

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE BOLÍVAR
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN BALANCE SCORECARD PARA LA
MEJORA CONTINUA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE LA EMPRESA LATÍN AGENCY YOSBELYS AL C.A.,
UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR,
VENEZUELA**

**TRABAJO FINAL DE GRADO
PRESENTADO POR EL
BACHILLER HURTADO,
CARLOS J. PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

CIUDAD BOLÍVAR, JULIO DE 2024



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE BOLÍVAR
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA

ACTA DE APROBACIÓN

Esta Tesis de Grado, titulada “PROPUESTA DE UN BALANCE SCORECARD PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA LATÍN AGENCY YOSBELYS AL C.A., UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR, VENEZUELA”, presentada por el bachiller: **HURTADO, CARLOS J.**, de cédula de identidad No. **20.774.544**, ha sido **APROBADO** como requisito parcial para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, de acuerdo a los reglamentos de la Universidad de Oriente, por el jurado integrado por los profesores:

Nombres y Apellidos:

Prof. Martin Gámez

(Asesor)

Prof. Mauyori Estanga

(Jurado)

Prof. Luis Marchan

(Jurado)

Prof. Dafnis Echeverría
Jefe del Departamento de Ing. Industrial

Firma:

Doc. Francisco Monteverde
Director de Escuela de Ciencias de la
Tierra



Ciudad Bolívar, 23 de octubre de 2024

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios Todopoderoso por darme la vida, por darme fortaleza, por siempre acompañarme y cubrirme con su misericordia, por guiar mis pasos hacia el saber permitiéndome lograr otras metas más en mi vida.

A mis padres: Zoraida Hurtado y Pedro Ruiz, por ser el vivo ejemplo de que constancia, dedicación y trabajo duro es posible lograr cualquier objetivo propuesto, por haberme brindado una educación basada en valores, por ser motivación para luchar y salir siempre adelante.

A mis hermanas y hermano por todo su apoyo; a toda mi familia por creer en mí y apoyarme siempre.

A todos mis amigos y futuros colegas que compartieron conmigo esta etapa de mi vida.

Hurtado, Carlos

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por permitirme vivir esta satisfacción y proporcionarme la claridad y fortaleza para vencer obstáculos e ir siempre adelante.

A mis Padres, mis hermanas y hermano; demás familiares por la compañía, el apoyo y preocuparse por mí a lo largo de todo este proceso.

A la Agencia de viajes Latín Agency Yosbelys AL C.A; ubicada en ciudad Bolívar por haber permitido que realizaré mi trabajo de grado en sus instalaciones.

A mi tutor académico Prof. Ing. Martín Gámez; por brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia indiscutible para dilucidar mis interrogantes. Sus asesorías y recomendaciones me ayudaron en el proceso de realización del trabajo de grado.

Hurtado, Carlos

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo proponer un Balance Scorecard (BSC) para la mejora continua de la planificación estratégica de Latín Agency Yosbelys Al C.A. en Ciudad Bolívar, Venezuela. El tipo de investigación fue descriptivo y proyectivo, con un diseño de campo y documental; abarcando una población de (4) servicios y (4) miembros del personal, utilizando una muestra del 100%. Primero, se analizó la situación actual mediante un análisis FODA y su evaluación con MEFI (2.35) y MEFE (2.95), reveló que la empresa maneja razonablemente bien los factores externos, pero necesita mejorar sus factores internos por su deficiencia, especialmente con su visión a corto plazo y una infraestructura tecnológica deficiente. Luego, se formularon dieciséis (16) estrategias para mejorar la planificación estratégica, abordando debilidades, aprovechando oportunidades y mitigando amenazas; lo que fortalecerá la posición de la empresa y alineará sus operaciones con objetivos a largo plazo. La elaboración de un mapa estratégico permitió alinear operaciones con una misión y visión a largo plazo, creando una guía estructurada que conecta cada objetivo estratégico formulado para mejorar la efectividad organizacional. Se establecieron dieciséis (16) indicadores de gestión para evaluar el desempeño de manera integral de las estrategias, facilitando la toma de decisiones y fomentando la mejora continua. Finalmente, el desarrollo del BSC estructuró y alineó los objetivos estratégicos con indicadores clave, promoviendo la eficiencia operativa y asegurando un seguimiento constante de los avances. La finalidad del trabajo es proporcionar una herramienta eficaz para la mejora continua de la planificación estratégica, asegurando un crecimiento sostenible y competitivo para Latín Agency Yosbelys Al C.A., en el mercado de agencias de viajes.

CONTENIDO

	Página
ACTA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
CONTENIDO	vi
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE APÉNDICES	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
SITUACIÓN A INVESTIGAR	4
1.1 Situación objeto a estudio	4
1.2 Objetivos de la investigación	8
1.2.1 Objetivo general	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 Justificación de la investigación	8
1.4 Alcance de la investigación	9
CAPÍTULO II	11
GENERALIDADES	11
2.1 Misión	11
2.2 Visión	11
2.3 Valores	11
2.4 Ubicación	12
CAPÍTULO III	13
MARCO TEÓRICO	13
3.1 Antecedentes de la investigación	13
3.2 Bases teóricas	16
3.2.1 Planeación estratégica	16
3.2.2 Misión y visión de la planeación estratégica	27
3.2.3 Objetivos estratégicos	30
3.2.4 Balance Scorecard (BSC)	33
3.2.5 Indicadores de gestión	40
3.2.6 Mapa estratégico	43
3.2.7 Matriz FODA	43
3.2.8 Matriz de evaluación de factores internos y externos	45

3.3 Bases legales	50
3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	50
3.3.2 Ley del Sistema Venezolano para la Calidad.....	50
3.3.3 Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000:2015 - Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario	51
3.3.4 Organización Internacional de Normalización (ISO) 9001:2015 - Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos.....	52
3.4 Definición de términos básicos	52
CAPÍTULO IV	54
METODOLOGÍA DE TRABAJO	54
4.1 Tipo de investigación	54
4.2 Diseño de investigación	55
4.3 Flujograma de la investigación	55
4.4 Población y muestra de la investigación	58
4.4.1 Población de la investigación.....	58
4.4.2 Muestra de la investigación.....	59
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	59
4.5.1 Técnicas de recolección de datos	59
4.4.2 Instrumentos de recolección de datos	61
CAPÍTULO V.....	62
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	62
5.1 Análisis de la situación actual de la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar	62
5.1.1 Análisis de los factores que afectan la planificación estratégica	62
5.2 Formulación de estrategias de mejora a la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar	68
CAPÍTULO VI	73
LA PROPUESTA	73
6.1 Justificación de la propuesta	73
6.2 Alcance de la propuesta	73
6.3 Objetivos de la propuesta.....	74
6.3.1 Objetivo general de la propuesta.....	74
6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta	74
6.4 Desarrollo de la propuesta.....	75
6.4.1 Elaboración del mapa estratégico de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.....	75
6.4.2 Establecimiento de los indicadores de gestión de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar .	87

6.4.3 Desarrollo del Balance Scorecard la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
Conclusiones	94
Recomendaciones.....	95
REFERENCIAS	96
APÉNDICES	99

LISTA DE FIGURAS

	Página
2.1 Ubicación de Latín Agency Yosbelys Al C.A. (Google Maps, 2024).....	12
3.1 Representación de la asignación de puntos para la clasificación de los factores internos. (Hernández Gehisy, 2016)	47
3.2 Representación de la asignación de puntos para la clasificación de los factores externos. (Hernández Gehisy, 2016).....	49
4.1 Flujograma de la investigación. (Elaboración propia, 2024)	56
6.1 Mapa estratégico establecido para la empresa. (Elaboración propia, 2024)	86
6.2 Balanced Scorecard propuesto para la empresa. (Elaboración propia, 2024).....	91

LISTA DE TABLAS

	Página
4.1 Servicios prestados. (Elaboración propia, 2024).....	59
4.2 Personal. (Elaboración propia, 2024).....	59
5.1 Matriz FODA aplicado a la planificación estratégica. (Elaboración propia, 2024)	63
5.2 MEFI aplicado a los factores de la planificación estratégica. (Elaboración propia, 2024).....	65
5.3 MEFI aplicado a los factores de la planificación estratégica. (Elaboración propia, 2024).....	66
5.4 Estrategias establecidas para mejorar la planificación estratégica. (Elaboración propia, 2024).....	69
6.1 Objetivos estratégicos establecidos para la empresa. (Elaboración propia, 2024)	82
6.2 Relación entre objetivos estratégicos e indicadores propuestos. (Elaboración propia, 2024).....	87
6.3 Sistema de semáforo del BSC. (Elaboración propia, 2024).....	90

LISTA DE APÉNDICES

	Página
A. INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS	100
A.1 Indicadores de la perspectiva financiera.....	101
A.2 Indicadores de la perspectiva clientes	103
A.3 Indicadores de la perspectiva procesos internos.....	105
A.4 Indicadores de la perspectiva aprendizaje y desarrollo	107

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la industria de agencias de viajes, tanto a nivel mundial como en Venezuela, se enfrenta un entorno cada vez más competitivo y dinámico. Las empresas de este sector deben adaptarse constantemente a las fluctuaciones del mercado, cambios en las preferencias de los consumidores y avances tecnológicos. En este escenario, la implementación de herramientas de gestión estratégica como el Balance Scorecard (BSC) se vuelve crucial para alinear los objetivos organizacionales y mejorar la planificación estratégica.

El Balance Scorecard es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de indicadores de desempeño distribuidos en cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esta metodología proporciona un marco integral para medir el rendimiento y gestionar el progreso hacia los objetivos estratégicos. La adopción de un BSC adecuado puede ofrecer una ventaja competitiva significativa, facilitando una toma de decisiones informada y alineada con sus metas a largo plazo.

La planificación estratégica es esencial para el desarrollo sostenible de cualquier organización. Sin embargo, las agencias de viajes jóvenes, como Latín Agency Yosbelys Al C.A., a menudo enfrentan desafíos específicos, como la falta de una visión clara a largo plazo, una comprensión limitada del mercado y dificultades para optimizar sus recursos. Estos problemas pueden obstaculizar su crecimiento y competitividad. En el caso de Venezuela, la situación económica y política añade una capa adicional de complejidad, haciendo aún más imperativa la necesidad de una estrategia bien definida y adaptativa.

Este estudio tiene como objetivo proponer un Balance Scorecard para Latín Agency Yosbelys Al C.A., abordando los desafíos mencionados y proporcionando un marco para la mejora continua de su planificación estratégica. A través de este enfoque, se espera no solo mejorar el desempeño y la eficiencia operativa de la agencia, sino también contribuir al desarrollo de estrategias innovadoras que respondan a las particularidades del mercado venezolano y global. La investigación se centrará en identificar indicadores clave de desempeño, establecer metas claras y formular recomendaciones prácticas para el diseño del BSC en la agencia.

La investigación estuvo conformada por:

Capítulo I – Situación a investigar, comprendida por la situación objeto a estudio de la empresa, sus problemas e interrogantes; aunado de los objetivos, justificación y alcance de la investigación.

Capítulo II – Generalidades, conformada por la información básica y fundamental de la empresa de estudio.

Capítulo III – Marco teórico, comprendida por los antecedentes que sirvieron de guía para el desarrollo de la investigación; al igual que la teoría que sustenta la aplicación técnica y las leyes en que se enmarca; aunado de los términos básicos.

Capítulo IV – Metodología de trabajo, estructurado en función al tipo y diseño de investigación que enmarcan el estudio; el flujograma que visualiza el cómo se desarrolló la investigación; la población y muestra que conforman la empresa de estudio; finalmente las técnicas e instrumentos de recolección de datos para la ejecución del trabajo.

Capítulo V – Análisis e interpretación de los resultados; el cual comprende el análisis de la situación actual que presenta la planificación estratégica; al igual que la formulación de estrategias para su mejora.

Capítulo VI – La propuesta, basada en la justificación y alcance de la propuesta en base los resultados obtenidos en el capítulo anterior para la elaboración del BSC; el cual está conformado por: la elaboración del mapa estratégico, el establecimiento de los indicadores de gestión y la construcción del BSC para la efectividad de la planificación estratégica.

Seguido de las conclusiones y recomendaciones finales de lo desarrollado en la investigación.

Finalmente, las referencias y apéndices que complementan el trabajo de grado.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN A INVESTIGAR

1.1 Situación objeto a estudio

En el escenario global actual, las agencias de viajes se enfrentan a desafíos multifacéticos que requieren una gestión estratégica efectiva para mantener su relevancia y competitividad en un mercado dinámico y altamente competitivo. La implementación exitosa del Balance Scorecard (BSC), la planificación estratégica y el estímulo de emprendimientos son aspectos cruciales que deben abordarse tanto a nivel mundial como en el contexto específico de Venezuela.

A nivel mundial, las agencias de viajes se encuentran inmersas en un entorno caracterizado por cambios constantes en las preferencias de los consumidores, avances tecnológicos disruptivos y una creciente competencia global. La adopción de un enfoque estratégico basado en el BSC puede proporcionar a estas agencias una visión integral de su desempeño en áreas clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la innovación y la rentabilidad. Sin embargo, la adaptación efectiva de estas herramientas a diferentes contextos culturales, regulatorios y económicos es fundamental para su éxito a nivel mundial.

En el caso específico de Venezuela, las agencias de viajes enfrentan desafíos adicionales derivados de la situación económica y política del país, incluidas restricciones cambiarias, fluctuaciones en la demanda turística y cambios en las regulaciones gubernamentales. Esto resalta la importancia de una planificación estratégica ágil y flexible que permita a las agencias adaptarse a un entorno empresarial volátil mientras aprovechan las oportunidades emergentes en el mercado local e internacional.

El fomento de emprendimientos dentro del sector de agencias de viajes en Venezuela también adquiere una relevancia especial, ya que puede impulsar la innovación, la diversificación de servicios y la generación de empleo en un contexto económico desafiante. Sin embargo, esto requiere un marco regulatorio claro, incentivos adecuados y apoyo gubernamental para promover un ecosistema emprendedor saludable y sostenible en el sector turístico venezolano.

En resumen, el desafío para las agencias de viajes tanto a nivel mundial como en Venezuela radica en la integración efectiva del BSC, la planificación estratégica y el fomento de emprendimientos para garantizar su competitividad, adaptabilidad y crecimiento sostenible en un entorno empresarial en constante evolución.

