, (2012), señala: “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno individuo o grupo con la finalidad de establecer su estructura o comportamiento” (p.23)

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación que se desarrolló es de campo, no experimental con apoyo documental, teniendo en cuenta que los datos obtenidos fueron obtenidos

de la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A. Para dar sustento a tal selección Arias (2012), explica que una investigación de campo: “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31)

La modalidad donde se encuentra ubicada el trabajo realizado es la de proyecto factible, cuyas etapas o fases de este son: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta, lo cual proporcionó información objetiva y válida para sustentar la propuesta. Esta escogencia viene sustentada por lo establecido en el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales (2010), la cual indica que el proyecto factible comprende una serie de etapas que ayuda al análisis del problema y otorga los elementos necesarios para ofrecer las conclusiones requeridas sobre la viabilidad y realización del proyecto.

Unidad de Análisis

De acuerdo a Hurtado (2008), la unidad de análisis es el contexto, ente o ser que se desea estudiar y por medio del cual se puede dar respuesta a la interrogante de la investigación. Para el caso del presente trabajo de investigación, la unidad de análisis fue la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., ubicada en Valencia, Edo. Carabobo.

Población

La población o universo de estudio es un conjunto de unidades con ciertas características y de la misma clase, limitadas al estudio. Al respecto, Arias, (2012), explica señala que la población objetivo es: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las

conclusiones de la investigación. Está delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.” (p.81)

En la presente investigación la población fueron los trabajadores de los diferentes departamentos que constituyen la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., entre los cuales se mencionan: la Gerencia General, los departamentos de Ingeniería y Proyectos, Construcciones y Mantenimiento de Obras, Administración y Recursos Humanos y el personal involucrado en dichas dependencias, los cuales se encuentran relacionados en la tabla Número 1.

Tabla 1. Población

Nº	Departamento	Población
1	Gerencia General	2
2	Ingeniería y Proyectos	3
3	Construcciones y Mantenimiento de Obras	6
4	Administración y Recursos Humanos	2

Muestra

La muestra de acuerdo con Arias (2012) es el "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (Arias, 2012). Esto significa, que los elementos escogidos como muestra, son una parte de la población objeto del estudio y ayudaran a resolver el problema planteado y es por esto que se debe asegurar que los elementos de la muestra fueran lo suficientemente representativos de la población.

Para el caso del presente trabajo, dado el reducido número de integrantes de la población, resulta accesible evaluar la totalidad de estos y por tanto, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos

de toda la población objetivo, por lo que dada las características de esta población, pequeña y finita, se tomará como muestra, el equivalente a la población en su totalidad, esto se llama muestra censal.

Técnicas para la Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son todos los procedimientos que se utilizaron para conseguir información necesaria para resolver el problema planteado, estas pueden estar definidas por la observación directa, cuestionario la aplicación de encuestas, entre otras. Para esta investigación se emplearon, los siguientes elementos según lo expresado por Hurtado (2012):

- Observación directa: es la técnica con la cual el investigador observa y toma datos mediante su propia observación, permitiéndolo evaluar, identificar, conocer, estudiar y apreciar los hechos o fenómenos que ocurren con elelemento en estudio y el lugar que lo rodea.
- Cuestionario: es un instrumento que posee un conjunto de preguntas diseñadas, dicotómicas o de selección múltiple, para obtener los datos requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación, permitiendo además la obtención de datos, facilitando su tabulación, clasificación, descripción y análisis.
- Revisión de fuentes primarias: es una técnica a la cual se recurrió para obtener información escrita y bibliográfica, para obtener referencias adicionales de los fenómenos presentes y de esta manera reconocer las características de los procesos y corroborar o complementar, las afirmaciones hechas por otros, o textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio.

Instrumentos de Medición

De acuerdo con Hurtado (2012), los instrumentos de medición son las

herramientas, recursos, dispositivos o formatos (digitales o físicos), que pueden ser empleados con la intención de obtener datos acerca de los elementos en estudio, para así realizar el registro y facilitar el almacenamiento de los mismo.

En el desarrollo del trabajo de investigación presentado, se empleó una lista de cotejo impresa y con la cual se registraron una serie de datos importantes referentes a la organización, una cámara fotográfica para apoyar las tareas de observación directa, un block de notas para recabar información y el cuestionario basado en escala de Likert en formato de papel. Es importante destacar que el cuestionario fue debidamente validado por un grupo de expertos especialistas en las siguientes áreas: en los procesos industriales, en la administración estratégica y metodología de investigación y estadística.

Técnicas de Procesamiento y Análisis Datos

Una vez recolectados los datos utilizando los instrumentos de medición apropiados, es necesario procesar los resultados obtenidos. Explica Arias (2012), qué para el análisis de los datos, se pueden considerar todas las técnicas lógicas, de inducción, deducción, análisis o estadísticas, que serán empleadas para develar la información recolectada. Para la investigación desarrollada se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Diagrama de Ishikawa:** o como también se le conoce “diagrama de causa y efecto”. Técnica que permite identificar las causas de los problemas y al organizarse, facilita el análisis sistemático y el hallazgo de posibles soluciones, Pérez (2015)
- **Diagrama de Procesos:** es una técnica utilizada ampliamente en el diseño en ingeniería que permite realizar una representación gráfica de cualquier proceso que se desarrolla, en este caso los asociados al desenvolvimiento interno de la

organización, permitiendo además describir los tiempos de ejecución de cada operación. Esta herramienta utiliza figuras geométricas para identificar las operaciones, facilitando la planificación, estudio y documentación necesaria para identificar y mejorar un proceso productivo o administrativo, como lo explica Ramonet (2013)

- **Método de Diseño:** es de acuerdo con Nora (2015), el conjunto de procedimientos, técnicas, herramientas e instrumentos que emplean los ingenieros durante el proceso creativo o de resolución de problemas y que ayudan a lograr un diseño determinado.
- **Diagrama de Torta:** son un tipo de gráficos empleados para presentar ordenadamente información estadística, relacionada a un fenómeno natural o humano, ayudando a la comprensión de este y que el lector pueda observar con mayor claridad la evolución de los datos, su caracterización y composición. Como lo menciona González (2017), el diagrama de torta “divide un círculo en tantas porciones, medidas en porcentajes, como clases o grupos de datos existan, de ese modo, puede ser analizada y estudiada la información con mayor facilidad”.
- **Matriz FODA:** La matriz y el análisis FODA es una herramienta que se emplea para determinar, ante una situación específica y en un momento determinado como se **encuentra** una organización y de esta manera facilitar las conclusiones acerca de la mejora de desempeño en la que se basa la propuesta.
- **Matriz EFE – EFI:** Las matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la de Evaluación de Factores Externos (EFE), son herramientas empleadas en el análisis de contexto de la organización. A través de estas, se puede resumir y evaluar los factores internos y externos de la organización y conocer la posición interna de la organización con respecto al entorno.
- **Matriz de Perfil Competitivo:** La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la empresa, sus fuerzas y debilidades, en relación con la posición estratégica de la empresa.
- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción:** La Matriz PEYEA

(Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), es una matriz que se emplea ampliamente en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que ofrece herramientas para definir estrategias y las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización.

Fases Metodológicas

Para cumplir de manera apropiada con el diseño de la propuesta, se desarrollaron cuatro fases de investigación, las cuales son descritas seguidamente:

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa, desde el aspecto económico, administrativo y de la estructura organizacional.

En esta fase inicial, se realizó un primer contacto y familiarización con la organización, explorando y reconociendo el entorno, con la intención de obtener un cúmulo de información, la cual será de gran importancia en el desarrollo de la investigación.

Durante el desarrollo de esta fase se emplearon como técnicas de recolección de datos, la observación directa de los procesos que se llevan a cabo en la organización y la revisión documental. Por otra parte, se emplearon como instrumentos de medición el block de notas y la cámara fotográfica. En todas las fases de la investigación, siempre se observaron los pasos empleados en el método de diseño.

Fase II. Identificación de los elementos que integran la propuesta de lineamientos gerenciales para la empresa.

Concluida la primera fase, la información obtenida fue procesada, ordenada y

analizada, utilizando como técnicas de procesamiento los diagramas de Ishikawa y de Procesos, con los cuales se obtuvo una valiosa información para de esta manera diseñar un instrumento de medición tipo cuestionario, el cual fue aplicado a las personas especificadas en la muestra, elementos esté enmarcado dentro de las técnicas de recolección de datos definidas previamente. Todos estos factores, fueron desarrollados observando siempre lo descrito en el Método de Diseño.

Una vez aplicado el cuestionario, los datos arrojados fueron graficados utilizando diagramas de tortas. Esta técnica fue de gran significación, ya que ayuda a apreciar de mejor manera el sentir de los empleados de la organización.

Fase III. Análisis de la factibilidad de la propuesta para la empresa.

Esta etapa se inició realizando un análisis en profundidad de los datos recabados hasta el momento y verificar sus resultados, como complemento, se empleó como técnica de recolección de datos, de nuevo, la revisión documental y se pudieron obtener nuevos aportes importantes.

Igualmente se desarrollaron una serie de elementos enmarcados dentro las técnicas de procesamiento y análisis de información las cuales fueron la matriz FODA, EFE – EFI, de perfil competitivo y PEYEA, a través de los cuales se pudo obtener una idea clara de los elementos que tenían que conformar la propuesta y su factibilidad. En esta fase, de manera similar que las anteriores, se siguieron los pasos determinados en el método de diseño, con los cuales se busca llevar un programa biendeterminado en cada fase.

Fase IV. Diseño de los lineamientos estratégicos gerenciales aplicado a la empresa.

Finalmente, en esta fase, se desarrolla la propuesta que busca delinear los planes estratégicos gerenciales, los cuales la empresa debe seguir a fin de mantener sus ventajas competitivas.

Para cumplir con esto se utilizan todos los datos e información obtenida y se le indica a la gerencia cual es la ruta para seguir más conveniente, cuales son los elementos empleados para llegar a esta vía y los elementos que sustentan todo el estudio.