La empresa objeto de estudio es Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar; la cual es una agencia de viaje con dos (2) años de funcionamiento. La misma se dedica a servicios de traslados terrestres y aéreos a nivel nacional o internacional; asesorías, reservaciones, permisos fronterizos entre otros requisitos necesarios para el viaje.

La agencia es un emprendimiento de su gerente que lleva años de experiencia en esta área. No obstante, dentro del contexto de una agencia de viajes con pocos años de existencia, según entrevista no estructurada con la gerente y observaciones directas, se pudieron apreciar varios problemas potenciales relacionados con su planificación estratégica. Estos problemas son:

a) A pesar de que se cuenta con una visión clara, la misma permite tomar a decisiones tácticas a corto plazo que no están alineadas con los objetivos a largo plazo de la empresa.

b) La agencia no evalúa de manera adecuada sus competencias internas, recursos disponibles y capacidades distintivas. Esto puede resultar en una asignación ineficiente de recursos y en la falta de aprovechamiento de ventajas competitivas internas.

c) Falta de una planificación financiera sólida que podría llevar a problemas de liquidez, dificultades para financiar iniciativas estratégicas y limitaciones para aprovechar oportunidades de crecimiento.

d) La agencia carece de un conjunto claro de indicadores clave para evaluar su progreso hacia objetivos estratégicos. Esto dificulta la medición del éxito y la identificación de áreas que requieren atención y mejora.

e) Dado su corto tiempo en el mercado, la agencia ha enfrentado y podría seguir enfrentando resistencia al cambio por parte de los empleados que prefieren mantener prácticas establecidas en lugar de adaptarse a nuevas estrategias. Según la gerente, expresa que esto se debe a la inexperiencia del personal en esta rama.

f) Como es considerada una agencia joven, depende en exceso de socios estratégicos sin tener alternativas o planes de contingencia en caso de cambios en estas relaciones.

g) La falta de una infraestructura tecnológica adecuada y la ausencia de herramientas digitales modernas, obstaculizan la eficiencia operativa, la capacidad de ofrecer servicios innovadores y la competitividad en el mercado actual.

Abordar estos problemas de manera efectiva requiere un enfoque integral que integre la planificación estratégica, la gestión de recursos, la evaluación del entorno competitivo y, la capacidad de adaptación a cambios en el mercado y la industria de viajes. Es por ello, que el trabajo de grado busca proponer un Balance Scorecard para

la mejora continua de la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., lo que permitirá tener un control y seguimiento para su eficiencia y eficacia.

En base a lo anterior, se expresan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar?

¿Cuáles serán las estrategias que mejoren la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar?

¿Cómo será el mapa estratégico que relacione las estrategias con la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar?

¿Cuáles serán los indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las estrategias de la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar?

¿Cómo será y estará estructurado el Balance Scorecard para el control y seguimiento de la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer un Balance Scorecard para la mejora continua de la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, Venezuela.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.
2. Formular estrategias de mejora a la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.
3. Elaborar el mapa estratégico de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.
4. Establecer los indicadores de gestión de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.
5. Desarrollar el Balance Scorecard la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

1.3 Justificación de la investigación

La investigación tiene una relevancia significativa tanto a nivel teórico como práctico en el contexto de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en

Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, Venezuela. La justificación de esta investigación se basa en los siguientes puntos clave:

a) Necesidad de mejora continua: en un entorno empresarial dinámico y competitivo como el de las agencias de viajes en Venezuela, es fundamental que las organizaciones implementen estrategias de mejora continua en todos los aspectos de su operación. La propuesta de un Balance Scorecard (BSC) específico para la empresa., permitirá identificar áreas de mejora en su planificación estratégica y alinear mejor sus objetivos con sus acciones diarias.

b) Optimización de recursos: el uso efectivo del BSC en una empresa como Latín Agency Yosbelys Al C.A. puede conducir a una mejor asignación de recursos, tanto humanos como financieros, al enfocarse en los indicadores clave que realmente impulsan el éxito y la rentabilidad del negocio en el contexto local e internacional.

c) Adaptación al entorno empresarial venezolano: dada la situación económica y política en Venezuela, las empresas enfrentan desafíos únicos que requieren estrategias específicas para asegurar su viabilidad y crecimiento a largo plazo. La investigación abordará estos desafíos desde una perspectiva estratégica y de gestión, brindando a la empresa, herramientas prácticas para enfrentar su entorno empresarial de manera efectiva.

1.4 Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación estará delimitado por varios aspectos clave:

a) La investigación se centrará exclusivamente en la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A. ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, Venezuela, considerando sus características particulares, tamaño, mercado objetivo y contexto operativo.

b) El trabajo se enfocará en diseñar y proponer un Balance Scorecard personalizado para la empresa., considerando sus objetivos estratégicos, áreas de desempeño clave y necesidades específicas de mejora identificadas durante el proceso de investigación.

c) Se llevará a cabo un análisis del impacto potencial de la implementación del BSC propuesto en la empresa, evaluando cómo puede contribuir a la mejora continua de su planificación estratégica, desempeño operativo y resultados financieros.

En resumen, la investigación propuesta sobre la propuesta de un Balance Scorecard para Latín Agency Yosbelys Al C.A. tiene un alcance específico y centrado en la mejora continua de la planificación estratégica de la empresa en el contexto empresarial venezolano, brindando resultados prácticos y orientados a la acción para mejorar su desempeño y competitividad.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1 Misión

Ofrecer un servicio personalizado de calidad y confiabilidad, a través de la buena atención de nuestro personal debidamente capacitado, diseñando viajes únicos, a precios accesibles, logrando superar las expectativas de nuestros clientes.

2.2 Visión

Llegar ser una agencia de viajes reconocida en nuestra región, por la confianza y seguridad que le ofrecemos a nuestros clientes, presentando innovadores servicios y asegurando una actividad turística estable, promoviendo un ambiente de buenas relaciones y obteniendo la mayor satisfacción de nuestros clientes.

2.3 Valores

Los valores de Latín Agency Yosbelys Al C.A., son:

- a) **Disciplina:** trabajamos fuerte e inteligentemente por y para nuestros clientes.

- b) **Innovación:** curiosos por idear nuevas experiencias que transformen el disfrute de nuestros viajeros.

- c) **Integridad:** hacemos lo correcto, apostando por una sociedad transparente.

- d) **Mejora continua:** siempre podemos mejorar y superarnos todos los días.

e) Crecimiento: forjamos relaciones ganar-ganar para crecer con nuestros empleados, clientes, proveedores y comunidad.

f) Confianza: Genera un vínculo cercano con el cliente para hacer de sus sueños una experiencia inolvidable. Con el proveedor y con los trabajadores en el cumplimiento de nuestros compromisos. La confianza se gana con trabajo, compromiso y profesionalismo.

g) Responsabilidad: En Latín Agency Yosbelys Al, somos personalmente responsables por cumplir con todos los compromisos con nuestros clientes, proveedores, empleados y con nuestros paquetes de viajes, para que cada uno de nuestros viajeros se sientan cómodos y seguros.

2.4 Ubicación

Se encuentra ubicada en el Paseo Orinoco, Calle Venezuela, Centro Comercial Bolívar Plaza, 1er piso, local #11, Ciudad Bolívar, estado Bolívar. (Ver figura 2.1)



Figura 2.1 Ubicación de Latín Agency Yosbelys Al C.A. (Google Maps, 2024)

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Pereira, Jorgino (2023), en su trabajo de grado titulado: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA SALA DE ELECTROTERAPIA DE LA SALA DE REHABILITACIÓN INTEGRAL (SRI), UBICADA EN EL SECTOR LA PARAGUA, CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR”; el cual se enmarco en un tipo de investigación descriptivo y proyectivo, además de un diseño de campo y documental. La población y muestra está conformada por siete (7) procesos y seis (6) personas que comprenden la sala. Primeramente, se hizo la descripción de la gestión actual con el diagrama de Ishikawa, la matriz FODA y descripción de los procesos; en donde la falta de indicadores, falta de control y seguimiento, presupuesto bajo, insatisfacción de los usuarios y personal, genera deficiencia en la gestión. Seguido, se calificó la misión y visión mediante matrices de evaluación; donde arrojó un puntaje de 87,5% y 75% respectivamente, favorables y bien establecidas; con deficiencia en darse a conocer al público. Se formularon diversas estrategias globales para mitigar las amenazas y debilidades, aumentando así la eficiencia de la gestión; aunado a diversos objetivos estratégicos para cumplir las estrategias. La propuesta, se basó en la elaboración del mapa estratégico, que permite enlazar y englobar los objetivos estratégicos de cada perspectiva entre sí; para cumplir eficazmente la misión y visión de la sala. Igualmente, se propusieron dieciocho (18) indicadores de gestión que permitan medir y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Finalmente, se presentó el CMI para la Sala de Electroterapia, que permitirá el control y seguimiento de los objetivos estratégicos a favor de la gestión. La finalidad, es tener herramientas que permitan medir, controlar y seguir la

eficiencia de la gestión en la sala, lo que permitirá maximizar sus recursos y mejorar la recepción de los clientes, aunado a ser un ejemplo a seguir entre las demás salas del SRI.

La investigación antes mencionada sirvió de aporte a la presente investigación, porque comprende la misma línea de investigación; al igual que una guía para la aplicación del BSC y de los indicadores de calidad que lo comprenden.

Rivas, Ytsamar (2023), en su trabajo de grado titulado: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCE SCORECARD PARA LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN EL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR”; la investigación se enmarca en un tipo descriptivo y proyecto, en conjunto a un diseño de campo y documental. La población y muestra están definidas por once (11) procedimientos. Primera, se hizo el diagnóstico de la situación actual de la gestión, a través del diagrama de Ishikawa que tuvo con efecto deficiencia en la gestión del Instituto; en conjunto a la matriz FODA definiendo cuarenta y siete (47) factores internos y externos que afectan a la empresa positiva y negativamente; en donde se aplicó la matriz de Holmes para priorizar los factores que afectan a la gestión dejando un total de treinta y uno (31); seguidamente se evaluaron a través de MEFY Y MEFI, arrojando valores de 2,47 y 2,48; respectivamente, considerando que no se aprovechan los factores positivos y se deben establecer estrategias en función a “retener y mantener”. Seguidamente se analizaron y definió una nueva misión, visión, valores y perspectivas que vayan en función al objetivo general del instituto y en busca de la mejora contigua, en conjunto a objetivos estratégicos de cada perspectiva. Posteriormente, se presentó el mapa estratégico que permite demostrar gráficamente la relación de los objetivos estratégicos de las perspectivas, con la nueva misión y visión, en cumplimiento del objetivo del instituto. Continuamente, se desarrolló la propuesta empezando con la formulación de los

indicadores de gestión para cada perspectiva en cumplimiento de los objetivos estratégicos. Y, por último, se estableció el Balanced Scorecard, para el Instituto, para medir y evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de la gestión y el control de los mismos; en conjunto a un formato de registro histórico, que le permita un mayor control de los resultados a través del tiempo. La finalidad de la investigación se centró en establecer una herramienta al instituto que les permita medir la efectividad de sus procesos, para la mejora continua, en función al cumplimiento de los objetivos y ser la sede ejemplo antes las demás.

La investigación anterior, fue de aporte a la investigación, para la ejecución de las técnicas aplicadas en la situación actual; aunado a que fue una guía para la formulación de las estrategias relacionadas al BSC.

Martínez, Franco (2020), en su trabajo de grado titulado: “MODELO DE GESTIÓN BASADO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LOZADA VIAJES”; en donde diseñó un modelo de control de gestión en la empresa Lozada Viajes, teniendo en cuenta la meta de expandirse por medio de franquicias hacia el año 2022. La herramienta utilizada fue el Cuadro de Mando Integral (también conocido como Balanced ScoreCard), convirtiendo la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar el logro de resultados. Se eligieron los indicadores de gestión más adecuados para la empresa bajo análisis, en cada una de las dimensiones o perspectivas que conformaron el cuadro de mando integral: clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo, y finanzas. El objetivo primordial del presente trabajo fue brindar una solución asequible para que Lozada Viajes pudiese mejorar el proceso de decisiones que se complejiza en un contexto externo negativo como el analizado en el trabajo. Finalmente, para cada uno de los indicadores de gestión, se definieron los valores objetivos para determinar el cumplimiento óptimo o no de los mismos y finalmente proponer una evaluación de las propuestas aportadas.

El trabajo de grado anterior, fue una guía a la formulación de los objetivos estratégicos e indicadores de gestión necesarios en agencias de viajes con visión a un futuro.

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Planeación estratégica

Según Gabriel Roncancio (2018), la planeación estratégica “es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización”.

Cuando la planeación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a tus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

3.2.1.1 Objetivos

El objetivo principal de una planeación estratégica es que la gerencia y el personal puedan responder del mejor modo ante los desafíos y oportunidades que se presenten, así como avanzar juntos hacia una misma meta gracias a las acciones adecuadas. (Roncancio G., 2018).

Diego Santos (2023), expresa “la planeación estratégica es un proceso que permite establecer los objetivos y la dirección general de una organización a largo

plazo. Algunos de los objetivos que se pueden plantear con la planeación estratégica son los siguientes.

1. Establecer la dirección y el propósito: ayuda a la organización a definir su misión, visión y valores fundamentales. Estos elementos determinan la dirección general y el propósito de la organización, brindando una guía clara para la toma de decisiones y la asignación de recursos.

2. Identificar oportunidades y desafíos: las organizaciones analizan su entorno interno y externo para identificar oportunidades y desafíos. Esto les permite anticipar y adaptarse a los cambios del mercado, las tendencias de la industria, las demandas de los clientes y otros factores relevantes.

3. Establecer metas: definir metas y objetivos proporciona un marco para orientar las actividades y los esfuerzos de la organización, y permite evaluar su progreso y éxito.

4. Priorizar recursos y actividades: puedes identificar las áreas clave en las que se debe enfocar la inversión y determinar las actividades más importantes para alcanzar los resultados deseados.

5. Mejorar la toma de decisiones: al tener una visión clara de los objetivos y la dirección estratégica, las decisiones pueden tomarse de manera más informada y coherente, evitando acciones complacientes o contradictorias.