CAPÍTULO IV

Análisis de Resultados

El presente capítulo muestra los resultados de las tres primeras fases de investigación planteadas y las cuales se encuentran directamente relacionadas con el diagnóstico y estudio de la situación actual, la identificación de los elementos que debe llevar la propuesta y el análisis de la factibilidad de la propuesta, la cual será finalmente presentada en el siguiente Capítulo.

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa, desde el aspecto económico, administrativo y de la estructura organizacional.

En esta fase inicial y para cumplir con el primer objetivo planteado de la investigación se realizó la recolección de información mediante la técnica de observación directa y la revisión documental a los procesos que se realizan en la organización, explorando y reconociendo el entorno, con la intención de obtener información.

En la exploración realizada, se tomaron como elementos principales para ser registrados: el empleo de métodos o existencia de manuales de cargos y de desempeño de las actividades del personal, las medidas de higiene y seguridad en los diferentes ambientes de trabajo, la verificación de las condiciones de trabajo aptas para el desempeño de las actividades, la utilización de los materiales y equipos de trabajo adecuados para que el personal desempeñe sus funciones dentro de la organización, toda esta información describe significativamente la situación actual de la estructura organizativa y las funciones administrativas de la empresa. En este sentido, se muestra en las fotos anexas los elementos esenciales en la empresa Inversiones y Construcciones Tremorca C.A., mencionados precedentemente.



DIAGRAMA CON LAS DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

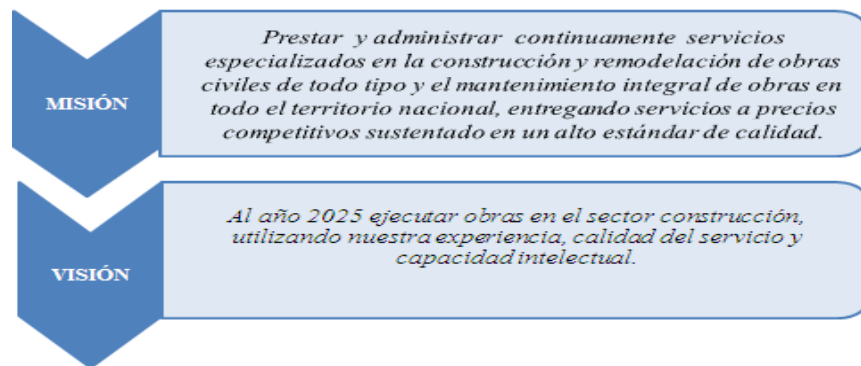


Figura 4. Estructura Organizativa de la Empresa y Declaración de Misión y Visión

Fuente: Inversiones y Construcciones TREMOR C.A.

A pesar que existe una estructura organizativa como se describe, que incluye la declaración de misión y visión de la empresa, no existe un manual de procedimientos de cargos y de medición de desempeño, tampoco una metodología definida para la planificación de proyectos y obras, ni lineamientos precisos a seguir, sino que se deja a criterio del responsable del proyecto, los aspectos que considere necesarios para la planificación y posterior ejecución de los trabajos, todos mencionados en el planteamiento del problema como problemas que deben ser resueltos por la organización. No obstante, el personal del área de ingeniería de la organización conoce los pasos para planificar un proyecto, siendo esto una fortaleza de la organización.



Figura 5. Área de Oficinas Administrativas

De la recopilación fotográfica en primera instancia se muestra las condiciones y ambiente de trabajo en el área de las oficinas administrativas. En primer lugar, se aprecia que las mismas no ofrecen una clara zonificación o sectorización entre los distintos departamentos corporativos, lo que ocasiona frecuentes interrupciones o distracciones en cada área, ya que son frecuentes las visitas de proveedores, subcontratistas, clientes y personal de la empresa.

Esto origina también, como se indicó en el planteamiento del problema, que muchas veces los colaboradores de la organización, tomen parte o asuman otras tareas y no se ocupen específicamente de las labores encomendadas, trayendo como consecuencia dispersión y poca concentración en muchas ocasiones, por lo que a su vez esto conlleva a retrasos en la entrega de las asignaciones pautadas.

Otra situación que se hace evidente en los espacios de las oficinas, es la carencia de una adecuada ventilación, no existe suministro de agua potable y hielo, área para comedor y la iluminación es deficiente.

También se pudo visualizar, en los espacios destinados a las áreas de administración, recursos humanos, gerencia e ingeniería, que no se contaba con la señalización adecuada para ser visualizada en caso de emergencia, rutas de

escape, ubicación y usos de extintores, especificación de los puntos de reunión e iluminación de emergencia, para ser utilizada en caso de corte de la energía eléctrica.

Figura 6. Trabajo de Campo



La situación observada en una visita efectuada a un par de obras en ejecución para agosto de 2021, es bastante delicada. Por una parte, no están definidas e implementadas medidas de higiene y seguridad en algunos trabajos realizados, específicamente cuando se realizan trabajos de herrería y albañilería. Tampoco se cuenta con personal suficiente, medidas adecuadas de Seguridad, Higiene y Ambiente (SHA), charlas al personal sobre los riesgos inherentes al tipo de trabajo que se realiza, empleo de los Equipos de Protección Personal (EPP) y suministro de agua potable. Por lo que el personal no trabaja en las mejores condiciones y esto disminuye el rendimiento de las cuadrillas de trabajo y genera incumplimiento en los plazos acordados con los clientes.

Fase II. Identificación de los elementos que integran la propuesta de lineamientos gerenciales para la empresa.

Para cumplir con esta fase, la información recabada previamente y con la que se identificó el problema, fue procesada, ordenada y analizada de manera tal que se pudieran relacionar las distintas causas que originan el problema planteado y las consecuencias en común, con la finalidad de poder diseñar un cuestionario apropiado y determinar en consecuencia, los parámetros necesarios para abordar la siguiente fase investigativa. Esto siguiendo las pautas del Método de Diseño en Ingeniería, la cual trata de recolectar y procesar la información requerida para resolver el problema.

Como punto de partida, para darle forma a la estructura del diagrama de Ishikawa, se inició ordenando todos los factores recabados en la fase previa en lo que respecta a los Métodos empleados, Medidas relacionadas con el personal de la empresa, Entorno donde los colaboradores realizan sus funciones, los Materiales que utilizan para cumplir con sus funciones diarias y como el Hombre se encuentra realizando las labores. Todos los problemas tienen distintas causas, con el diagrama de Ishikawa, se busca ordenar cada una de estas de acuerdo con los 5 factores planteados, los cuales como se pueden ver influyen de manera importante en el desarrollo gerencial de la organización y que son los factores determinantes para desarrollar la propuesta que se plantea en el siguiente capítulo.

De acuerdo a lo mostrado en la figura seis, las principales causas asociadas con la reducción del rendimiento en general de la organización, vienen fundamentalmente asociado a situaciones relacionadas con el talento humano, sus condiciones de trabajo, descripciones de cargo, medición y desempeño, ambiente de trabajo, falta de equipos apropiados y poca capacitación.

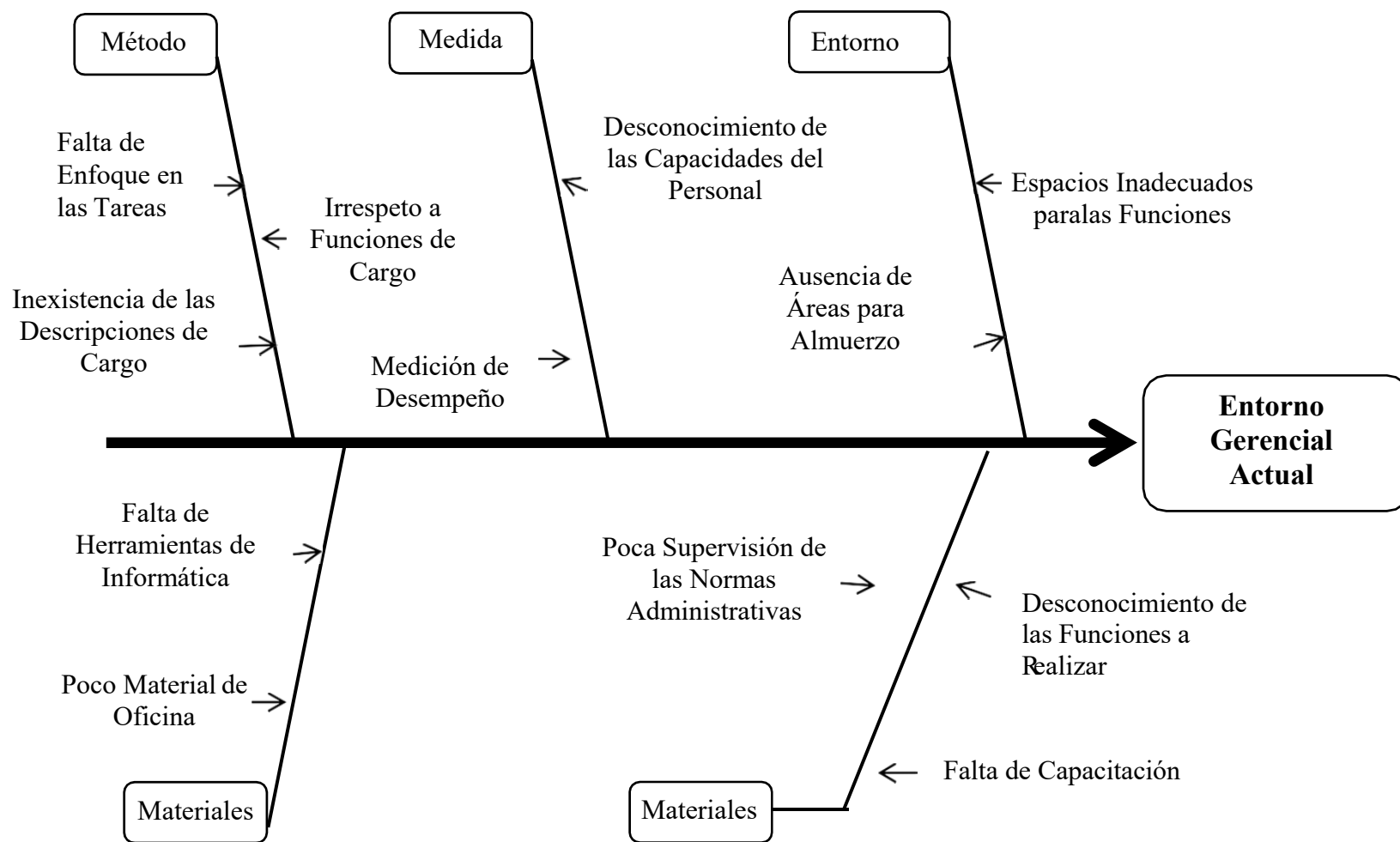
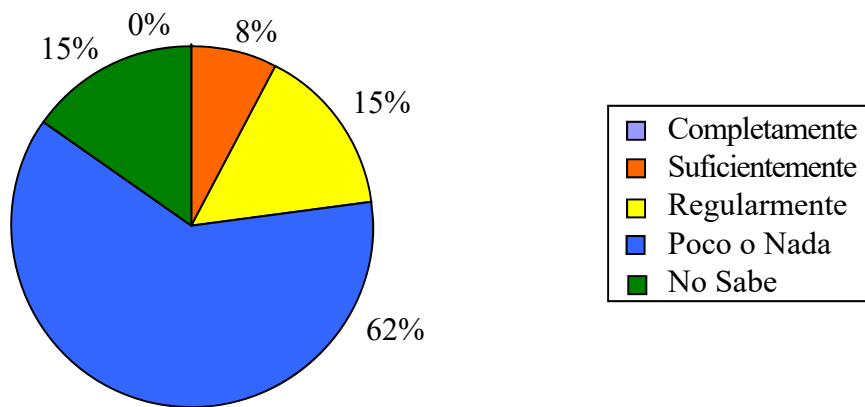