6. Evaluar y ajustar el desempeño: la planeación estratégica establece indicadores clave de desempeño y mecanismos de seguimiento para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Esto permite identificar áreas de mejora, realizar

ajustes y tomar medidas correctivas cuando sea necesario para garantizar el éxito a largo plazo”.

3.2.1.2 Características

Cristina Ortega (2021), establece las siguientes características:

a) Responde preguntas como: dónde estamos y hacia dónde queremos ir, qué somos y qué deberíamos ser.

b) Su objetivo es la planificación a largo plazo, teniendo en cuenta las oportunidades ambientales presentes y futuras. Ayuda a las organizaciones a analizar sus fortalezas y debilidades y a adaptarse al medio ambiente.

c) Se hace para todas las organizaciones, en todos los niveles. Sin embargo, involucra a los altos ejecutivos, ya que visualizan el futuro mejor que otros.

d) Centra las fortalezas y los recursos de la organización en actividades importantes y de alta prioridad en lugar de las actividades rutinarias y cotidianas.

e) La planeación estratégica es un proceso continuo que permite a las organizaciones adaptarse al entorno dinámico y cambiante.

f) Coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo.

3.2.1.3 Beneficios

Gabriel Roncancio (2018), expresa los siguientes beneficios:

- a) Permite que su organización actúe de forma proactiva.
- b) Permite comprender a cada miembro como sus labores cotidianas afectan los indicadores y contribuyen o no al cumplimiento de los objetivos.
- c) Coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo.
- d) Analiza constantemente las oportunidades de negocio.
- e) Aumenta la satisfacción laboral.
- f) Se fundamenta en una visión reconstruccionista en la que las fronteras del mercado pueden ser redefinidas.
- g) Permite tomar mejores decisiones.
- h) Ayuda a priorizar aquellas operaciones que son cruciales para el cumplimiento de los objetivos.
- i) Coordina y controla las actividades evitando que se presenten arbitrariedades.
- j) Reduce los efectos y cambios adversos por ser un modelo proactivo que considera los riesgos potenciales, la probabilidad y la gravedad de su materialización.

k) Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos pues los hace visibles.

l) Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.

m) Facilita la distribución del tiempo y los recursos.

n) Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.

o) Establece las responsabilidades individuales, permitiendo entender cuáles son los puntos en los que es necesario tomar acción.

p) Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades.

q) Fomenta una buena actitud hacia el cambio.

r) Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.

3.2.1.4 Elementos de la planeación estratégica

Según Diego Santos (2023), expresa que los elementos más comunes son:

1. Visión, misión y objetivos: la planeación estratégica requiere partir de la visión general de la empresa (¿qué es lo que quiere lograr a largo plazo?), su misión (¿por qué existe?) y los objetivos concretos que le dan sentido a sus actividades (¿qué debe lograr para alcanzar la visión, conforme a la misión?).

2. Socios clave: los socios clave son todas aquellas partes interesadas que posibilitan la consecución de los objetivos. Pueden ser grandes clientes o empresas con las que se colabora, así como ciertos organismos, etc.

3. Producto, precios, distribución y proveedores: en este punto, se definen las características del producto y el modelo de precios, así como las cadenas de distribuidor y proveedores clave. Aquí es útil basarse en un método de gestión de la producción.

4. Mercado y clientes: para la planeación estratégica, es necesario partir de un amplio conocimiento acerca de la clientela, así como hacer un análisis de investigación de mercado que tenga en cuenta las oportunidades actuales y el estado de la competencia.

5. Estrategias de marketing: en este elemento se definen las estrategias de marketing y publicidad conforme a las características y necesidades de los clientes, así como el tipo de posicionamiento que se buscará (digital, offline, una combinación de ambos...).

6. Análisis del estado de la empresa: es vital analizar la situación actual de la empresa. Así se sabrá con qué se cuenta para lograr los objetivos, misión y visión, y reajustar las actividades cada vez que sea necesario.

3.2.1.5 Etapas del proceso

El proceso de planeación estratégica involucra tanto la planeación en sí misma, como la ejecución de la estrategia. Para explicar este proceso Roncancio (2018) se fundamenta en las ideas presentadas en el libro *The Execution Premium* escrito por Robert Kaplan y David Norton (2008); las cuales se resumen las etapas del proceso de planeación estratégica son:

1. Crear la estrategia: en esta etapa se crea toda la estrategia gracias a la definición de la información y al despliegue de las herramientas estratégicas con las que cuenta dentro de su compañía. Si aún no cuenta con la información necesaria, preocúpese por definir los siguientes aspectos:

a) Misión, visión y valores que dirigen y orientan su organización.

b) Puntos clave que debe enfrentar. Aquí, recuerde tener en cuenta tres (3) aspectos fundamentales: el análisis del entorno externo, el del entorno interno y el de la estrategia existente.

c) Aspectos para lograr una mejor competencia. Aquí debe tener en cuenta los nichos en los que competirá, los diferenciales de su organización y, los procesos y tecnologías que generan valor.

Para esta etapa de la planeación estratégica hay modelos de planeación como el análisis DOFA, el análisis PEST, el análisis de brechas y la estrategia del océano azul; que pueden facilitar esta etapa porque permiten hacer una evaluación del estado de cosas y, así tener un punto de partida sólido para definir estos aspectos críticos que guiarán la estrategia y su ejecución.

2. Planear la estrategia: en esta etapa deberá organizar los objetivos estratégicos de su compañía, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que le permitirán poner en marcha todo su plan estratégico. Para que pueda tener claridad en los aspectos que guían la acción y la asignación de recursos tenga en cuenta:

a) El mapa estratégico que definirá sus dimensiones estratégicas.

b) Los objetivos traducidos en mapas estratégicos dentro de un Balanced Scorecard de indicadores y metas. Esto le ayudará a medir todo su plan.

c) Iniciativas estratégicas o programas de acción de corta duración que le permitan garantizar la ejecución de toda la planeación estratégica.

d) Asegúrese de mantener un presupuesto específico para gastos estratégicos.

e) Configure un cargo que garantice un seguimiento de toda la ejecución de la estrategia.

Desde esta etapa en adelante la metodología Balanced Scorecard será crucial en el proceso de planeación estratégica, pues permitirá hacer seguimiento a cada iniciativa, indicador y objetivo de cada una de las perspectivas.

3. Alinear la organización con la estrategia: durante esta etapa debe concentrarse en relacionar la estrategia total de la compañía con las estrategias de todas sus unidades funcionales y sus negocios individuales. De esta manera, también deberá alinear y motivar a sus empleados. Los siguientes elementos podrán ayudarle a avanzar dentro de esta etapa, al igual que le ayudarán a definir con claridad toda la información que debe tener en cuenta; los cuales son:

a) Identifique cuáles unidades de negocio están alineadas entre sí.

b) Vincule las unidades de soporte con las estrategias de unidad de negocios y la estrategia corporativa a través de mapas estratégicos.

c) Comunique la estrategia con todo su equipo para que la totalidad de la organización esté motivada con la consecución de objetivos.

Una excelente metodología para comunicar la estrategia a lo largo y ancho de la organización y así fomentar la alineación en las operaciones cotidianas es el mapa estratégico.

4. Planear la operación de la organización: a lo largo de esta etapa procure estructurar un plan que pueda darle respuesta al siguiente par de preguntas, tanto a largo plazo como en las operaciones diarias:

a) ¿Cuáles mejoras a los procesos de negocio son las más críticas para el éxito de la estrategia? Gracias a los tableros de control personalizados, integrados por indicadores clave del desempeño de los procesos locales, usted podrá tener mayor focalización y retroalimentación de los esfuerzos dirigidos a optimizaciones.

b) ¿Cómo puede relacionar la estrategia con los planes y presupuestos operativos? Debe recordar que los planes de mejora deben convertirse en un plan operativo anual que le permita conocer: una proyección detallada de las ventas, un plan de capacidad de recursos, y una idea presupuestal de gastos operativos y de capital.

5. Controlar y aprender de la operación: durante esta etapa usted deberá gestionar reuniones de revisión de todas las operaciones. Esto le ayudará a examinar en detalle el desempeño de cada uno de los departamentos y las funciones que debe poner en marcha para resolver problemas nuevos o inconvenientes existentes.

6. Probar y adaptar la estrategia: esta etapa consiste en implementar reuniones de análisis estratégico que permitan comprobar la validez de lo que se ha planificado. Estas reuniones resultan muy beneficiosas ya que, luego de meses de la ejecución de su estrategia, la organización cuenta con datos adicionales que le permitirán identificar nuevos cambios en el entorno competitivo y normativo, además de ofrecerle nuevas oportunidades de planificación.

Durante esta etapa la pregunta clave debe ser “¿tenemos la estrategia correcta?” Gracias a ella usted podrá abrir la posibilidad a nuevas rutas de planificación organizacional. Se aconseja que realice esta reunión al menos una vez al año, o si lo prefiere, cada tres meses, según las dinámicas del mercado en el que su organización se desenvuelve

- Escenarios del proceso de planeación estratégica: cuando se habla de una planeación estratégica para una empresa, se refiere a proyectar diferentes escenarios que ayuden a clarificar la toma de decisiones y acciones conforme a lo que pueda ocurrir.

Los escenarios permiten identificar retos posibles, tendencias y oportunidades de mercado para tu negocio. Existen diferentes tipos de escenarios como:

a) Escenario probable: también conocido como escenario factible, alude a todos los sucesos que puedan acontecer; en este escenario hay que considerar factores causales.

b) Escenario posible: son aquellos que aparentemente son válidos o factibles que sucedan, sin importar si su probabilidad es alta o baja.

c) Escenario deseable: son los escenarios a donde buscas llegar. Sin duda, se trata del lugar conveniente para tu empresa. Forman parte de los escenarios posibles, ya que pueden suceder o no suceder.

3.2.1.6 Importancia

Para Diego Santos (2023), expresa que “la planeación estratégica es una pieza clave para el crecimiento de una empresa, ya que ayuda a tener una visión realista del futuro de la misma y, a enfocar todos tus esfuerzos para cumplir los objetivos de mediano y largo plazo. Estos, a su vez, te llevarán a expandir tus estrategias comerciales. Además, es fundamental que tu empresa cuente con un documento que señale la ruta a seguir para alinear las actividades de tu organización y establecer objetivos”.

3.2.1.7 Evaluación y mitigación de riesgos en la planeación estratégica

Según Diego Santos (2023),” evaluar y mitigar riesgos en la planeación estratégica es una parte crucial del proceso para asegurar el éxito de la implementación de la estrategia”. Aquí hay algunos pasos que puedes seguir para hacerlo:

a) Identificar los riesgos potenciales: realiza un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización para identificar los posibles riesgos que podrían afectar la implementación de la estrategia.

b) Evaluar la probabilidad e impacto: evalúa la probabilidad de que ocurran los riesgos identificados y el impacto que tendrían en la organización si se materializan. Asigna una calificación o puntaje a cada riesgo en función de su probabilidad e impacto; esto te ayudará a priorizar y enfocar tus esfuerzos de mitigación.

c) Desarrollar estrategias de mitigación: estas estrategias pueden incluir acciones preventivas para reducir la probabilidad de que ocurran los riesgos, así como acciones de contingencia para mitigar el impacto si los riesgos se materializan.

d) Asignar responsabilidades y recursos: asigna responsabilidades claras a las personas o equipos encargados de implementar las estrategias de mitigación.

e) Monitorear y revisar regularmente: establece un proceso de monitoreo continuo para identificar cualquier cambio en el entorno que pueda afectar los riesgos identificados. Realiza revisiones periódicas de los riesgos y las estrategias de mitigación para asegurarte de que sigan siendo relevantes y efectivas.

f) Ajustar y adaptar: a medida que avances en la implementación de la estrategia, mantente abierto a ajustes y adaptaciones en las estrategias de mitigación. Si surge un nuevo riesgo o cambian las circunstancias, modifica tus estrategias de mitigación en consecuencia.

3.2.2 Misión y visión de la planeación estratégica

3.2.2.1 Misión

La misión es la declaración del propósito y enfoque de la organización, es una breve descripción de ¿por qué existe? En una (1) o tres (3) oraciones explica qué hace la compañía, a quién le sirve y qué la diferencia de los competidores. Se utiliza para proporcionar orientación, dirección e inspiración a los empleados, mientras que les dice a los clientes qué esperan del negocio. (Roncancio G., 2019)

Las declaraciones de misión bien elaboradas sirven como filtros para separar lo que es importante de lo que no lo es; establecen claramente qué mercados se atenderán y cómo, comunican un sentido de la dirección prevista a toda la organización e inclusive algunas se convierten en el núcleo de publicidad de la compañía.

- Importancia de la misión: según Gabriel Roncancio (2019), enumera las siguientes importancias:

1. Determina la dirección de la empresa y su planeación estratégica.
2. La misión impulsa y mejora el compromiso de los equipos.
3. Trae claridad, innovación, mejora y logro.
4. Cómo Estrategia de marketing.

- Construcción de la misión: una vez hemos resaltado la importancia de la misión en el campo de la planeación estratégica, Gabriel Roncancio (2019) enumera los siguientes pasos que consideramos esenciales para su construcción:

1. Comience con una historia que defina el mercado.
2. Defina lo que su empresa hace por sus clientes.
3. Defina lo que su empresa hace por sus empleados.
4. Añadir lo que la empresa hace por sus dueños.
5. Discutir, digerir, cortar, pulir, revisar y revisar.

3.2.2.2 Visión

La visión de una organización describe hacia dónde se dirige la empresa, responde a las preguntas: ¿qué será de la empresa en el futuro? o ¿a dónde quiere llegar la organización? Describe lo que se está construyendo y por lo que en un periodo de tiempo quiere ser reconocida o referente. (Roncancio G., 2019)

- Construcción de la misión: Gabriel Roncancio (2019) enumera los siguientes pasos que consideramos claves a seguir para su construcción:

a) Comience con su historia: iniciar con un ejercicio retrospectiva que permita conocer la trayectoria y punto de partida de la organización. Para ello es importante interiorizar.

b) Mire el presente: con el fin de revisar la situación actual de la organización.

c) Planee el futuro: imaginar la organización en: tres (3) meses, seis (6) meses, un (1) año, tres (3) años, cinco (5) años y diez (10) años en el futuro.