Figura 7. Diagrama de Ishikawa aplicado a la situación actual de Inversiones y Construcciones TREMOR C.A.

Basado en el Diagrama de Ishikawa, se elaboró un cuestionario, el cual tuvo una confiabilidad de acuerdo al Alfa de Cronbach del 61,42%, cálculo que se encuentra en el anexo A de este trabajo, siendo además validado por un grupo de expertos, como se encuentra demostrado en las respectivas cartas incluidas en el anexo B.

A continuación, se muestran los resultados y el análisis del instrumento aplicado, indicando en el anexo C la proporción de las respuestas obtenidas:

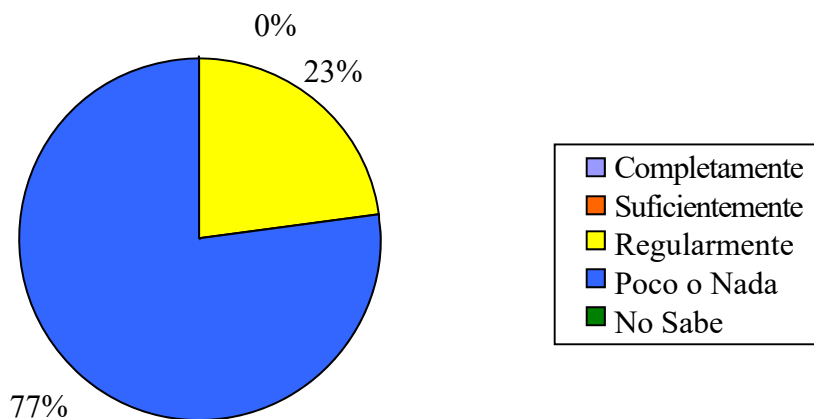
1. ¿Considera usted que el manejo económico y la administración de la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., se está ejecutando de acuerdo con las normas generalmente aceptadas?



Gráfica N° 1. Manejo Económico y Administrativo

De la primera gráfica del cuestionario, se desprende que la población objeto de estudio, mayoritariamente considera que el manejo económico y administrativo de la empresa objeto de estudio no se está llevando a cabo de acuerdo a las normas generalmente aceptadas, ya que el 77% considera que se hace de manera regular o sin observar metodologías apropiadas.

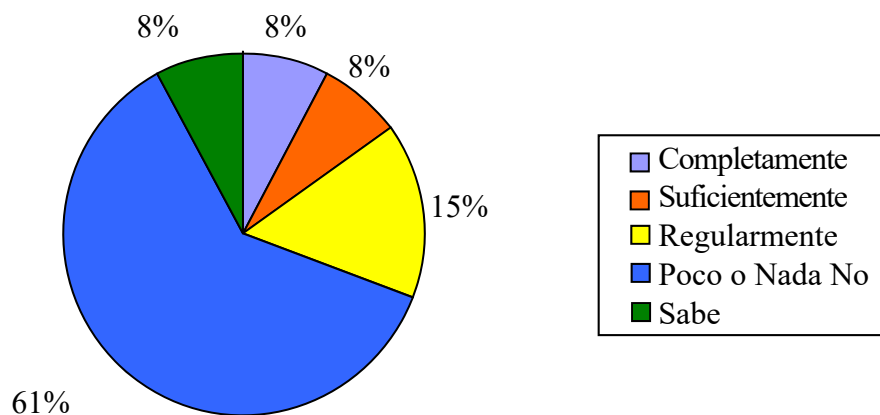
2. ¿Piensa usted que la estructura organizativa de la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., se ajusta a las condiciones de trabajo requeridas?



Gráfica N° 2. Estructura Organizativa y Condiciones de Trabajo

De la segunda gráfica, se observa que la población, de forma abrumadora piensa que la estructura organizativa no es la más adecuada, debido a que el 100% consideran que se ajusta a las condiciones de manera regular o nada.

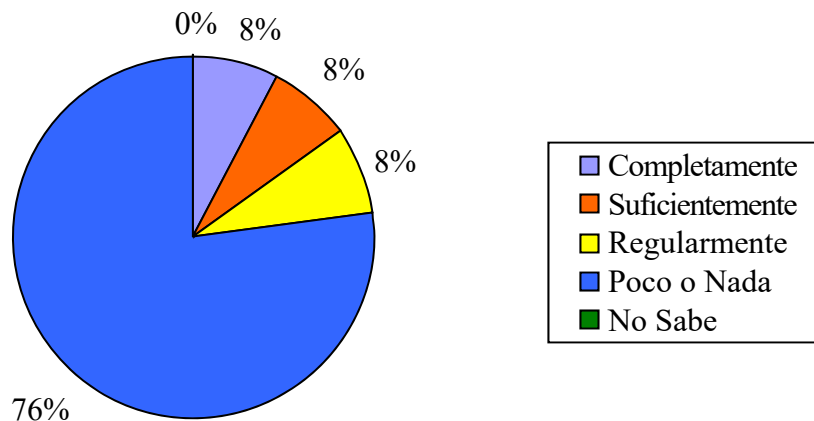
3. ¿Considera usted que en la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., se ejecutan los lineamientos gerenciales, de acuerdo con los principios económicos y administrativos adecuados?



Gráfica N° 3. Ejecución de Lineamientos Gerenciales en el Área Financiera

De la tercera gráfica, la población considera que no se están llevando de la mejor manera los aspectos relacionados con el área financiera, específicamente los relacionados con la economía de la organización y la administración de los recursos monetarios, motivado a que un 76%, piensan que el manejo es regular o poco eficiente. Este aspecto es sumamente importante tenerlo en cuenta al desarrollar la propuesta, ya que un correcto manejo de las finanzas corporativas, garantiza el crecimiento en el tiempo.

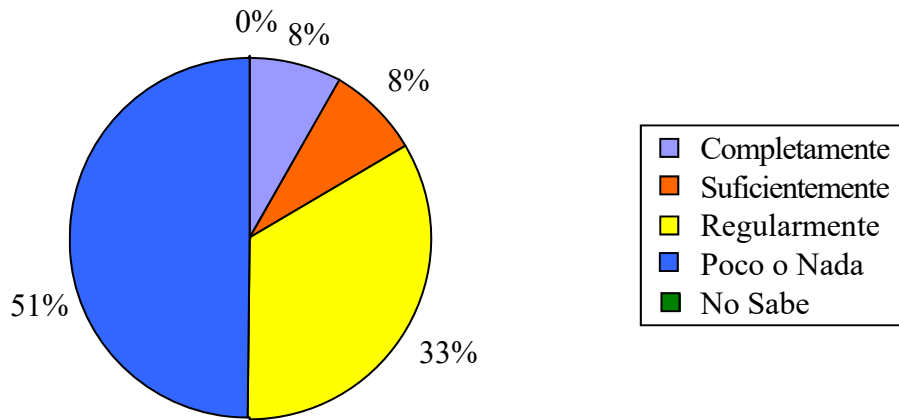
4. ¿Considera usted que el personal encargado en cada una de las áreas de la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., ejecutan sus tareas para las que fueron contratados?



Gráfica N° 4. Ejecución de Tareas por parte de los Colaboradores

La cuarta gráfica de muestra otro hecho muy importante y a la vez grave para el desenvolvimiento de la organización, el cual es que el personal considera que todos los colaboradores se encuentran ejecutando tareas para las cuales no fueron contratados y que, por consiguiente, escapan de sus competencias también. El 84% de los encuestados, consideran que las personas que trabajan para Inversiones y Construcciones Tremor CA ejecutan pocas tareas para las que fueron contratadas o frecuentemente no trabajan en su área.

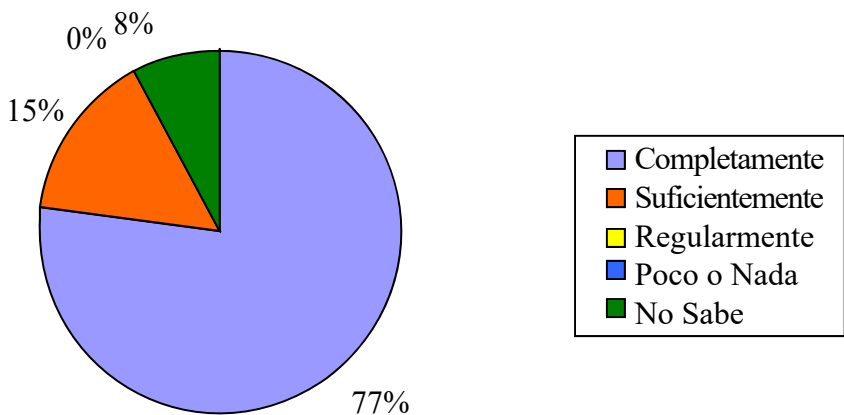
5. ¿Considera usted que las áreas de trabajo y los equipos con los que realiza su labor en la compañía Inversiones y Construcciones Tremor C.A., son los más aptos e idóneos?



Gráfica N° 5. Condiciones de Áreas de Trabajo y Equipos

Un contundente 84%, indican como se aprecia en el gráfico cinco, que las áreas de trabajo y las condiciones de los equipos no son las más idóneas.

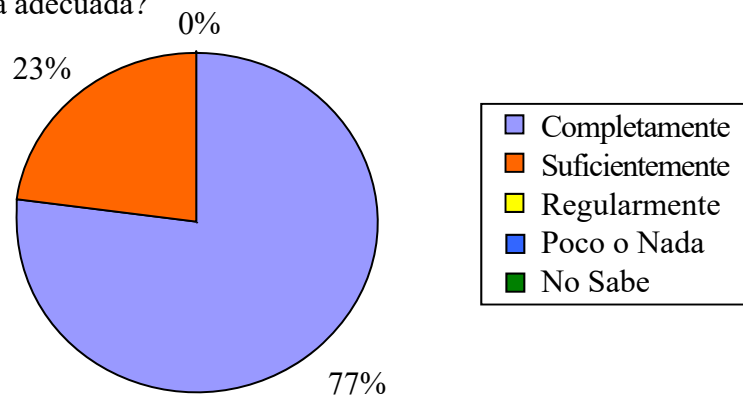
6. ¿Piensa usted que se requieren establecer los lineamientos gerenciales de la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., a fin de poder llevar de manera certera los estudios económicos y de administración requeridos?



Gráfica N° 6. Establecimiento de Lineamientos Gerenciales

Un significativo 77%, explica de acuerdo al gráfico seis, que es importante llevar de manera correcta los estudios financieros por parte de la organización.

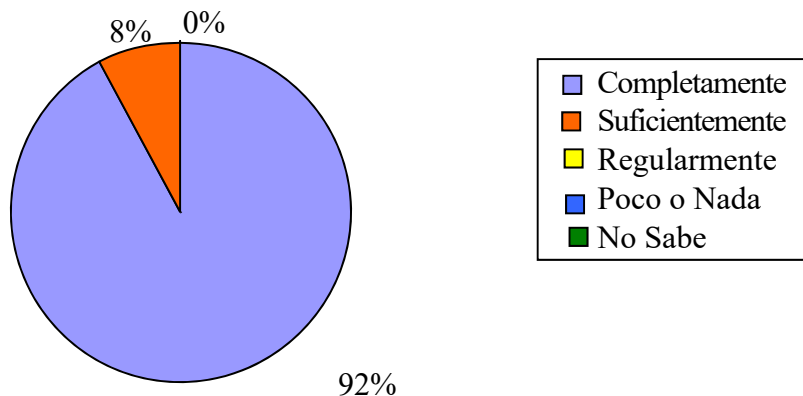
7. ¿Piensa usted que se requieren establecer los lineamientos gerenciales para que la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., pueda poseer una estructura organizativa adecuada?



Gráfica N° 7. Lineamientos para una Estructura Organizativa

De la gráfica número siete, se desprende que la totalidad de los encuestados en la empresa, están de acuerdo, con establecer unos lineamientos claros sobre la estructura organizativa, a fin de poder realizar el trabajo de la mejor manera.

8. ¿Considera usted que un nuevo modelo de lineamientos estratégicos gerenciales, potenciarían el posicionamiento de la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., en el mercado de la construcción?



Gráfica N° 8. Oportunidades de un Nuevo Modelo

El análisis de la gráfica número ocho, requiere de especial atención. De esta se obtiene como punto especialmente resaltante, que prácticamente la totalidad de la población encuestada, que a su vez es la totalidad de los empleados de la organización, manifiestan la necesidad de implementar un nuevo modelo organizacional para la compañía Inversiones y Construcciones Tremor C.A., lo cual es el objetivo general del presente trabajo de investigación.

Fase III. Análisis de la factibilidad de la propuesta para la empresa

Para dar cumplimiento a la tercera fase de la investigación se elaboraron las matrices FODA, EFE – EFI de perfil competitivo y PEYEA, las cuales fueron importantes instrumentos para analizar y procesar la información recabada en las fases previas. Los resultados obtenidos, pudieron conformar una idea clara de los elementos que conformarían la fase final, que contiene la propuesta y su factibilidad. En esta fase, se siguieron los pasos determinados en el método de diseño, ya que con la información recabada se pudo cumplir con el objetivo general.

Matriz FODA

El análisis estratégico demanda una revisión de los factores internos y externos, una vez que las organizaciones han definido a través de su misión – visión, las metas que pretenden alcanzar. Es necesario realizar un análisis externo e interno de la organización, con el objeto de identificar sus fortalezas y debilidades, como así también sus oportunidades y amenazas.

En el análisis externo es necesario que los gerentes tengan conocimiento del macroentorno donde se encuentra inmersa la empresa, por lo que debe identificar todos los aspectos que afectan o benefician a la organización. En este particular se tomaron en cuenta los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos,

ambientales y legales que conciernen a la organización. Para el análisis interno se consideran las capacidades y los recursos con que cuenta la empresa.

Tabla 2. MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1. Aprovechamiento de Inversión en la Industria de la Construcción de capital extranjero. (Factores económicos).		A1. Inestabilidad económica, hiperinflación y devaluación. (Factores políticos y económicos).	
O2. Desplazamiento del mercado a construcciones menores y/o obras de Mantenimiento y Reparaciones. (Factores económicos).		A2. Alto índice de incertidumbre (Factores políticos y económicos).	
O3. Nuevas tecnologías para la gestión de proyectos y procesos administrativos. (Factores tecnológicos).		A3. Industria de la Construcción 92% paralizada. (Factores económicos).	
O4. Desarrollo de la cultura de la innovación. (Factores tecnológicos).		A4. No hay otorgamiento crediticio, ni recursos del estado para la industria de la construcción. (Factores económicos).	
O5. Relación e intercambio con el mundo global. (Factores tecnológicos).		A5. Factores sociales como salud, empleo, pandemia, seguridad, transporte, entre otros.	
O6. Cumplimiento de legislación vigente: a normas y regulaciones del sector construcción. (Factores ambientales y legales).		A6. Altos niveles de emigración de la capacidad laboral (técnica y de mano de obra especializada). (Factores económicos y sociales).	
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1. Personal con amplia experiencia. (Recursos Humanos).		D1. Falta una estructura organizativa, descripción de cargos y mediciones de desempeño. (Factores organizacionales).	
F2. La edad promedio del personal varía de 25 a 50 años favorece la capacidad de innovación y aprendizaje. (Recursos Humanos).		D2. No poseen manual de procedimientos ni normas administrativas. (Factores organizacionales).	
F3. Los trabajadores resuelven de forma autónoma los desafíos que se presentan. (Recursos Humanos).		D3. Insuficiente Recursos Humanos, tecnológicos y materiales. (Factores organizacionales).	
F4. Buena relación entre los compañeros de trabajo. (Recursos Humanos).		D4. Empresa pequeña de poca trayectoria en el sector construcción. (Recurso Imagen de la empresa).	
F5. Empresa responsable antes sus clientes, mayoría clientes sector privado. (Recurso Imagen de la empresa).		D5. El personal no recibe capacitación continua de acuerdo al cargo que desempeña. (Recursos Humanos).	
F6. La empresa posee buena reputación. (Recurso Imagen de la empresa).		D6. No existe un plan de reconocimientos y recompensas adecuados para el personal. (Recursos Humanos).	

Al evaluar los resultados se pudo observar que la mayor fortaleza de la empresa es que posee buena reputación, cuenta con personal con amplia experiencia y con capacidad de innovación y aprendizaje; tiene una importante oportunidad de mejora como es el desplazamiento del mercado a construcciones menores, también el desarrollo de nuevas tecnologías y la relación de intercambio con el mundo global. Por otra parte, se aprecia como debilidad esencial, la carencia de una estructura organizativa y la capacitación continua de su personal. Finalmente, como

amenaza fundamental se encuentra la inestabilidad política, económica y social del país y los altos niveles de emigración de la capacidad laboral.

Matriz EFI y EFE

A través de estas matrices EFE Y EFI, se obtiene una estimación de la posición externa o interna de la empresa, respectivamente. En ellas, se le asigna un peso a cada uno de los factores internos y externos de acuerdo a su importancia para alcanzar el éxito de la empresa, obteniendo una calificación de la posición interna y externa de la misma. El peso asignado a cada factor es de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos es igual a 1.0. Los valores requeridos para la construcción de ambas matrices, fueron asignados por la investigadora luego de evaluar la realidad de la organización.

En la elaboración de la Matriz EFI y EFE de la empresa en estudio, en primer lugar, se identificaron los factores internos y factores externos respectivamente, y posteriormente se clasificaron de la siguiente manera: Factores Internos: 1: debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor y 4: fortaleza mayor. Factores Externos: 1: respuesta mala (la empresa no está haciendo nada), 2: respuesta media (la empresa está trabajando lo justo), 3: respuesta superior a la media (la empresa está trabajando más que las demás dentro del mismo sector) y 4: respuesta superior (la empresa está trabajando duro), a cada uno de estos factores internos y externos se les asignaron los valores en cada uno de los renglones establecidos respectivamente.