Una vez tomado en cuenta los pasos anteriores, se redacta en pocas líneas, y delimitando a un periodo de tiempo, lo que su organización será y, cómo será vista por la organización y el mercado.

3.2.2.3 Diferencia entre misión y visión

El objetivo de una declaración de misión es describir el “qué” y el “quién” de una empresa, y la declaración de visión agrega el “cuándo” “cómo”. A medida que una empresa crece, sus metas y objetivos podrían cambiar. Por eso, la visión debería

revisarse siempre que sea necesario para reflejar las metas a largo plazo de la organización, a medida que se alcanzan los distintos objetivos.

Ahora bien, la declaración de la misión permanece sin cambios en su mayor parte del tiempo y la declaración de la visión puede cambiar. En efecto, la misión de una empresa es su identidad, y la visión es su viaje hacia el cumplimiento de su misión. (Roncancio G., 2019)

3.2.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables. (Roncancio G., 2018)

3.2.3.1 Beneficios

Según Gabriel Roncancio (2018), los objetivos estratégicos de una organización se definen con tres (3) propósitos en mente:

1. Materializar la estrategia.
2. Ayudar a establecer las metas y evaluar su cumplimiento:
3. Crear alineación organizacional.

3.2.3.2 Tipos

Los objetivos estratégicos se pueden agrupar, de acuerdo a las perspectivas planteadas por el Balanced Scorecard, de esta manera existen objetivos estratégicos: financieros, del cliente, de procesos internos y, de aprendizaje y crecimiento. Una forma alternativa de ordenarlos es usar las ocho (8) áreas, los cuales son:

1. Cuota de mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad.
6. Desempeño y desarrollo gerencial.
7. Desempeño y actitud del trabajador.
8. Responsabilidad social. (Roncancio G., 2018)

3.2.3.3 Pasos

Gabriel Roncancio (2018), presenta cómo crear los objetivos correctos dentro de una planeación estratégica, según los siguientes pasos:

1. Elegir los objetivos según su estrategia y no su industria: tener en cuenta la misión y la visión de la organización a la hora de crear los objetivos estratégicos. Es muy importante tener claridad sobre lo que define a su organización, esto significa, que no necesariamente se debe perseguir los mismos objetivos que otras organizaciones incluso si ellas están dentro de su misma industria. Los objetivos de la organización deben basarse en su propia estrategia y no en otras.

2. Tomar en cuenta las perspectivas del BSC: tener en consideración las cuatro (4) perspectivas del Balanced Scorecard (BSC). Todo esto, con el fin de que las metas que se proponen para una organización estén cubriendo panorámicamente todo el funcionamiento de la misma, de modo que toda la metodología BSC funcione correctamente.

3. Redactar correctamente los objetivos: una buena fórmula gramatical para crear los objetivos estratégicos es la siguiente:

Verbo + Sustantivo + Adjetivo (3.1)

Bajo esta fórmula, los objetivos estratégicos crearán una declaración de acción.

4. Crear declaraciones estratégicas de los objetivos que aclaren la intención: las “declaraciones estratégicas de objetivos” hace referencia a declaraciones que expliquen con claridad lo que significa el objetivo y cómo se logrará. Este tipo de declaraciones se hacen necesarias especialmente a la hora de compartir los objetivos creados, con el resto de los miembros de la organización, para que todo el equipo esté alineado y en sintonía con las metas globales de su organización.

5. Tener en cuenta los siguientes tips para desarrollar los objetivos:

- a) Las estrategias no deben tener más de quince (15) objetivos estratégicos.
- b) Todos los objetivos deben vincularse de manera lógica.
- c) Los objetivos no pueden contradecirse.
- d) Cada objetivo debe tener al menos un verbo y un sustantivo

3.2.4 Balance Scorecard (BSC)

Según Laura Delgado (2018), el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral “es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.”

El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión, la visión, los valores centrales, las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI e iniciativas estratégicas.

3.2.4.1 Características

Diego Santos (2023), presenta una serie de características, las cuales son:

a) Es una herramienta integrativa que busca compartir información de diferentes niveles en un mismo lugar para crear planes estratégicos efectivos.

b) Está basado en la misión y visión de la empresa para indicar el camino a seguir; en sincronía con ello, determina los valores con los que se van a conducir todos los procesos.

c) Está diseñado para coordinar los recursos financieros, humanos, de infraestructura y tecnológicos de una empresa, pues unifica los esfuerzos y entiende a la empresa como un todo.

d) Detalla qué es lo que se tiene que hacer para cumplir con los objetivos de negocio; asimismo, cómo se logrará y quiénes son los responsables de hacerlo.

e) Permite a los directivos de la empresa dar un seguimiento de los resultados.

3.2.4.2 Utilidad

El BSC ayuda a las organizaciones a observar y analizar las estrategias empleadas de forma equilibrada al tener en cuenta la visión del cliente, las operaciones internas, el desenvolvimiento financiero y la capacidad de innovación.

Gracias a esto, se puede entender de qué modo influyen las tomas de decisiones estratégicas en cada uno de estos aspectos. Con ello, resulta mucho más sencillo identificar las áreas de oportunidad y encontrar respuestas para que una compañía tenga una mejor imagen para el cliente, que tenga procesos optimizados, que genere ofertas únicas y que venda más.

Además, al implementar este método también puedes estructurar mejor los objetivos estratégicos. Por ejemplo, no estarás pensando un plan de marketing como algo solo relevante para el cliente, sino en su importancia financiera y de innovación. Así, al ver las cosas de manera global, puedes evaluar el desempeño de todos los proyectos con cuatro directrices constantes y definidas. (Santos D., 2023)

3.2.4.3 Ventajas y desventajas

- Ventajas: entre ellas se encuentra:

a) Logra la alineación de todas las áreas de la empresa para enfocarse en el cumplimiento de los objetivos planteados. Por lo tanto, cada uno de los empleados sabe cuál es su rol y cuál es el resultado que se busca.

b) Es posible obtener una visión amplia de la situación de la compañía, ya que los datos más relevantes se concentran en esta herramienta.

c) Hace que los directivos identifiquen en qué áreas necesitan dar un mayor impulso, de la mano del seguimiento de los indicadores de rendimiento; así se posibilita también una mejor toma de decisiones.

d) Posibilita el crecimiento de la empresa al avanzar en cada uno de los objetivos de la estrategia, de manera concisa, organizada y progresiva.

e) Al ser trasladado a un formato gráfico, el cuadro de mando integral puede auxiliar en la coordinación de tus equipos. (Santos D., 2023)

- Desventajas: entre ellas se encuentra:

a) Dado que parte de un enfoque global, es posible que no se tenga una visión detallada de cada uno de los procesos necesarios para cumplir con los objetivos.

b) Puede llevar a que las empresas se centren demasiado en los factores internos de la empresa y que descuiden la importancia del mercado, de los competidores, etc.

c) Es una herramienta que requiere dedicación para estar al día; es decir, necesita que se le dé una constante actualización de los datos y para eso es necesario convocar a un buen número de responsables de área.

d) Una vez establecida la estrategia, es poco flexible para agregar o eliminar objetivos, por lo que no permite un amplio dinamismo en la gestión.

e) A pesar de que la herramienta sirve para detectar problemas y planificar soluciones, solo es posible llegar a ellas mediante una verdadera transformación de la cultura empresarial. (Santos D., 2023)

3.2.4.4 Perspectivas

De acuerdo al método estratégico del Balanced Scorecard, la definición de la estrategia de una organización debe realizarse teniendo en cuenta cuatro o más perspectivas. Dentro de cada perspectiva se deben definir objetivos estratégicos asociados. (Delgado L., 2018)

Las perspectivas son:

1. Financiera: consiste en conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal. Los indicadores de la perspectiva financiera permiten hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización. Los aspectos financieros de una organización son fundamentales, no obstante, esta perspectiva no es suficiente para comprender su desempeño.

Un análisis sobre otras perspectivas permitirá entender, por ejemplo, en qué áreas debería invertirse más presupuesto. En este sentido, todas las acciones que se tomen dentro de la organización deberán tener impacto en la perspectiva financiera. (Roncancio G., 2019)

Para Laura Delgado (2018), “los ingresos y las ganancias son objetivos obvios que la mayoría de las organizaciones enumeran en esta perspectiva”.

Otros objetivos financieros podrían incluir:

- a) Generar ahorro de costos y eficiencia.
- b) Mejorar el margen de rentabilidad.
- c) Aumentar las fuentes de ingresos.

Según Diego Santos (2023), “la medición de los indicadores financieros son la clave del éxito”, y estos son algunos que puedes evaluar con el BSC:

- a) Tasa de crecimiento de los ingresos.
- b) Retorno de inversión.
- c) Ciclo de conversión en efectivo.
- d) Ganancias netas.
- e) Márgenes de utilidad.

2. Clientes: uno de los aspectos más importantes a la hora de medir el éxito de una organización es conocer el nivel de satisfacción que están teniendo los clientes con el servicio o producto que la organización ofrece. La perspectiva del cliente evalúa varios factores que influyen en la experiencia del cliente. Además, la perspectiva del cliente debe tener en cuenta también el mercado. Es decir, esta perspectiva permite analizar el mercado en el que se incrusta la organización y así comprender qué ajustes debe efectuar para adquirir nuevos clientes, retenerlos y satisfacerlos. Finalmente, esto impactará en un mejor desempeño financiero de la organización. (Roncancio G., 2019).

Según Lauda Delgado (2018), “incluidos en esta perspectiva puede encontrar objetivos estratégicos para:

- a) Servicio al cliente y satisfacción.
- b) Participación en el mercado.

c) Reconocimiento de marca”.

Para Diego Santos (2023), “cuando consigues aumentar la preferencia del público, en automático mejoras tu eje financiero”. Los aspectos que puedes analizar son:

- a) Nivel de satisfacción del cliente.
- b) Nivel de reconocimiento de marca.
- c) Expansión del negocio.
- d) Dificultades (quejas, devoluciones, etc.).
- e) Estrategias sin el impacto esperado.

Este eje permite mejorar la experiencia que se les brinda a la clientela y aumentar el reconocimiento de marca.

3. Procesos internos: el buen desempeño de los procesos internos de una organización es crucial para su éxito. El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento en internos para garantizar agilidad y eficacia. Del mismo modo este análisis permitirá comprender qué procesos si están en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos y que otros procesos podrían obviarse por esta misma razón. Para hacer un análisis de esta perspectiva se puede usar Business Intelligence con el objetivo de obtener datos sobre la ejecución de los procesos internos de la organización. (Roncancio G., 2019).

Al respecto Lauda Delgado (2018), expresa “aquí debe establecer metas y objetivos operativos internos o, en otras palabras, definir qué procesos requiere actualmente la organización y qué debe hacer para mejorar su desempeño”. Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva de procesos internos son:

- a) Mejoras en los procesos.
- b) Optimización de la calidad.
- c) Aumentar la utilización de la capacidad instalada.

Según Diego Santos (2023), “este eje busca la alineación financiera y la de los clientes”. Te ayuda a mejorar la gestión de proyectos, los productos y servicios, así como aumentar las adquisiciones.

4. Aprendizaje y crecimiento: permite analizar la manera de crear una estructura sólida que garantice resultados a largo plazo. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro. (Roncancio G., 2019).

Aquí se analizan tres (3) áreas fundamentales de la organización:

a) Clima organizacional se hace referencia a la satisfacción de los empleados, su rendimiento y su retención. La perspectiva permite analizar de qué manera las acciones y comportamiento de los miembros de la organización están optimizando el desempeño con miras al cumplimiento de metas.

b) El área de personas analiza los niveles de capacitación de los empleados y las capacidades de la organización para lograr esa capacitación en términos de inversión en programas de capacitación, costo de capacitación para cada empleado, presupuesto disponible, etc.

c) El análisis de los sistemas hace referencia a al desempeño en términos tecnológicos. Es decir, qué inversiones u optimizaciones deben realizarse con el fin de alcanzar las metas de la organización.

Para Diego Santos (2023), “la perspectiva fortalece a las personas con mejores capacitaciones y una optimización de la tecnología implementada en la organización”.

3.2.5 Indicadores de gestión

Un indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una forma de medir si una organización, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos. (Roncancio G., 2018)

En su sentido más amplio, los KPI proporcionan la información sobre el desempeño más significativa que permite a las organizaciones comprender si la organización está o no en el rumbo correcto hacia las metas definidas. De esta manera, unos indicadores de desempeño bien diseñados son instrumentos vitales de navegación, que ofrecen una imagen clara de los niveles actuales de desempeño y si la empresa está donde debería estar.

Por otra parte, los indicadores de gestión también son herramientas esenciales para la toma de decisiones. Gracias a que ayudan a reducir complejidad del desempeño organizacional a un número pequeño de indicadores clave, los KPI facilitan la toma de decisiones y, en última instancia, ayudan a mejorar el desempeño organizacional.

3.2.5.1 Utilidad

Existen múltiples usos y beneficios que el uso de indicadores de gestión puede aportar a una organización, sin embargo, los más significativos son los siguientes:

1. Los indicadores de gestión fortalecen la motivación del equipo de trabajo.
2. Los indicadores de gestión dan soporte e influyen en los objetivos estratégicos.

3. Los indicadores de gestión fomentan el crecimiento personal.

4. Los indicadores de gestión son críticos para la gestión del desempeño.

(Roncancio G., 2018)

3.2.5.2 Características

Las cualidades que deben tener los indicadores de gestión para ser funcionales y eficientes son las siguientes:

- a) Simplicidad.
- b) Utilidad.
- c) Validez de tiempo.
- d) Participación de los clientes.
- e) Adecuación. (Terreros D., 2023)

3.2.5.3 Elementos

Los elementos más comunes que conforman un indicador de gestión son:

- 1. Nombre del indicador.
- 2. Establece el objetivo.
- 3. Fija el concepto.
- 4. Formula el indicador.
- 5. Fuente de datos.
- 6. Unidad de medida.
- 7. Responsable.
- 8. Frecuencia.
- 9. Meta.