En la tabla número tres, se muestra la matriz EFI de la empresa en estudio, la cual arrojó como resultado un valor ponderado interno de 2.5, lo cual está muy cerca del valor de posición media, por lo cual debe ser mejorado cuanto antes.

Tabla 3. Matriz EFI

Factores Internos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
F1. Personal con amplia experiencia. (Recursos Humanos)	0.11	4	0.44
F2. La edad promedio del personal varía de 25 a 50 años favorece la capacidad de innovación y aprendizaje. (Recursos Humanos)	0.09	4	0.36
F3. Los trabajadores resuelven de forma autónoma los desafíos que se presentan. (Recursos Humanos)	0.07	4	0.28
F4. Buena relación entre los compañeros de trabajo. (Recursos Humanos)	0.06	3	0.18
F5. Empresa responsable antes sus clientes, mayormente del sector privado. (Recurso Imagen de la empresa)	0.08	4	0.32
F6. La empresa posee buena reputación. (Recurso Imagen de la empresa)	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
D1. Falta una estructura organizativa, descripción de cargos y mediciones de desempeño. (Factores organizacionales)	0.10	1	0.10
D2. No posee manual de procedimientos ni normas administrativas. (Factores organizacionales)	0.08	1	0.08
D3. Insuficiente Recursos Humanos, tecnológicos y materiales. (Factores organizacionales)	0.09	1	0.09
D4. Empresa pequeña de poca trayectoria en el sector construcción. (Recurso Imagen de la empresa)	0.06	2	0.12
D5. El personal no recibe capacitación continua de acuerdo al cargo que desempeña. (Recursos Humanos)	0.09	1	0.09
D6. No existe un plan de reconocimientos y recompensas adecuadas para el personal.	0.07	2	0.14
Total	1		2.5

Posteriormente, se procedió a elaborar la Matriz EFE, esta vez con los factores externos.

Tabla 4. Matriz EFE

Factores externos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
O1. Aprovechamiento de Inversión en la Industria de la Construcción de capital extranjero. (Factores económicos)	0.02	1	0.02
O2. Desplazamiento del mercado a construcciones menores y/o obras de Mantenimiento y Reparaciones. (Factores económicos)	0.10	4	0.40
O3. Nuevas tecnologías para la gestión de proyectos y procesos administrativos. (Factores tecnológicos)	0.14	1	0.14
O4. Desarrollo de la cultura de la innovación. (Factores tecnológicos)	0.05	1	0.05
O5. Relación e intercambio con el mundo global. (Factores tecnológicos)	0.09	2	0.18
O6. Cumplimiento de la legislación vigente en cuanto a normas y regulaciones del sector construcción. (Factores ambientales y legales)	0.05	4	0.20
AMENAZAS			
A1. Inestabilidad económica, hiperinflación y devaluación. (Factores políticos y económicos)	0.11	2	0.22
A2. Alto índice de incertidumbre (Factores políticos y económicos)	0.08	2	0.16
A3. Industria de la Construcción 92% paralizada. (Factores económicos)	0.10	3	0.30
A4. No hay otorgamiento crediticio, ni recursos del estado para la industria de la construcción. (Factores económicos)	0.10	1	0.10
A5. Factores sociales como salud, empleo, pandemia, seguridad, transporte, entre otros.	0.07	3	0.21
A6. Altos niveles de emigración de la capacidad laboral (técnica y de mano de obra especializada). (Factores económicos y sociales)	0.09	3	0.27
Total	1		2.25

En la tabla número cuatro se presenta la matriz EFE de la empresa objeto de

estudio, donde se observa que el valor ponderado externo de 2.25, lo cual representa una posición media, es decir, que deben aplicarse estrategia que permitan mejorar este resultado. Estas matrices proporcionan información básica necesaria para formular buenas estrategias competitivas. En el próximo capítulo se propondrá la propuesta que puede tomar la organización para mejorar estos indicadores.

Después de haber obtenido los valores de la posición interna y externa de la empresa, en el gráfico 9 se muestra una representación gráfica de la posición de la empresa, donde se observa que la misma se sitúa en el cuadrante V, esto muestra que la empresa puede administrar mejor con estrategias para “Retener y Mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente aplicadas para este tipo de divisiones.

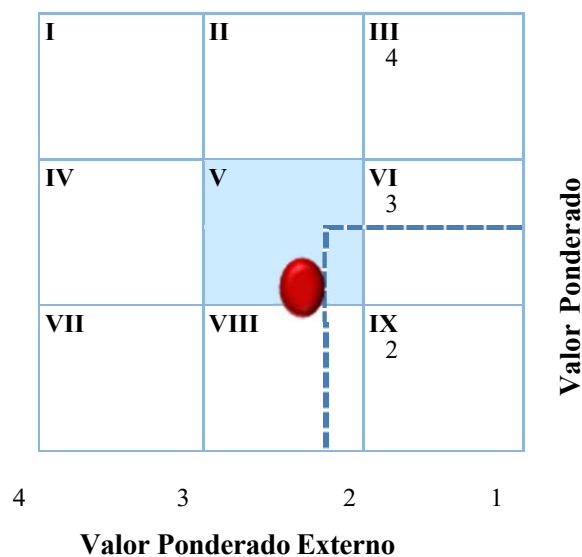


Gráfico 9. Posición General Empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A.

Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades específicas, en relación con una muestra de la posición

estratégica de la empresa. Los factores críticos para el éxito considerados para esta matriz, respecto a empresas del sector construcción, se tomaron en cuenta los factores relacionados con la productividad, la disponibilidad de insumos, la calidad del producto, la posición financiera, los factores humanos, los factores relacionados con la gestión y administración de proyectos y los factores del entorno, entre otros. A cada uno de estos factores se les asignó un peso, y las calificaciones y totales ponderados de las empresas competidoras se comparan con la empresa objeto de estudio.

Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo

Factores para el éxito	Peso	TREMORCA		ENCONSTRUCTIVO		103 NA	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Productividad del trabajo de la construcción.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Disponibilidad de insumos.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Calidad del producto.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Posición financiera.	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Factores Humanos	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51
Gestión y Administración de Proyectos	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40
Entorno económico, social, político, físico, de relación laboral y nivel de tecnología avanzada.	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20
Total	1		2.35		2.93		2.2

Este análisis comparativo ofrece importante información estratégica interna. Se observa que los factores críticos de mayor importancia para el éxito lo señalan el peso 0.20. La empresa tiene ponderación buena para el caso de gestión y administración de proyectos y para el entorno es mala, al igual que sus competidores en este factor crítico. Por otra parte, nos permite señalar que la empresa Enconstructivo es la empresa más fuerte en general, como lo indica el ponderado 2.93.

Matriz PEYEA

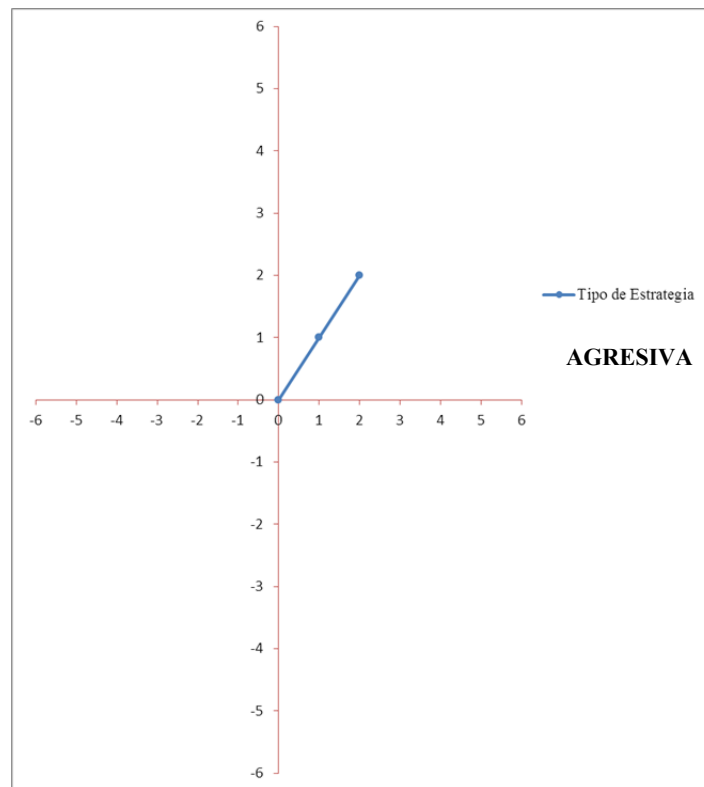
La matriz PEYEA es otro instrumento importante en el marco analítico para formular estrategias. Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria. Para David y David (2017), estos cuatros factores son los cuatros determinantes más imprescindibles de la posición estratégica de la organización.

Tabla 6. Matriz PEYEA

DIMENSIONES INTERNAS		DIMENSIONES EXTERNAS	
FUERZAS FINANCIERAS (FF)	Ponderación	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	Ponderación
Capital de trabajo	6	Tasas de inflación	-1
Flujos de efectivo	5	Cambios tecnológicos	-1
Rendimiento sobre la inversión	4	Variabilidad de la demanda	-4
Riesgos implícitos del negocio	5	Estabilidad política y económica	-6
Facilidad para salir del mercado	3	Capital Humano	-1
Subtotal	23	Subtotal	-13
Promedio	4.6	Promedio	-2.6
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Ponderación	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Ponderación
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-1	Estabilidad financiera	6
Utilización de la capacidad de la competencia	-6	Aprovechamiento de recursos	5
Conocimientos tecnológicos	-1	Conocimientos tecnológicos	6
Control sobre los proveedores y distribuidores	-5	Facilidad para entrar en el mercado	4
Subtotal	-16	Subtotal	27
Promedio	-3.2	Promedio	5.4

Los pasos que se siguieron para para preparar la matriz fueron seleccionar la serie de variables contenidas en las dimensiones internas y externas, adjudicarles un valor numérico, de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI, por otra parte, asignarles un valor numérico, de -1 (mejor) a -6 (peor), a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA,

seguidamente, se calculó el valor promedio en la dimensión respectiva. Posteriormente, sumando las calificaciones en los ejes correspondientes (x y y), y tomando nota del punto resultante en ambos ejes se registró la intersección en el punto xy para trazar el vector direccional. Este vector reveló el tipo de estrategia recomendable para la empresa, en cuyo caso es del tipo agresiva.