10. Aperturas o umbrales. (Terreros D., 2023)

3.2.5.4 Pasos para su construcción

Gabriel Roncancio (2018) establece los siguientes pasos:

1. Identificar la intención de la medición y lo que se quiere medir.
2. Revisar las alternativas de medición.
3. Seleccionar las medidas correctas para cada objetivo estratégico.
4. Definir indicadores de gestión compuestos.
5. Establecer la línea base y la meta del indicador de gestión.

3.2.5.5 Consejos para la selección

Gabriel Roncancio (2018) establece unos tips para seleccionar a continuación:

1. Esté completamente seguro de tener al menos un indicador de resultado para cada objetivo estratégico en las perspectivas "cliente" y "financiero".
2. Recuerde que los indicadores inductores se asignan principalmente a las perspectivas "de procesos" y "aprendizaje y crecimiento".
3. Si es aplicable más de un indicador, use aquel que mejor comunique el significado del objetivo, pero evite mantener los dos pues puede resultar adicionando información irrelevante.
4. No defina más de treinta (30) medidas o una (1) a dos (2) medidas por objetivo. Más métricas hacen que sea difícil saber cómo está progresando, porque empiezan a surgir conflictos de desempeño.

3.2.6 Mapa estratégico

Es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro (4) perspectivas del Balanced Scorecard. (Delgado L., 2018)

3.2.6.1 Beneficios

Los beneficios que aporta el mapa estratégico son:

- a) La disciplina de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados con las cuatro perspectivas involucra al equipo ejecutivo y les da más claridad y compromiso con la estrategia.
- b) Es sin duda, una poderosa herramienta de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la organización.
- c) Provee de una estructura para las reuniones donde los gerentes pueden ver rápidamente en cuáles aspectos de la estrategia están teniendo éxito y en cuáles no.
- d) Las relaciones causales permiten a los gerentes probar si la teoría sobre la que se basa su estrategia es válida. (Delgado L., 2018)

3.2.7 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto

de estudio en un momento determinado del tiempo. El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Hernández Gehisy, 2016).

3.2.7.1 Objetivo

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Las cuales se definen de la siguiente manera:

1. Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

2. Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

3. Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

4. Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

3.2.8 Matriz de evaluación de factores internos y externos

Son herramientas que ayudan a evaluar de forma cuantitativa los factores internos y externos detectados en la matriz FODA. (Hernández Gehisy, 2016).

3.2.8.1 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. (Hernández Gehisy, 2016).

Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. También sirve para tener una idea inicial o primera aproximación al contexto de la empresa.

- ¿Qué debemos tener en cuenta para la auditoría interna?: se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Se debe planificar para que asista la mayoría de personas que tomen decisiones dentro de la empresa.

2. Recabar toda la información posible antes de comenzar, para tener suficiente base a la hora de buscar los factores.

3. Utilizar técnicas como brainstorming u otra parecida para generar la mayor cantidad de ideas posibles y analizar varios puntos de vista.

4. Documentar la información recabada y los factores identificados dentro de la auditoría para que nos sirva de punto de partida a la hora de elaborar la matriz.

- Construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI): se deben seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de fortalezas y debilidades:

- a) Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Incluye fortalezas como debilidades.

- b) Anotar primero las fortalezas y después las debilidades.

- c) Tratar de ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigna el peso relativo: se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

2. Asigna la clasificación: se debe asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas. La figura 3.1, muestra la representación de los factores según su ponderación.

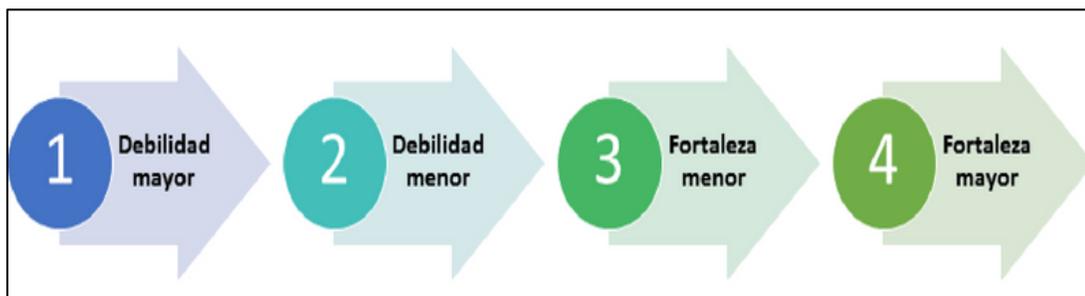


Figura 3.1 Representación de la asignación de puntos para la clasificación de los factores internos. (Hernández Gehisy, 2016)

3. Multiplica paso 2 y 3: multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

4. Determina el valor ponderado: se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. (Hernández Gehisy, 2016).

Nota: cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

3.2.8.2 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. (Hernández Gehisy, 2016).

Se debe hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre nuestra empresa.

- Construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE):

1. Haz una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa:

a) Seleccionar los factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su sector (tomar en cuenta que, en este caso, se habla de factores externos, por lo que interesa compararnos con otras empresas de nuestro sector).

b) En esta lista, primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Tratar de ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante):

a) El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa.

b) Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

c) Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito: el objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor. En la figura 3.2, se ve la representación gráfica de los puntos de calificación.

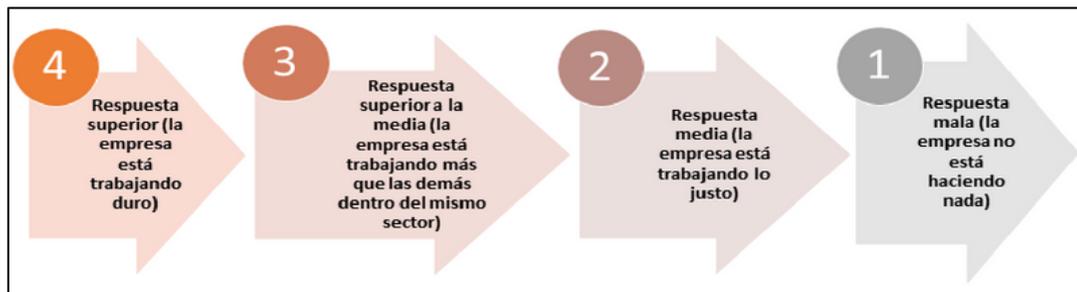


Figura 3.2 Representación de la asignación de puntos para la clasificación de los factores externos. (Hernández Gehisy, 2016)

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en el sector de la empresa.

3. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. (Paso 2xPaso 3)

4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa: Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Dicho de otra manera, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Hernández Gehisy, 2016).

3.3 Bases legales

3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La constitución de la República, es un documento vigente que constituye la Ley fundamental del país. En la constitución en su artículo 7, establece que es la norma suprema fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el Poder Público están sujetos a esta constitución.

Artículo 289. Numeral 5. Ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones y políticas públicas de los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público sujetos a su control, relacionadas con sus ingresos, gastos y bienes.

3.3.2 Ley del Sistema Venezolano para la Calidad

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas, y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad. Asimismo, establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios

de calidad en el país, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos.

Artículo 15. Es responsabilidad de las instituciones públicas y privadas y en especial del Ministerio de la Producción y el Comercio, del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología promover y coordinar políticas planes y programas de adiestramiento, formación y actualización de los recursos humanos en materia de calidad, con el objeto de asegurar la formación de personal con el conocimiento adecuado para las actividades que se desarrollen en el Sistema Venezolano para la Calidad.

3.3.3 Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000:2005 - Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario

Esta norma internacional proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y proporciona la base para otras normas de SGC. Esta norma internacional está prevista para ayudar al usuario a entender los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de gestión de la calidad para que pueda ser capaz de implementar de manera eficaz y eficiente un SGC y obtener valor de otras normas de SGC.

Esta norma internacional propone un SGC bien definido, basado en un marco de referencia que integra conceptos, principios, procesos y recursos fundamentales establecidos relativos a la calidad para ayudar a las organizaciones a hacer realidad sus objetivos. Es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, complejidad o modelo de negocio. Su objetivo es incrementar la consciencia de la organización sobre sus tareas y su compromiso para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y sus partes interesadas y lograr la satisfacción con sus productos y servicios.

3.3.4 Organización Internacional de Normalización (ISO) 9001:2015 - Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos

Esta norma internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

3.4 Definición de términos básicos

Calidad: grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (ISO 9000, 2015)

Cliente: organización o persona que recibe el producto. (ISO 9000, 2015)

Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. (ISO 9000, 2015)

Conformidad: cumplimiento de un requisito. (ISO 9000, 2015)

Eficacia: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO 9000, 2015)

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (ISO 9000, 2015)

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (ISO 9000, 2015)

Gestión de la calidad: actividades dirigidas y controladas utilizadas para dirigir a una organización en lo relativo a la calidad. (ISO 9000, 2015)

Metas: valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados. (ISO 9000, 2015)

Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. (ISO 9000, 2015)

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso. (ISO 9000, 2015)

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO 9000, 2015)

Producto: resultado de un proceso. (ISO 9000, 2015)

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (ISO 9000, 2015)

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE TRABAJO

4.1 Tipo de investigación

Según Arias (2012), define que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

La investigación se enmarca en un tipo descriptivo, debido a que estudiara y analizara la gestión, servicios, actividades y personal de la empresa; para establecer como se encuentra actualmente la planificación estratégica; en función a la cuantificación de la eficiencia y eficacia.

Por su parte, Balestrini (2002), expresa que “los proyectos factibles son aquellos proyectos o investigaciones que proponen la formulación de los modelos, sistemas entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad o estudios a las necesidades a satisfacer”.

La investigación se enmarca en un tipo proyecto factible porque en base a los resultados obtenidos se plantearán una serie de indicadores de gestión que permitirán a la empresa cuantificar su eficiencia y eficacia; lo que permitirá en conjunto al Balance Scorecard tener una herramienta de control y seguimiento para la toma de decisiones de la empresa, en función a su mejora continua.

4.2 Diseño de investigación

Según, Arias (2012), exclama que “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.”

La investigación se cataloga como documental, ya que a través de libros, investigaciones, leyes y antecedentes de la investigación se pretende indagar, interpretar y analizar sobre la planificación estratégica de la empresa, que permita establecer los elementos claves para su mejora.

Igualmente, Arias (2012), expresa que “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la totalidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes

Esta investigación se enmarca en un diseño de campo, porque la misma se observará como es la gestión de la empresa y realizan sus procesos; aunado que se aplicara entrevista no estructurada al personal con respecto a la misma; para obtener información clave fundamental en relación a funcionamiento de la planificación estratégica.

4.3 Flujograma de la investigación

En la siguiente figura 4.1, se visualiza el flujograma aplicado para el trabajo de grado.

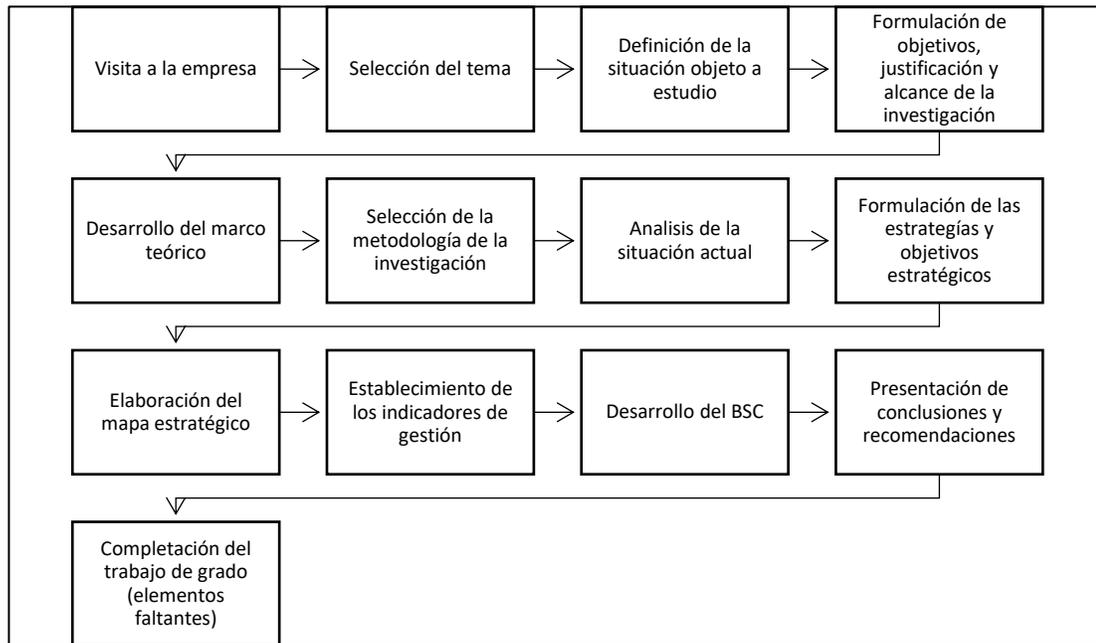


Figura 4.1 Flujograma de la investigación. (Elaboración propia, 2024)

El procedimiento aplicado para desarrollar el flujograma, se desglosa a continuación:

1. Visitar la empresa: para identificar los elementos claves de la empresa y el cómo ejecutan sus actividades. Al igual, que conocer sobre la misma.
2. Selección del tema: una vez identificados los elementos claves de la empresa, se selección aquellos que tengan problemas y se define un tema en función a resolverlo.
3. Definición de la situación objeto a estudio: se presenta de forma general el tema central a nivel mundial y nacional, para luego destacar la problemática presente en la empresa. Aunado de enfatizar las interrogantes a resolver en el estudio.
4. Formulación de objetivos, justificación y alcance de la investigación: se establece el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos para

lograrlo. Igualmente se establece la importancia del tema para la empresa y hasta donde se plantea cubrir con dicha elaboración.

5. Desarrollo del marco teórico: se establecen los antecedentes que servirán como guía para la investigación; al igual que toda las bases teóricas y legales que sustenten la misma.

6. Selección de la metodología de la investigación: se seleccionan los tipos y diseños que enmarcan a la investigación; igualmente se presenta la población y muestra a objeto de estudio; por ultimo las técnicas e instrumentos de recolección de datos y de ingeniería industrial para el desarrollo de los objetivos específicos.

7. Análisis de la situación actual: se identificarán aquellos factores que afectan la situación actual de la planificación estratégica, para posteriormente cuantificarlos y analizar el impacto de los mismos en la planificación.

8. Formulación de las estrategias y objetivos estratégicos: en base a los resultados obtenidos en el apartado anterior, con ayuda de la matriz FODA se establecerán estrategias que estén en función de minimizar los factores negativos; al igual que se formularán los objetivos estratégicos para el cumplimiento de dichas estrategias.

9. Elaboración del mapa estratégico: se elabora el mapa estratégico que relacione e integre los objetivos estratégicos previamente formulados, según a las perspectivas a las que están enfocadas y, a la misión y visión de la empresa.

10. Establecimiento de los indicadores de gestión: se seleccionan y establecen los indicadores de gestión necesarios para cuantificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

11. Desarrollo del BSC: elaborar el BSC que integre los elementos necesarios para el control y seguimiento de la empresa con respecto a los objetivos estratégicos, para cuantificar la veracidad de las estrategias formuladas y sus indicadores.

12. Presentación de conclusiones y recomendaciones: se formulan y presentan las conclusiones en función a los resultados arrojados en cada objetivo, al igual que se expresan las recomendaciones necesarias para sustentar y mejorar la investigación.

13. Completación del trabajo de grado: se complementa el trabajo de grado con todos los elementos faltantes y solicitados en el manual de grado, como el resumen, contenido, listados, referencias, apéndices, entre otras. Aunado a que se le da el formato pertinente a todo el trabajo.

4.4 Población y muestra de la investigación

4.4.1 Población de la investigación

Arias (2012), expresa que la población “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”.

La población de la investigación, está considerada por la totalidad de la empresa, gestión, servicios y personal; ya que constituyen los elementos claves de la planificación estratégica.

En la siguiente tabla 4.1, se aprecia los servicios prestados.

Tabla 4.1 Servicios prestados. (Elaboración propia, 2024)

Nº	Servicios
1.	Servicios de traslados terrestres y aéreos, (nacional e internacional).
2.	Reservaciones.
3.	Asesorías.
4.	Permisos fronterizos.

En la siguiente tabla 4.2, se presenta el personal.

Tabla 4.2 Personal. (Elaboración propia, 2024)

Cargo	Cantidad
Gerente	1
Promotora de viajes	3
Total	4

4.4.2 Muestra de la investigación

Arias (2012), define la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

El objeto a estudio de la investigación es la planificación estratégica, es por ello, que para la misma se estudiara en la totalidad de la población, ya que la conforman; en base a ello la investigación se considera no probabilística a convención del investigador.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas a utilizadas son:

1. Observación directa: se empleó para identificar los problemas visibles de la empresa, para definir el tema. Aunado a ello, empleó para conocer cómo se realizan los servicios y se desenvuelve el personal en cumplimiento a la planificación estratégica.

2. Entrevista no estructurada: se aplicó con el personal para conocer como el personal realiza sus funciones, al igual que para conocer de qué trata la empresa y los servicios que ofrece. Igualmente, se aplicó para identificar aquellos elementos claves dentro de la empresa según el personal y la visión de los clientes en cuanto a sus necesidades.

4.5.1.1 Técnicas de ingeniería industrial

Las técnicas de ingeniería industrial a empleadas, son:

1. Matriz FODA: se implementó para identificar los factores positivos y negativos que afectan actualmente la planificación estratégica; aunado que permitirá establecer las estrategias de mejora continua de la misma.

2. MEFI y MEFE: se aplicó para cuantificar la situación actual de la planificación estratégica en base a sus factores positivos y negativos; lo que permitirá también identificar y conocer qué tipo de estrategias son necesarias para su mejora.

3. Mapa estratégico: se utilizó para graficar la relación entre los objetivos estratégicos propuestos en función al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

4. Indicadores de gestión: se empleó para la formulación de herramientas cuantificables para el cumplimiento de los objetivos estratégicos; al igual que para la medición de la eficiencia y eficacia de la planificación estratégica.

5. Balanced Scorecard (BSC): se aplicó para desarrollar una herramienta de control del cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica; lo cual servirá como base para el seguimiento de la misma y la toma de decisiones.

4.4.2 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos a utilizar son:

1. Block de notas y lápiz: implementado para anotar toda información de relevancia de la planificación estratégica, de la empresa e información obtenida por parte del personal.

2. USB: empleado para guardar toda la información básica y fundamental de la empresa, al igual que de la planificación estratégica.

3. Computadora: usado para transcribir y desarrollar el trabajo de grado.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis de la situación actual de la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar

Primeramente, es esencial identificar la situación actual de la planificación estratégica de la empresa. Esto permitirá reconocer los elementos que la afectan y aquellos que necesitan mejoras. Para este propósito, se emplearon la matriz FODA como técnica de análisis básica y como uno de los puntos de partida de la planificación estratégica y del Balanced Scorecard (BSC). Posteriormente, se utilizaron las matrices EFE y EFI, las cuales proporcionarán un valor cuantitativo a estos aspectos externos e internos.

5.1.1 Análisis de los factores que afectan la planificación estratégica

Para analizar los elementos de la planificación estratégica de la empresa, se aplicó la matriz FODA. Esta herramienta permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proporcionando una visión clara de los factores que afectan la planificación actual.

El análisis FODA sirvió como base para la identificación de áreas clave para el crecimiento y la mejora continua.

En la siguiente tabla 5.1, se presenta la matriz FODA desarrollada.

Tabla 5.1 Matriz FODA aplicado a la planificación estratégica. (Elaboración propia, 2024)

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia del gerente. 2. Visión clara. 3. Servicios diversificados. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desalineación estratégica. 2. Evaluación inadecuada de recursos. 3. Planificación financiera débil. 4. Falta de indicadores claves. 5. Resistencia al cambio. 6. Dependencia de socios estratégicos. 7. Infraestructura tecnológica inadecuada.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector de viajes. 2. Avances tecnológicos. 3. Incentivos para emprendimientos. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en las preferencias de los consumidores. 2. Situación económica y política en Venezuela. 3. Competencia nacional.

Como se pudo observar en la tabla, anterior existen diversos factores que afectan la planificación estratégica en donde, se deben se analizan y destacan lo siguiente:

a) Las debilidades de la empresa pueden obstaculizar significativamente la efectividad de la planificación estratégica. Problemas como la desalineación entre la visión a corto y largo plazo, la falta de una evaluación adecuada de los recursos internos, y la ausencia de indicadores clave para medir el progreso, afectan la capacidad de la empresa para implementar y seguir una estrategia coherente y efectiva; en conjunto a las otras debilidades, limitan la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el mercado y aprovechar oportunidades de crecimiento, afectando negativamente su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

b) Las amenazas introducen incertidumbre y desafíos que complican la planificación estratégica de la empresa. Factores como los cambios constantes en las preferencias de los consumidores, además de la situación económica y política en Venezuela, generan un entorno empresarial volátil que requiere una respuesta estratégica ágil y flexible. La creciente competencia nacional ejerce presión adicional sobre la empresa, obligándola a diferenciarse y mantenerse competitiva. La planificación estratégica debe considerar estos riesgos y desarrollar estrategias de contingencia para mitigar su impacto. La capacidad de la empresa para adaptarse a estos desafíos externos es crucial para su supervivencia y éxito en el mercado.

En líneas generales, las debilidades internas limitan la capacidad de la empresa para ejecutar una planificación estratégica efectiva y adaptarse a cambios, mientras que las amenazas externas introducen incertidumbre y desafíos que requieren una respuesta estratégica ágil y proactiva. Abordar estas debilidades y amenazas es crucial para mejorar la planificación estratégica y garantizar la competitividad y sostenibilidad de la agencia en un entorno en constante cambio.

5.1.1.1 Evaluación de los factores identificados en la planificación estratégica

La evaluación de los factores identificados en la planificación estratégica a través de las matrices MEFI y MEFE ofrece una visión integral de las áreas críticas que Latín Agency Yosbelys Al C.A. debe abordar. La matriz MEFI proporciona una evaluación detallada de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, mientras que la matriz MEFE analiza las oportunidades y amenazas externas que pueden influir en su rendimiento.

Este análisis no solo cuantifica la relevancia de cada factor, sino que también resalta las áreas donde se necesitan mejoras y refuerzos. Al entender la magnitud de

estos factores, la empresa puede formular estrategias más efectivas y orientadas hacia el logro de sus objetivos a largo plazo.

- MEFI: en la siguiente tabla 5.2, se presenta la evaluación de los factores internos.

Tabla 5.2 MEFI aplicado a los factores de la planificación estratégica. (Elaboración propia, 2024)

Factores de Fortalezas	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
1. Experiencia del gerente	0.10	4	0.40
2. Visión clara	0.10	3	0.30
3. Servicios diversificados	0.15	4	0.60
Factores de Debilidades	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
1. Desalineación estratégica	0.10	1	0.10
2. Evaluación inadecuada de recursos	0.10	1	0.10
3. Planificación financiera débil	0.10	2	0.20
4. Falta de indicadores claves	0.10	2	0.20
5. Resistencia al cambio	0.10	2	0.20
6. Dependencia de socios estratégicos	0.10	1	0.10
7. Infraestructura tecnológica inadecuada	0.15	1	0.15
Total	1.00		2.35

La puntuación total de 2.35 indica que Latín Agency Yosbelys Al C.A. presenta una ligera tendencia hacia las debilidades sobre las fortalezas. Esto sugiere que la empresa enfrenta desafíos internos significativos que deben abordarse para mejorar su planificación estratégica y desempeño general. En particular:

a) Desalineación estratégica (1.0) y evaluación inadecuada de recursos (1.0): representan debilidades críticas que pueden obstaculizar la eficiencia operativa y la alineación de las actividades diarias con los objetivos a largo plazo de la empresa.

b) Planificación financiera débil (2.0) y falta de indicadores claves (2.0): indican que la empresa necesita establecer una estructura financiera más robusta y un sistema de métricas para evaluar el progreso y el desempeño.

c) La resistencia al cambio (2.0) y la infraestructura tecnológica inadecuada (1.0): subrayan la necesidad de mejorar la gestión del cambio y adoptar tecnologías modernas para aumentar la eficiencia y la competitividad.

Por otro lado, las fortalezas como la experiencia del gerente (4.0), visión clara (3.0), y servicios diversificados (4.0): proporcionan una base sólida sobre la cual la empresa puede construir y mejorar sus operaciones. Aprovechar estas fortalezas será crucial para contrarrestar las debilidades identificadas.

- MEFE: en la siguiente tabla 5.3, se presenta la evaluación de los factores externos.

Tabla 5.3 MEFI aplicado a los factores de la planificación estratégica. (Elaboración propia, 2024)

Factores de Oportunidades	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
1. Crecimiento del sector de viajes	0.30	4	1.20
2. Avances tecnológicos	0.25	3	0.75
3. Incentivos para emprendimientos	0.20	2	0.40

Continuación de la tabla 5.3

Factores de Amenazas	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
1. Cambios en las preferencias de los consumidores	0.10	3	0.30
2. Situación económica y política en Venezuela	0.10	2	0.20
3. Competencia nacional	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.95

La puntuación total de 2.95 sugiere que Latín Agency Yosbelys Al C.A. está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas externas, aunque hay margen para mejorar. En detalle:

a) Crecimiento del sector de viajes (4.0) y avances tecnológicos (3.0): son oportunidades significativas que la empresa está aprovechando bien, lo que puede proporcionar un impulso importante en términos de expansión y eficiencia operativa.

b) Incentivos para emprendimientos (2.0): representa una oportunidad que la empresa podría capitalizar aún más para fomentar la innovación y el crecimiento.

c) Las amenazas como los cambios en las preferencias de los consumidores (3.0) y la situación económica y política en Venezuela (2.0): presentan desafíos que requieren una estrategia adaptable y flexible.

d) La competencia nacional (2.0): también es una amenaza que necesita ser monitoreada continuamente para mantener la competitividad en el mercado.

En líneas generales, la planificación estratégica actual de Latín Agency Yosbelys Al C.A. se encuentra en una posición moderada, reflejando un equilibrio delicado entre su capacidad para aprovechar oportunidades externas (MEFE: 2.95) y sus debilidades internas que limitan su potencial (MEFI: 2.35). Estos resultados indican que, aunque la empresa está respondiendo de manera adecuada a las condiciones externas del mercado, enfrenta desafíos internos significativos que deben ser abordados para mejorar su eficiencia y competitividad a largo plazo.

5.2 Formulación de estrategias de mejora a la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar

Seguidamente, es necesario establecer una base sólida para la planificación estratégica y el BSC. A partir de la matriz FODA, este objetivo se centra en diseñar estrategias que aborden las debilidades internas y aprovechen las oportunidades externas, garantizando que las futuras acciones estratégicas estén alineadas con la visión y objetivos de la empresa. La elaboración de estas estrategias no solo fortalecerá la planificación estratégica actual, sino que también proporcionará un marco robusto para evaluar y mejorar continuamente el desempeño de la agencia.

En base a los factores identificados previamente y mediante la matriz FODA, se establecieron las estrategias acordes y necesarias para mejorar la planificación estratégica. Dichas estrategias se presentan en la tabla 5.4.

Tabla 5.4 Estrategias establecidas para mejorar la planificación estratégica. (Elaboración propia, 2024)

<p>Matriz FODA (Estrategias)</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia del gerente. 2. Visión clara. 3. Servicios diversificados. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desalineación estratégica. 2. Evaluación inadecuada de recursos. 3. Planificación financiera débil. 4. Falta de indicadores claves. 5. Resistencia al cambio. 6. Dependencia de socios estratégicos. 7. Infraestructura tecnológica inadecuada.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector de viajes. 2. Avances tecnológicos. 3. Incentivos para emprendimientos. 	<p>Estrategias Fortalezas – Oportunidades (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expandir servicios con experiencia y tecnología. 2. Implementar innovación tecnológica. 3. Realizar formación continua del personal. 4. Crear campañas de marketing innovadoras. 5. Desarrollar un sistema de indicadores clave de rendimiento (KPI) integrados. 	<p>Estrategias Debilidades – Oportunidades (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer planificación con análisis financiero. 2. Reducir resistencia al cambio con capacitación. 3. Hacer auditorías de planificación estratégica. 4. Crear un comité de innovación. 5. Implementar un sistema de gestión de indicadores para la planificación financiera.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en las preferencias de los consumidores. 2. Situación económica y política en Venezuela. 3. Competencia nacional. 	<p>Estrategias Fortalezas – Amenazas (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reforzar la visión estratégica con análisis de mercado. 2. Diversificar oferta frente a la competencia. 3. Crear estrategia de diferenciación. 4. Aplicar medidas de ahorro y eficiencia operativa. 5. Establecer indicadores de eficiencia operativa para manejar la situación económica. 	<p>Estrategias Debilidades - Amenazas (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificar socios estratégicos. 2. Actualizar infraestructura tecnológica. 3. Hacer un programa de fidelización de clientes. 4. Hacer actualizaciones periódicas de infraestructura tecnológica. 5. Desarrollar indicadores de satisfacción del cliente para enfrentar la competencia.