Gráfica 10. Perfil de la Matriz PEYEA

Este indica que la empresa está en una excelente posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas, una estrategia combinada que resulta viable.

CAPITULO V

La Propuesta

En este capítulo se presenta el diseño del plan que contendrá los lineamientos estratégicos gerenciales aplicado a la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., el cual tiene como finalidad mejorar la capacidad de competitiva de la organización y garantizar que mantenga una ruta de crecimiento permanente.

Fase IV. Diseño de los lineamientos estratégicos gerenciales aplicado a la empresa.

La Empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A. es una organización prestadora de servicios de construcción, rehabilitación y mantenimiento de obras civiles en general, constituida en el año 2015, actualmente ubicada en el Estado Carabobo, considerada de moderada rentabilidad y los niveles de crecimiento de sus operaciones observados en los últimos dos años, han motivado que sus directivos se planteen la revisión de las estrategias aplicadas hasta ahora, evalúen su posición en el mercado y busquen estrategias que se adapten a la realidad actual y puedan afrontar los retos futuros de crecimiento y servicio al cliente.

Ante estos planteamientos y entendiendo que especialmente la organización motivo de estudio es del, muy golpeado por la crisis, sector de la construcción, y debido a los factores internos y externos a los que esta se está viendo sometida, se le planteo a la investigadora que realizara el diseño de un plan para mejorar el posicionamiento estratégico enfocado en los factores internos e identificar las ventajas competitivas que posee la empresa, factores esenciales que le puede directamente, aumentar de manera importante la rentabilidad y garantizar en consecuencia, sostenibilidad en el largo plazo de la constructora.

Con esta finalidad se realizó una observación y análisis integral de la situación actual de la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., lo cuales fueron mostrados en las fases uno, dos y tres del presente trabajo, a fin de registrar los aspectos y factores que influyen en las ventajas competitivas de la misma y plantear así los lineamientos estratégicos conforme a las necesidades en los aspectos considerados fundamentales para mejorar dichas ventajas competitivas utilizando herramientas de la administración estratégica.

Formulación de la Propuesta

La propuesta de la presente investigación se basa en puntualizar los lineamientos estratégicos gerenciales que la empresa debe seguir a fin de mantener sus ventajas competitivas y centrados en los procesos internos. Con la información y los datos obtenidos en el capítulo anterior, se pudieron determinar las ventajas competitivas de la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., respecto a sus competidores, entre los cuales se mencionan:

- Productividad del trabajo de la construcción.
- Disponibilidad de insumos.
- Calidad del producto.
- Posición financiera.
- Factores humanos
- Gestión y administración de proyectos.
- Entorno económico, social, político, físico, de relación laboral y nivel de tecnología avanzada.

En este aspecto, se realizó un análisis de toda la información registrada en el capítulo anterior y valiéndose de los resultados representados en la tabla cinco de la Matriz del Perfil Competitivo, se elaboró un gráfico de tipo radial para comparar la

posición de los indicadores de desempeño de la empresa en estudio, respecto a sus dos principales competidores. Aquí se puede distinguir con precisión, cuáles son los factores críticos de éxito con los cuales la empresa aventaja a la competencia, es decir, que indicadores se convierten en las ventajas competitivas actuales de la empresa, respecto a sus dos principales competidores y de la misma manera, cuales son los factores que representan debilidades, los cuales deben ser acometidos en busca de mejorar la posición estratégica de la organización. El siguiente gráfico muestra la posición actual de la empresa frente a sus competidores.

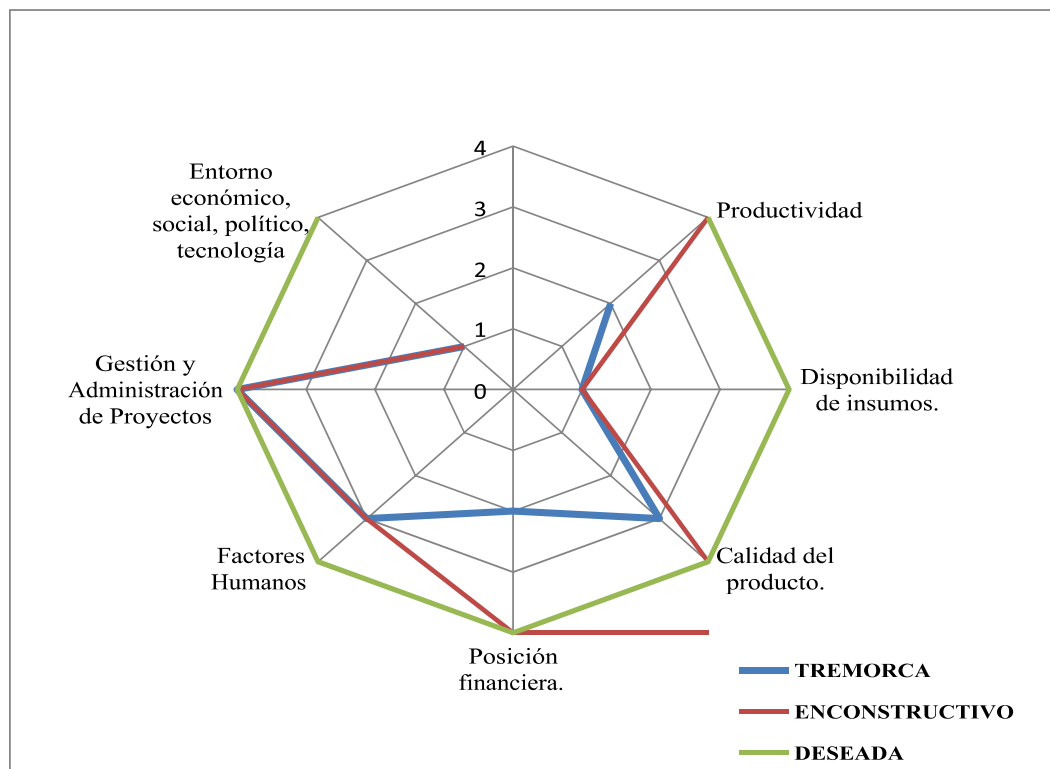


Gráfico 11. Posición Actual de la Empresa Frente a sus Competidores

De tal forma que del gráfico presentado se puede distinguir las siguientes ventajas competitivas:

- Gestión y Administración de Proyectos
- Factores Humanos
- Calidad del producto.

Por otra parte, los indicadores de factores de éxito respecto a los valores deseados de cada uno, son presentados en el gráfico 12, en el cual se puede distinguir directamente la debilidad que prevalece en:

- Productividad
- Disponibilidad de insumos.
- Posición financiera.
- Entorno económico, social, político, tecnología

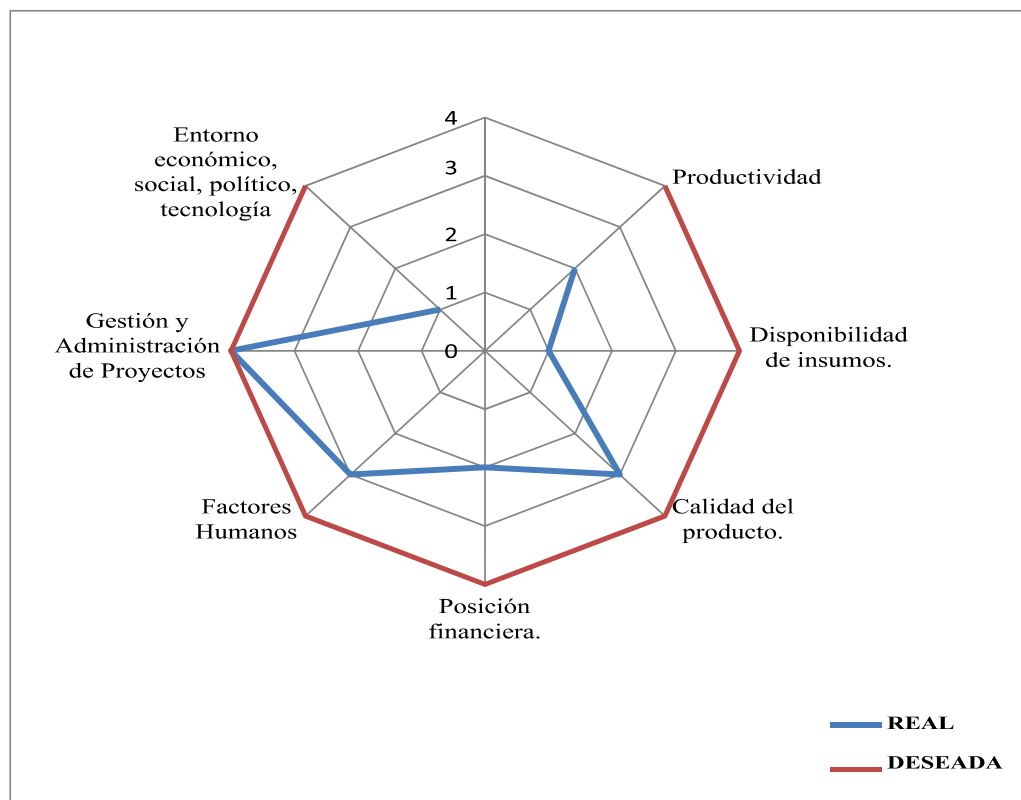


Gráfico 12. Posición Real vs. Deseada

En consecuencia, es fundamental para alcanzar el éxito aplicar estrategias en esos aspectos fundamentales, debido a que estos cuatro indicadores son los que presentan las debilidades más significativas en la empresa. Desde este punto de vista, se proponen una serie de estrategias destinadas a optimizar la productividad, la disponibilidad de insumos, la posición financiera y el entorno.

En primer lugar, en cuanto a incrementar la productividad, se debe adoptar sistemas integrados de gestión que:

- Establezca una revisión del proyecto para determinar el nivel de complejidad del mismo, las especificaciones y las normalizaciones tanto al comienzo como en el transcurso del mismo.
- Observe la parte administrativa, entre otros aspectos: objetivo del proyecto, el alcance del mismo, la calidad requerida, los plazos de ejecución, la disponibilidad de materiales e insumos en general, de modo que sean gestionados eficientemente a lo largo del tiempo de la ejecución del mismo.
- Logre que el equipo que trabaje en el proyecto conozca y analice todos los factores que llevan al éxito del mismo.
- Coexista coordinación temprana entre distintos agentes.
- Planifique y anticipe la concepción logística de todos los aspectos involucrados.
- Estandarice y coordine los procesos, tanto de la obra como de la administración.
- Mida, supervise y controle cada una de las etapas e indique desviaciones y genere las respectivas alarmas en caso de ser necesario.
- Posea patrón de medición e indicadores de rendimientos claros y precisos.
- Minimice atrasos especialmente en actividades prelativas.
- Contenga la mejora continua permanente.
- Establezca los requerimientos en cuanto a SHA y cuidado al medio ambiente.

En el segundo aspecto, en referencia a la disponibilidad de insumos la recomendación propuesta, es la del diseño de un sistema de control de inventarios y almacenes, por lo que la empresa actualmente no cuenta con ningún control en sus inventarios y por otra parte, se sugiere la capacitación directa al personal que trabaje en el área de almacén. La implementación de este sistema debe permitir conocer exactamente el lugar en donde se encuentran los materiales y la cantidad existente, para determinar el punto en que se necesita realizar las compras de los insumos. Este sistema debe:

- Contemplar la anticipación de los requerimientos de los insumos.
- Advertir el origen y la adquisición de los mismos.
- Revisar la incorporación de los mismos en la organización.
- Control de los materiales e insumos como un activo real.

En cuanto al punto posición financiera, la investigadora propone realizar un análisis minucioso a la estructura económica financiera actual de la empresa y determinar si las estrategias de gestión financieras aplicadas en la actualidad están orientadas a dar cumplimiento a la estrategia general de la empresa. La gestión financiera debe establecer o fijar estrategias a largo plazo orientadas a la inversión, a la estructura financiera y a las utilidades; y a corto plazo orientadas al capital de trabajo, al financiamiento y a la gestión de efectivo. En este sentido la empresa deberá apoyarse con un sistema de control de gestión que reconozca la dimensión estratégica, táctica, operativa, económica de la empresa, proyectando alternativas que fortalezcan su integralidad de acuerdo a los resultados.

Finalmente, para el entorno económico, social, político, y la tecnología de avanzada, son aspectos muy difíciles de controlar porque están fuera del alcance de la empresa por su naturaleza cambiante, incierta y a veces hasta turbulenta como es el caso del entorno de la empresa en estudio. Algunos autores sostienen que los

factores críticos del éxito son los más inabordables a la organización y por consiguiente, le proporcionan gran valor a la sensibilidad corporativa en tanto a la flexibilidad como a la comprensión del cambio, haciendo énfasis en que en la situación actual lo significativo es la diversidad, el ritmo y la interrelación de los cambios en el medio ambiente organizacional. Lo que si debe hacer la empresa es estar vigilante y atenta al desarrollo de los mismos para aprovecharlos según cada caso o mitigar sus impactos en la organización.

En cuanto a las condiciones de trabajo, están deben de mejorar a fin de garantizar el aumento de la productividad de los colaboradores. En las oficinas administrativas, dándole espacios más amplios, con mejor dotación, iluminación, confort, climatización y sobre todo de dotación de agua para el consumo.

En cuanto al área de taller es necesario dotar al personal de todos los EPP requeridos, verificar su estado antes de iniciar cada proyecto y sobre todo chequear que todo el personal conozca los aspectos mínimos relacionados con el SHA y en caso contrario, planificar charlas de inducción al personal previo al inicio de los trabajos.

Justificación

El diagnóstico de la situación actual realizado a la empresa Inversiones y Construcciones TREMOR, C.A., enfocado en los aspectos relacionados con la administración estratégica y las ventajas competitivas, fue realizado utilizando técnicas de recolección de datos, tales como la observación directa de actividades y procesos, la revisión documental, cuestionarios al personal de la organización y evaluación de la situación de competidores cercanos de la organización y que realizan actividades en el sector construcción.

Con la información y datos recabados se registraron los valores mediante tablas, diagramas y gráficos de tortas, que posteriormente fueron analizados, empleando también herramientas de diagnóstico empresarial, entre ellas se mencionan: la matriz FODA, matriz EFI, matriz EFE, matriz del Perfil Competitivo y la matriz PEYEA, herramientas utilizadas para identificar los aspectos internos y externos que influyen en las ventajas competitivas de la empresa objeto de estudio.

Partiendo de este análisis se originó el interés de la propuesta presentada para el diseño de lineamientos estratégicos que le permitirá a Inversiones y Construcciones TREMORCA mejorar sus ventajas competitivas. Su implementación permitirá a la organización incrementar progresivamente sus ventajas competitivas y mejorará el posicionamiento de la empresa en el mercado del sector construcción cimentado en la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

CONCLUSIONES

La empresa Inversiones y Construcciones TREMORCA., conserva en la actualidad tres ventajas competitivas importantes que se mencionan:

- Calidad del Producto,
- Factores Humanos.
- Aceptable Gestión y Administración de Proyectos.

No obstante, tiene importantes debilidades en una serie de factores organizacionales que debe mejorar y entre los cuales se pudieron determinar:

- Informalidad en la estructura organizativa.
- Omisión de descripción de cargos y de mediciones de desempeño.
- Ausencia de manual de procedimientos y normas administrativas.
- Insuficiente recursos humanos, tecnológicos y materiales.

Por ser una empresa de moderada trayectoria, es importante destacar, que la misma posee una serie de oportunidades, que le pueden servir de base para superar sus debilidades, entre las cuales mencionamos:

- Factores económicos, tales como: el aprovechamiento de inversiones en la industria de la construcción y sector inmobiliario de capital extranjero, el desplazamiento del mercado a construcciones menores y a obras de mantenimiento y reparaciones de instalaciones e infraestructuras.
- Factores tecnológicos, entre los cuales se mencionan; tecnologías nuevas para la gestión de proyectos y procesos administrativos, el desarrollo de la cultura de la innovación, la relación e intercambio con el mundo global.

- Factores ambientales y legales, entre los cuales se indica el cumplimiento de la legislación vigente en cuanto a normas y regulaciones del sector construcción, a través de estrategias específicas para cada caso con el objetivo de obtener los mejores resultados de rentabilidad y el mejor posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

Desde este punto de vista, el trabajo de investigación que se presentó, muestra una propuesta de lineamientos gerenciales orientados a los procesos internos, para la empresa Inversiones y Construcciones TREMORCA, empresa del sector construcción, basado en las herramientas de la administración estratégica, fundamentándose en las necesidades actuales y realidad de la empresa, de este modo completando el objetivo planteado en la investigación y ofreciéndole a la gerencia la oportunidad de que la organización siga transitando un camino de éxitos en el corto y mediano plazo.

RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta, para de esta manera, garantizar que su ejecución le pueda garantizar a la empresa el crecimiento esperado, saliendo del estancamiento observado en los últimos años.
- Revisar y monitorear de manera continua los indicadores y factores críticos establecidos en la propuesta, para de esta manera evaluar cómo se está desarrollando el diseño establecido y si se alcanzan los objetivos de crecimiento establecidos. Al ser una proposición nueva, se requerirá de un tiempo para comprender su funcionalidad y un lapso de tiempo para la adecuación por parte del personal y el ajuste de las variaciones que se puedan observar.
- Coordinar equipos claves de trabajo para la aplicación y seguimiento de la propuesta, sustentados en la planificación estratégica y en el control de gestión, con prioridad en analizar riesgos del entorno, inconvenientes o dificultades de implementación y la articulación de iniciativas con apertura a la agenda del cambio.
- Instrumentar y ejecutar, bajo los lineamientos establecidos en la metodología del Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card, para su nombre en Inglés), una definición completa de los objetivos estratégicos de la organización, estableciendo los indicadores que evaluarán todas las iniciativas establecidas en la propuesta entregada y de esta manera poderle realizar un seguimiento adecuado.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación**. (Quinta edición). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de Investigación**. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Banco Central de Venezuela. (2016). **Resultados del Índice Nacional de Precios al Consumidor, Producto Interno Bruto y Balanza de Pagos**. Enero 15, 2016.
Disponible: <http://www.bcv.org.ve/Upload/Comunicados/aviso150116.pdf> [Consulta: 2017, enero 24]
- Bertalanffy, V. (1986). **Teoría General de los Sistemas**. México: Fondo de CulturaEconómica.
- Cepal (09 abril de 2016). Cepal asegura que economía venezolana se contraerá 6,9%. *El Universal*. Recuperado de http://www.eluniversal.com/noticias/economía/cepal-asegura-que-economía-venezolana-contradera_248989.
- Cepal (09 de abril de 2016). La economía de Venezuela retrocederá un 6,9% en 2016. *Informe21com*. Recuperado de <http://informe21.com/economía/la-economia-de-venezuela-retrocedera-un-69-en-2016>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de laRepública Bolivariana de Venezuela, 36.860. Diciembre 30, 1999.
- David, F. (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. Pearson Educación. México

- David, F. y David, F. (2017). **Administración Estratégica**. (Décima sexta). México, Pretince Hall Hispanoamericana.
- De Sousa, L. (2016). **Plan Estratégico para una Organización prestadora de Servicios de Electricidad e Instrumentación** (Tesis de Maestría). Universidadde Carabobo, Venezuela.
- Fanjul, E. (2020). Cuatro claves de la globalización 2020. <https://blog.realinstitutoelcano.org/cuatro-claves-de-la-globalizacion-en-2020/>
- González, P. (2017). **Diagrama de Torta**. Documentos en línea. Consultado diciembre 19. Disponible: <https://www.guioteca.com/educacion-para-ninos/diagrama-circular-principales-caracteristicas-de-estos-graficos/>
- Graterol, E. (s.f). **Criterios para elaboración del Trabajo Especial y de Grado**. Venezuela.
- Guedez, M. (2015). **Desarrollo de un Plan Estratégico basado en el estudio del Clima Organizacional de Empresas del Sector Construcción para el Desarrollo de Ventajas Competitivas** (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Hamel, G. and Prahalad, CK. (1989). **Strategic Intent**, Harvard Business Review.
- Hernández, M. (2003). **Manual de Trabajos de Grado Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2010). **Metodología de la Investigación**. (Quinta edición). México: Editorial McGraw-Hill.

Hernández, Gehisy (2016). **Herramientas para el análisis de contexto: MEFI y MEFE.** Publicación en línea. Disponible en: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-análisis-contexto-mefi-efe/>. Consulta, septiembre, 2017

Hitt M., Ireland R., y Hoskisson R. (2015). **Administración Estratégica.** (Décima primera Edición). México. Cengage Learning Editores

Hurtado, J. (2008). **El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la metodología de la investigación.** (Sexta edición). Caracas, Venezuela: Fundación Quirón.

Instituto Nacional de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Industria. *Antecedentes.* Recuperado de [http:// www.inapymi.gob.ve/inapymi.php](http://www.inapymi.gob.ve/inapymi.php)

Iñaki, H. (2012). **Trabajo de Grado. Nuevos Modelos de Gestión.** Universidad del País Vasco. España.

Johansen, O. (2004). **Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales.** México: Editorial Limusa.

Koontz, H y Weihrich, H. (2012). **Administración, Una Perspectiva Global.** (Décima cuarta). México: Editorial McGraw-Hill.

Ley del Plan de la Patria (2019). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.442 Extraordinario. Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019 – 2025. Abril 3, 2019.

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, Decreto N°6.215 15 de julio de 2008, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38999 del 21 de agosto de 2008. Recuperado de http://www.inapymi.gob.ve/documentos/LEY_PROMOCION_INDUSTRIA.pdf

Mintzberg, H. (1991). **Diseño de Organizaciones eficientes**. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.

Nora, E. (2015). **Método de Diseño**. Documento en línea. Consultado diciembre 2019. Disponible en: http://www.faud.unsj.edu.ar/descargas/blogs/apuntes-de-ctedra-mtodos-y-estrategias-de-diseno_Metodos%20y%20Estrategias%20de%20Dise%C3%B1o.pdf

Nunez, J. (2020). La competencia económica en 2020. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-competencia-economica-en-el-2020-20200114-0181.html>

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3ra edición. FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Penfold, M. (2009). **Estrategias en tiempos de turbulencia**. (Primera edición). Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Pinto, E. (2011). **Propuesta de Lineamientos de Gestión Estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, orientado al Mejoramiento Continuo en los Procesos Internos. Caso: Pequeñas Empresas del Municipio Valencia de** (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo, Venezuela.

Sainz de Vicuña, J. (2012). **El plan estratégico en la práctica**. ESIC Editorial.

Tercera edición. Madrid.

Serna, Humberto (2010). **Gerencia estratégica**. 3R Editores. Décima edición. Colombia.

Shein, E. (1982). **Psicología de la organización**. (Tercera edición). México: Prentice Hall.

Soloner, G., Shepard, A. y Podolny, J. (2008). **Administración Estratégica**. Limusa Wiley. México.

Sosa, J. (24 de noviembre de 2017). **Productividad del sector construcción disminuyó a 10%**. El Nacional. Recuperado de:
http://www.el-nacional.com/noticias/sociedad/productividad-del-sector-construccion-disminuyo_552

Thompson, A. y Strickland, A. (2004). **Administración Estratégica**. 13a. Edición. McGraw Hill. México.

Torres, Z. (2018). **Administración estratégica**. 3er. Edición. México. Grupo Editorial Patria.

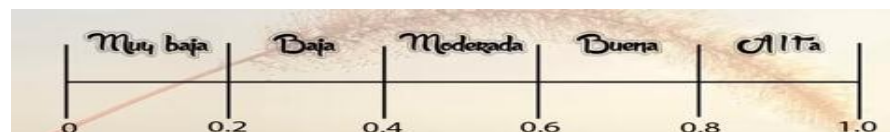
Westreicher, G. (2015). **Pyme – Pequeña y mediana empresa**. Economía.com

ANEXOS

A. Cálculo Confiabilidad

Tabla 7. Cálculo Alfa de Cronbach

		1	2	3	4	5	6	7	8	Sumatoria	
Sujetos	1	4	4	2	1	2	1	2	1	18	Vi Varianzas 5,50
	2	3	3	1	2	1	1	2	1	16	
	3	2	3	4	4	4	1	1	1	23	
	4	3	4	4	4	3	1	2	2	27	
	5	4	3	4	3	3	1	1	1	25	
	6	4	4	3	4	4	2	1	1	29	
	7	4	4	3	4	3	2	1	1	29	Vt Varianzas Población 12,70
	8	4	4	4	4	4	1	1	1	31	
	9	4	4	4	4	3	1	1	1	31	
	10	4	4	4	4	4	5	1	1	37	
	11	4	4	4	4	4	1	1	1	34	
	12	5	4	5	4	5	1	1	1	38	Alfa 61,42
	13	5	4	4	4	4	1	1	1	37	
Vi		0,62	0,1	1,34	0,89	0,72	0,67	1,79	0,93		



B. Cartas de Validación

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Arnaldo F. Rodríguez B., cedula de identidad N° 7.189.052, Administrador de la Alcaldía de Chacao Edo. Miranda, en mi carácter de experto administrativo, hago constar que he revisado el Instrumento de Recolección de Datos presentado por la Ing. Ana C. Morillo A. C.I. 10.402.188, para su aplicación en la realización del Trabajo Final de Grado titulado. "PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GERENCIALES BAJO EL MODELO SISTÉMICO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN", constatando que el mismo reúne las condiciones y requisitos suficientes y necesarios para ser considerado valido y por lo tanto apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Carta que se expide a los 23 días del mes de octubre del año 2021.

Atentamente

Lic. MSc. Arnaldo F. Rodríguez B.

C.I. 7.189.052

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Tomas Enrique Pérez, cedula de identidad N° 5.744.731, Profesor Agregado de la UPEL El Macaro, en mi carácter de experto metodológico, hago constar que he revisado el Instrumento de Recolección de Datos presentado por la Ing. Ana C. Morillo A. C.I. 10.402.188, para su aplicación en la realización del Trabajo Final de Grado titulado. "PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GERENCIALES BAJO EL MODELO SISTÉMICO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN", constatando que el mismo reúne las condiciones y requisitos suficientes y necesarios para ser considerado valido y por lo tanto apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Carta que se expide a los 23 días del mes de octubre del año 2021.

Atentamente



Profe. MSc Tomas Enrique Pérez

C.I. 5.744.731

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Alejandro Guillén M., cedula de identidad N° 6.140.304, Profesor Asociado en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Central de Venezuela, en mi carácter de experto en ingeniería, hago constar que he revisado el Instrumento de Recolección de Datos presentado por la Ing. Ana C. Morillo A. C.I. 10.402.188, para su aplicación en la realización del Trabajo Final de Grado titulado. "PROPUESTA DE LINEAMIENTOS GERENCIALES BAJO EL MODELO SISTÉMICO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN", constatando que el mismo reúne las condiciones y requisitos suficientes y necesarios para ser considerado valido y por lo tanto apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Carta que se expide a los 23 días del mes de octubre del año 2021.

Atentamente



Dr. Alejandro Guillén M.

C.I. 6.140.304

C. Tabla Resultados

Cuestionario Tabla 2. Resultados

Cuestionarios

Pregunta	Completamente	Suficientemente	Regularmente	Poco o Nada	No Sabe
1. ¿Considera usted que el manejo económico y la administración de la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., se está ejecutando de acuerdo con las normas generalmente aceptadas?		1	2	8	2
2. ¿Piensa usted que la estructura organizativa de la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., se ajusta a las condiciones de trabajo requeridas?			3	10	
3. ¿Considera usted que en la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., se ejecutan los lineamientos gerenciales, de acuerdo con los principios económicos y administrativos adecuados?	1	1	2	8	1

Tabla 2. Resultados Cuestionarios. Continuación

Pregunta	Completamente	Suficientemente	Regularmente	Poco o Nada	No Sabe
4. ¿Considera usted que el personal encargado en cada una de las áreas de la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., ejecutan sus tareas para las que fueron contratados?	1	1	1	10	
5. ¿Considera usted que las áreas de trabajo y los equipos con los que realiza su labor en la compañía Inversiones y Construcciones Tremor C.A., son los más aptos e idóneos?	1	1	4	6	1
6. ¿Piensa usted que se requieren establecer los lineamientos gerenciales de la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., a fin de poder llevar de manera certera los estudios económicos y de administración requeridos?	10	2			1

Tabla 2. Resultados Cuestionarios. Continuación

Pregunta	Completamente	Suficientemente	Regularmente	Poco o Nada	No Sabe
7. ¿Piensa usted que se requieren establecer los lineamientos gerenciales para que la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., pueda poseer una estructura organizativa adecuada?	10	3			
8. ¿Considera usted que un nuevo modelo de lineamientos estratégicos gerenciales, potenciarían el posicionamiento de la empresa Inversiones y Construcciones Tremor C.A., en el mercado de la construcción?	12	1			