Una vez establecidas las estrategias se hace una breve descripción de las mismas para su entendimiento:

a) Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO): entre ellas se tiene:

1. Expandir servicios con experiencia y tecnología: aprovechar la experiencia del gerente y los avances tecnológicos para diversificar los servicios ofrecidos.

2. Implementar innovación tecnológica: integrar nuevas tecnologías en procesos de reserva y gestión para mejorar la eficiencia.

3. Realizar formación continua del personal: capacitar al personal en nuevas tecnologías, procesos y atención al cliente.

4. Crear campañas de marketing innovadoras: promover servicios diversificados con campañas de marketing que destaquen ventajas competitivas.

5. Desarrollar un sistema de indicadores clave de rendimiento integrados: utilizar la experiencia del gerente y avances tecnológicos para establecer un sistema de indicadores que permita monitorear el desempeño de los servicios diversificados y ajustar las estrategias de marketing.

b) Estrategias Debilidades-Oportunidades (DO): las cuales son:

1. Fortalecer planificación con análisis financiero: desarrollar una planificación financiera sólida para mejorar la gestión de recursos y aprovechar el crecimiento del sector.

2. Reducir resistencia al cambio con capacitación: implementar programas de capacitación para superar la resistencia al cambio y adaptar mejor las nuevas estrategias.

3. Hacer auditorías de planificación estratégica: realizar auditorías periódicas para mejorar la planificación estratégica y adaptarse a nuevas oportunidades.

4. Crea comité de innovación: crear un grupo para explorar y adoptar nuevas tecnologías y prácticas en planificación y gestión financiera.

5. Implementar un sistema de gestión de indicadores para la planificación financiera: establecer un sistema de gestión de indicadores para evaluar y mejorar la planificación financiera, apoyado en nuevas tecnologías y auditorías regulares.

c) Estrategias Fortalezas-Amenazas (FA): entre las cuales se tienen:

1. Reforzar la visión estratégica con análisis de mercado: usar la visión clara y experiencia del gerente para adaptar la estrategia ante cambios en las preferencias y la competencia.

2. Diversificar oferta frente a la competencia: ampliar y diversificar la oferta de servicios para mantenerse competitivo en un entorno económico cambiante.

3. Crear estrategia de diferenciación: usar la visión y experiencia del gerente para destacar frente a la competencia.

4. Aplicar medidas de ahorro y eficiencia operativa: emplear medidas para reducir costos y mejorar la eficiencia para enfrentar dificultades económicas.

5. Establecer indicadores de eficiencia operativa para manejar la situación económica: utilizar la experiencia del gerente para definir indicadores de eficiencia operativa que permitan optimizar recursos y reducir costos en respuesta a la situación económica adversa.

d) Estrategias Debilidades-Amenazas (DA): las cuales se fijaron:

1. Diversificar socios estratégicos: buscar nuevas alianzas para reducir la dependencia de socios actuales y mitigar el impacto de cambios en las relaciones.

2. Actualizar infraestructura tecnológica: mejorar la infraestructura tecnológica para enfrentar la competencia y cambios en el mercado.

3. Hacer un programa de fidelización de clientes: implementar un programa para asegurar la lealtad de los clientes y mitigar los efectos de la competencia.

4. Hacer actualizaciones periódicas de infraestructura tecnológica: evaluar y actualizar la infraestructura tecnológica para adaptarse a cambios en el mercado.

5. Desarrollar indicadores de satisfacción del cliente para enfrentar la competencia: crear indicadores específicos para medir la satisfacción del cliente y la efectividad del programa de fidelización, con el fin de contrarrestar la competencia y adaptarse a cambios en el mercado

Estas estrategias están diseñadas para abordar las debilidades y amenazas mientras se aprovechan las fortalezas y oportunidades, facilitando así la mejora de la planificación estratégica de la empresa.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Justificación de la propuesta

La presente propuesta surge de la necesidad de abordar las deficiencias identificadas en la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., una agencia de viajes ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. A través del análisis FODA, las matrices MEFE y MEFI, y la formulación de estrategias, se han detectado áreas críticas que requieren atención para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la agencia en un entorno desafiante.

La elaboración de un Balanced Scorecard (BSC) es fundamental para proporcionar una estructura que permita a la empresa alinear sus actividades con su visión y objetivos estratégicos. Este enfoque ayudará a la agencia a medir su desempeño en aspectos clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la innovación y la rentabilidad. A pesar de que esta propuesta no será implementada de inmediato, su desarrollo proporciona una guía clara y sistemática para futuras acciones estratégicas, basadas en la integración de indicadores de gestión que faciliten el seguimiento y la evaluación continua de las mejoras.

6.2 Alcance de la propuesta

El alcance de esta propuesta se centra en la elaboración del Balanced Scorecard (BSC) para Latín Agency Yosbelys Al C.A., el cual abarca un enfoque integral y estructurado para mejorar la planificación estratégica de la empresa. El BSC permitirá a la agencia de viajes, ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, traducir su visión y

estrategia en objetivos claros y medibles, alineando sus actividades con los objetivos a largo plazo y mejorando la efectividad de su gestión.

Además, la propuesta incluye la identificación de indicadores clave de gestión que permitirán evaluar y monitorear continuamente el desempeño de la empresa en áreas críticas como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la rentabilidad. Estos indicadores facilitarán la detección temprana de desviaciones y la realización de ajustes necesarios para mantener la competitividad y adaptabilidad de la agencia en un entorno en constante cambio. Aunque la implementación no se llevará a cabo en esta etapa, la formulación detallada de estas estrategias y la estructura del BSC ofrecen a Latín Agency Yosbelys Al C.A. una guía clara para su futura ejecución, asegurando así un crecimiento sostenible y resiliente.

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo general de la propuesta

Desarrollar un Balanced Scorecard (BSC) que optimice la planificación estratégica para la mejora continua de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

1. Elaborar el mapa estratégico de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

2. Establecer los indicadores de gestión de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

3. Desarrollar el Balance Scorecard la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

6.4 Desarrollo de la propuesta

El desarrollo de la propuesta está comprendida por los siguientes elementos claves para la elaboración del BSC.

6.4.1 Elaboración del mapa estratégico de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar

Para garantizar una dirección clara y efectiva en la planificación estratégica de Latín Agency Yosbelys Al C.A., es fundamental desarrollar un mapa estratégico. Este mapa servirá como una herramienta visual que alinea la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, facilitando la identificación de relaciones causales entre las diversas perspectivas del Balanced Scorecard (BSC). A través de este proceso, se establecerán objetivos estratégicos claros y medibles, que guiarán la toma de decisiones y fomentarán un enfoque coherente y sostenible para el crecimiento y éxito a largo plazo de la agencia.

Antes de elaborar el mapa estratégico, es necesario realizar una nueva misión y visión debido a las deficiencias que están presentando a largo plazo; al igual formular los objetivos estratégicos que lo conformaran.

6.4.1.1 Redefinición de la misión y visión para alinearlas con objetivos estratégicos a largo plazo

Redefinir la misión y visión de Latín Agency Yosbelys Al C.A., es un paso esencial para asegurar que la empresa tenga una dirección clara y coherente hacia el

futuro. Este proceso implica revisar y actualizar estas declaraciones fundamentales para que reflejen mejor las aspiraciones a largo plazo de la empresa, alineándolas con sus objetivos estratégicos. Una misión y visión renovadas proporcionarán un marco sólido que guiará todas las actividades de la agencia, asegurando que cada acción contribuya al crecimiento y éxito sostenible en el dinámico mercado de viajes.

Resaltando que, para redefinir la misión y la visión a largo plazo, se establecieron y respondieron las preguntas establecidas, por Fred David y Forest David en el 2017.

- Definición de la nueva misión: las interrogantes y respuestas para formular la nueva misión, se presentan a continuación:

1. ¿Cuál es el propósito fundamental de la empresa?

Respuesta: el propósito fundamental de Latín Agency Yosbelys Al C.A. es ofrecer servicios de viaje personalizados y de alta calidad que faciliten experiencias de viaje inolvidables, asegurando satisfacción y comodidad para sus clientes.

2. ¿Qué servicios proporciona la empresa?

Respuesta: la empresa proporciona servicios de traslados terrestres y aéreos, asesorías, reservaciones, permisos fronterizos y otros requisitos necesarios para viajes nacionales e internacionales.

3. ¿A quién sirve la empresa?

Respuesta: la empresa sirve a viajeros nacionales e internacionales que buscan soluciones integrales y personalizadas para sus necesidades de viaje.

4. ¿Qué valores y principios guían las operaciones de la empresa?

Respuesta: los valores y principios que guían las operaciones incluyen calidad, innovación, atención al cliente, responsabilidad y compromiso.

5. ¿Qué ventajas competitivas posee la empresa?

Respuesta: las ventajas competitivas incluyen la experiencia del gerente en la industria, la diversificación de servicios, y un enfoque personalizado en la atención al cliente.

6. ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?

Respuesta: el mercado objetivo incluye tanto viajeros individuales como corporativos que requieren servicios completos y confiables para sus desplazamientos.

En base a lo anterior, la nueva misión sería:

“Latín Agency Yosbelys Al C.A., se dedica a proporcionar servicios de viaje personalizados y de alta calidad que garanticen experiencias de viaje seguras, cómodas y satisfactorias. Nos comprometemos a innovar y mejorar continuamente, basándonos en nuestra experiencia y dedicación, para ofrecer soluciones integrales que superen las expectativas de nuestros clientes nacionales e internacionales, asegurando un crecimiento sostenible”.

- Definición de la nueva visión: las interrogantes y respuestas para formular la nueva visión, son:

1. ¿Qué quiere lograr la empresa en el futuro?

Respuesta: la empresa quiere ser reconocida como líder en la industria de viajes en Venezuela, conocida por su innovación, calidad de servicio y compromiso con la satisfacción del cliente.

2. ¿Cómo se visualiza la empresa en los próximos cinco a diez (5-10) años?

Respuesta: en los próximos cinco a diez (5-10) años, la empresa se visualiza expandiendo su alcance a nuevos mercados y mejorando continuamente su oferta de servicios mediante la adopción de tecnologías avanzadas.

3. ¿Cuál es el impacto que la empresa desea tener en sus clientes y la comunidad?

Respuesta: la empresa desea tener un impacto positivo en sus clientes al proporcionarles experiencias de viaje excepcionales y en la comunidad al contribuir al desarrollo del turismo y la economía local.

4. ¿Qué aspiraciones de crecimiento y desarrollo tiene la empresa?

Respuesta: las aspiraciones incluyen expandir la cartera de servicios, establecer alianzas estratégicas y mejorar la infraestructura tecnológica para aumentar la eficiencia y la competitividad.

5. ¿Cómo se diferenciará la empresa de sus competidores?

Respuesta: la empresa se diferenciará mediante la calidad de su servicio, la innovación constante, y la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas que se adapten a las necesidades específicas de cada cliente.

En función a lo anterior, la nueva visión sería:

“Ser la agencia de viajes líder en Venezuela en los próximos diez (10) años, reconocida por nuestra innovación, calidad de servicio y compromiso con la satisfacción del cliente. Aspiramos a expandir nuestro alcance y mejorar continuamente nuestras ofertas, adoptando tecnologías avanzadas para ofrecer experiencias de viaje excepcionales que contribuyan al desarrollo del turismo y la economía local de manera sostenible.”

6.4.1.2 Formulación de los objetivos estratégicos de la empresa en base a las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)

Para asegurar una planificación estratégica efectiva y alineada con la visión y misión a largo plazo de Latín Agency Yosbelys Al C.A., es fundamental establecer objetivos estratégicos claros y medibles. Utilizando las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC), para identificar y definir metas específicas en áreas clave como finanzas, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento. Estos objetivos estratégicos servirán como pilares para guiar el desarrollo y la implementación de iniciativas que impulsen el desempeño, y la competitividad de la empresa en el mercado de viajes.

- Objetivos de las perspectivas: antes de establecer lo objetivo estratégicos, primero es necesario conocer cuáles serán los objetivos de cada una de las perspectivas que comprenden el BSC.

Los objetivos generales guían estratégicamente a la empresa, asegurando un desarrollo equilibrado y sostenible. Al abordar áreas clave como finanzas, clientes,

procesos internos y aprendizaje, la agencia puede mejorar su desempeño y competitividad, alineando sus acciones con la visión y misión a largo plazo.

Estos objetivos son:

1. Objetivo de la perspectiva financiera: asegurar la estabilidad y el crecimiento económico de Latín Agency Yosbelys Al C.A. Para ello, se busca optimizar la gestión de los recursos financieros, aumentar la rentabilidad y eficiencia operativa, y asegurar una sólida planificación financiera que permita la sostenibilidad a largo plazo. Monitorear y mejorar continuamente los indicadores financieros clave es esencial para alcanzar este objetivo y apoyar el desarrollo estratégico de la empresa.

2. Objetivo de la perspectiva del cliente: proporcionar un servicio excepcional y personalizado que incremente la satisfacción y lealtad de nuestros clientes. Latín Agency Yosbelys Al C.A. se compromete a entender y anticipar las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo soluciones de viaje innovadoras y de alta calidad. La clave para este objetivo es establecer y mantener relaciones duraderas con los clientes, garantizando su plena satisfacción y fidelidad a la empresa.

3. Objetivo de la perspectiva de procesos internos: optimizar y agilizar los procesos operativos para mejorar la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios. Latín Agency Yosbelys Al C.A. se enfoca en la implementación de tecnologías avanzadas y prácticas innovadoras que fortalezcan la gestión interna, desde la reserva de viajes hasta el seguimiento postventa. Mejorar los procesos internos permitirá a la empresa ofrecer un servicio de alta calidad y mantenerse competitiva en el mercado.

4. Objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: fomentar un entorno de desarrollo continuo para el personal de Latín Agency Yosbelys Al C.A. Esto incluye

la capacitación en nuevas tecnologías, la promoción de una cultura de innovación y la mejora de las competencias profesionales. Al invertir en el desarrollo del personal, la empresa puede adaptarse mejor a los cambios del mercado y mantener un alto nivel de desempeño, lo que es crucial para el crecimiento sostenible y la competitividad a largo plazo.

Estos objetivos generales, igualmente establecen una base clara y coherente para guiar la formulación de los objetivos estratégicos específicos dentro de cada una de las perspectivas del BSC.

- Objetivos estratégicos de las perspectivas: teniendo ya establecida, la misión, visión y objetivos generales para las perspectivas, se establecen los objetivos estratégicos necesarios para maximizar la planificación estratégica.

En la siguiente tabla 6.1, se aprecian los objetivos estratégicos por perspectivas del BSC, aunado de una declaración estratégica para su comprensión.

Tabla 6.1 Objetivos estratégicos establecidos para la empresa. (Elaboración propia, 2024)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Declaración Estratégica
Financiera	Aumentar la rentabilidad anualmente	Implementar estrategias que maximicen los ingresos y controlen los costos para mejorar la rentabilidad.
	Optimizar la gestión de recursos financieros	Desarrollar y mantener una estructura financiera eficiente que asegure un uso óptimo de los recursos.
	Mejorar la previsión y planificación financiera	Adoptar herramientas avanzadas y metodologías precisas para realizar previsiones financieras más acertadas.
	Incrementar la diversificación de fuentes de ingresos	Explorar y establecer nuevas fuentes de ingresos para reducir la dependencia de los ingresos actuales.
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente significativo	Implementar políticas y prácticas centradas en el cliente para asegurar su satisfacción y lealtad.
	Aumentar la fidelización de clientes	Desarrollar programas y estrategias que fortalezcan la relación y fidelidad de los clientes existentes.

Continuación de la tabla 6.1

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Declaración Estratégica
Clientes	Expandir la cuota de mercado	Ejecutar campañas de marketing efectivas y ofrecer productos innovadores para captar nuevos clientes.
	Desarrollar una estrategia de diferenciación	Crear y comunicar una propuesta de valor única que destaque a la empresa en el mercado.
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia operativa de los procesos internos	Optimizar y automatizar procesos para reducir el tiempo y los costos operativos.
	Integra nuevas tecnologías en los procesos de reserva y gestión	Optimizar y automatizar procesos para reducir el tiempo y los costos operativos.
	Optimizar la cadena de suministro	Optimizar y automatizar procesos para reducir el tiempo y los costos operativos.
	Mejorar la gestión de calidad	Implementar un sistema de gestión de calidad que asegure la excelencia en todos los procesos y servicios.
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las competencias del personal continuamente	Ofrecer programas de formación y desarrollo continuo que mejoren las habilidades y conocimientos del personal.

Continuación de la tabla 6.1

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Declaración Estratégica
Aprendizaje y conocimiento	Fomentar una cultura de innovación	Crear un entorno que apoye y recompense la innovación y las nuevas ideas dentro de la empresa.
	Incrementar el compromiso y satisfacción del empleado	Desarrollar iniciativas que aumenten el compromiso, satisfacción y retención de los empleados.
	Mejorar la gestión del conocimiento	Implementar sistemas y prácticas que faciliten la creación, captura y compartir del conocimiento.

Estos objetivos estratégicos han sido formulados considerando la misión y visión actualizadas de Latín Agency Yosbelys Al C.A., alineándose con las perspectivas del Balanced Scorecard y siguiendo la estructura propuesta por Roncancio (2018). Cada objetivo incluye una declaración estratégica que aclara la intención y el método para lograrlo, facilitando su comprensión y alineación dentro de la organización.

Con estos objetivos estratégicos, la planificación estratégica de Latín Agency Yosbelys Al C.A., será más robusta y cubrirá de manera más integral las diferentes áreas clave de la organización, proporcionando una base sólida para el desarrollo del Balanced Scorecard y la implementación de mejoras continuas.

6.4.1.3 Creación del mapa estratégico

Crear el mapa estratégico es crucial para visualizar cómo los objetivos estratégicos de Latín Agency Yosbelys Al C.A. se interrelacionan y, apoyan la misión y visión de la empresa. Este mapa permite a la organización comprender mejor las conexiones entre sus metas y coordinar esfuerzos para alcanzar sus objetivos a largo plazo de manera coherente y eficiente.

En la siguiente figura 6.1, se puede apreciar el mapa estratégico creado para la empresa.

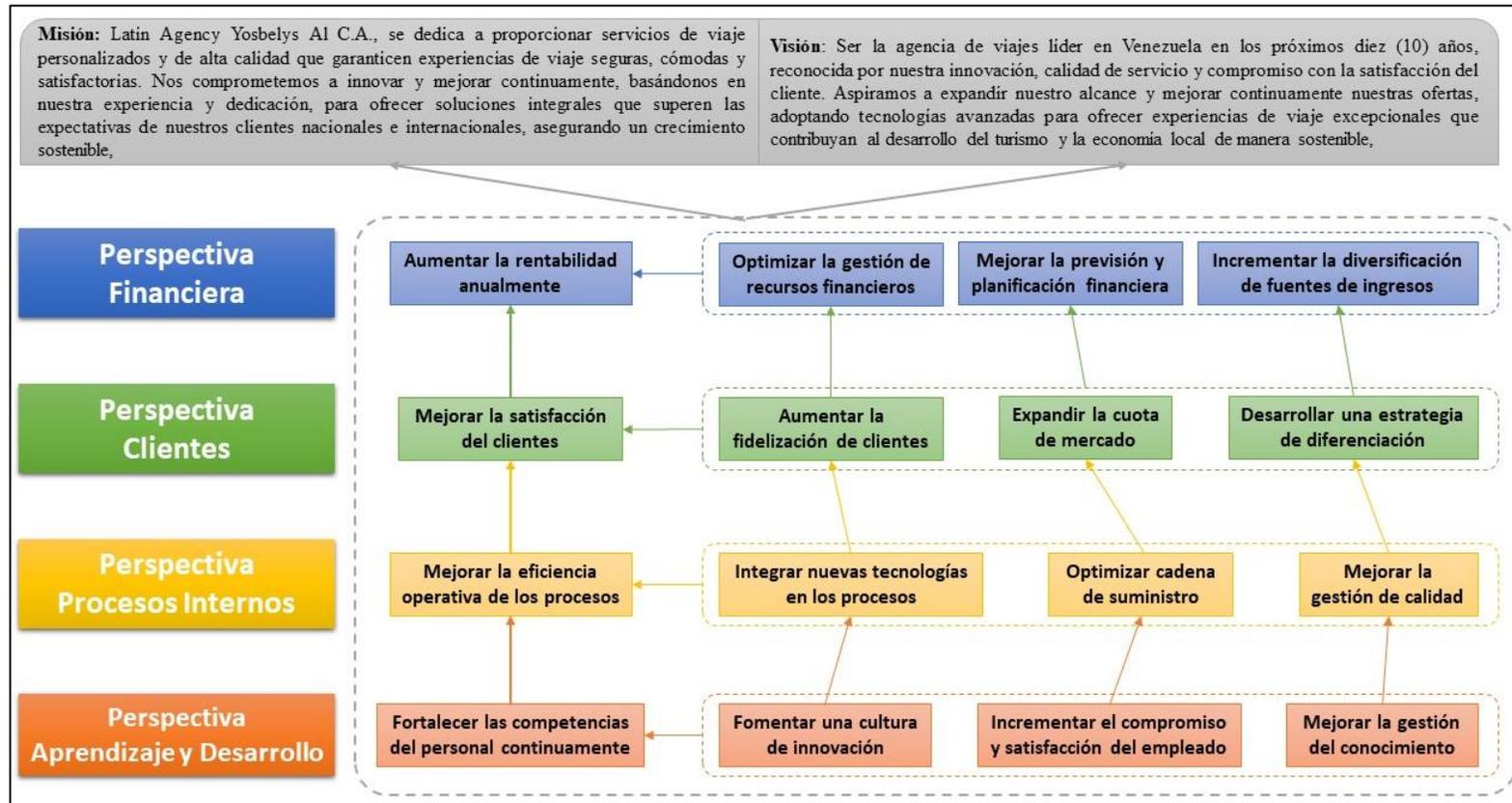


Figura 6.1 Mapa estratégico establecido para la empresa. (Elaboración propia, 2024)

6.4.2 Establecimiento de los indicadores de gestión de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar

Este objetivo se centra en diseñar y definir indicadores clave para Latín Agency Yosbelys Al C.A., permitiendo una visión clara y precisa del desempeño en las áreas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En el marco de la mejora continua y la eficiencia operativa, es fundamental contar con herramientas que permitan medir el desempeño y el progreso de la empresa. El establecimiento de indicadores de gestión proporciona una base cuantitativa para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y la consecución de los objetivos estratégicos.

Los indicadores de gestión son componentes esenciales del Balanced Scorecard (BSC), ya que permiten traducir la estrategia en términos operativos y facilitan el monitoreo y control de las operaciones. Estos indicadores no solo facilitarán la toma de decisiones informadas y alineadas con la misión y visión a largo plazo de la empresa, sino que también apoyarán la evaluación continua del desempeño y el ajuste de las estrategias para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación, se presenta la tabla 6.2 que relaciona los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de gestión.

Tabla 6.2 Relación entre objetivos estratégicos e indicadores propuestos. (Elaboración propia, 2024)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador
Financiera	Aumentar la rentabilidad anualmente	Tasa de rentabilidad (TR)
	Optimizar la gestión de recursos financieros	Índice de eficiencia financiera (IEF)

Continuación de la tabla 6.2

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador
Financiera	Mejorar la previsión y planificación financiera	Precisión en la previsión financiera (PPF)
	Incrementar la diversificación de fuentes de ingresos	Índice de diversificación de ingresos (IDI)
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente significativamente	Nivel de satisfacción del cliente (NSC)
	Aumentar la fidelización de clientes	Tasa de retención de clientes (TRC)
	Expandir la cuota de mercado	Cuota de mercado (CM)
	Desarrollar una estrategia de diferenciación	Índice de diferenciación (ID)
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia operativa de los procesos internos	Índice de eficiencia operativa (IEO)
	Integrar nuevas tecnologías en los procesos de reserva y gestión	Tasa de adopción de nuevas tecnologías (TANT)
	Optimizar la cadena de suministro	Eficiencia de la cadena de suministro (ECS)
	Mejorar la gestión de calidad	Índice de gestión de calidad (GC)
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las competencias del personal continuamente	Tasa de formación del personal (TFP)
	Fomentar una cultura de innovación	Índice de innovación (II)
	Incrementar el compromiso y satisfacción del empleado	Nivel de compromiso del empleado (NCE)
	Mejorar la gestión del conocimiento	Índice de gestión del conocimiento (IGC)

Esta relación permite evaluar de manera efectiva el cumplimiento de los objetivos planteados, facilitando la medición y el seguimiento del desempeño de la empresa en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.

En el apéndice A, se encuentran la información detallada de cada uno de los indicadores.

6.4.3 Desarrollo del Balance Scorecard la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar

Este objetivo tiene como finalidad integrar y coordinar los objetivos estratégicos, los indicadores de gestión y las estrategias previamente formuladas, proporcionando un marco de trabajo claro y cohesivo que permita a la empresa evaluar su desempeño de manera integral, identificar áreas de mejora y asegurar un crecimiento sostenible, y competitivo en el mercado de agencias de viajes.

Desarrollar el Balanced Scorecard (BSC) para la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., representa un paso crucial para alinear todas las actividades de la organización con su misión y visión a largo plazo.

6.4.3.1 Implementación de un sistema de semáforo

Para llevar un mejor control del BSC, es necesario implementar un sistema semáforo, el cual es una iniciativa estratégica clave para visualizar el rendimiento de los indicadores de gestión de manera clara y comprensible; el cual se presenta en la siguiente tabla 6.3.

Tabla 6.3 Sistema de semáforo del BSC. (Elaboración propia, 2024)

Status	Color	Nota
Aceptable	Azul	Los colores serán marcados en el reglón de resultado de cada indicador en base a su rango.
Con Riesgo	Naranja	
Critico	Rojo	

Este sistema permitirá a la empresa monitorear de forma efectiva sus objetivos, destacando de inmediato las áreas que requieren atención y ajustes. Al utilizar un esquema de colores que indica el estado de cada indicador, se facilitará la toma de decisiones rápidas y precisas, contribuyendo así a una gestión más eficiente y proactiva, alineada con la misión y visión a largo plazo de la organización.

6.4.3.2 Presentación del Balanced Scorecard (BSC)

Finalmente se presenta el BSC, el cual este objetivo tiene como propósito mostrar de manera clara y organizada el Balanced Scorecard diseñado para la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A. Utilizando una hoja de cálculo en Excel, se han estructurado las perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores clave, permitiendo una visualización integral y accesible de la planificación estratégica.

Esta presentación facilita el seguimiento y evaluación del desempeño de la empresa, asegurando que todos los elementos clave estén alineados con la misión y visión redefinidas y que se puedan realizar ajustes en tiempo real para mejorar la efectividad de las estrategias implementadas.

El BSC propuesto, se muestra en la siguiente figura 6.2.

	Objetivo Estratégico	Indicador	Sigla	Objetivo del Indicador	Frecuencia	Meta	Valor 1	Valor 2	Resultado	Status
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad anualmente	Tasa de Rentabilidad	TR	Medir el aumento anual de la rentabilidad.	Trimestral	10%	Beneficios Netos	Beneficios Totales		
	Optimizar la gestión de recursos financieros	Índice de Eficiencia Financiera	IEF	Evaluar la gestión de recursos financieros.	Trimestral	100%	Ingresos	Costos Financieros		
	Mejorar la previsión y planificación financiera	Precisión en la Previsión Financiera	PPF	Medir la exactitud de la previsión financiera.	Semestral	95%	Estimado	Real		
	Incrementar la diversificación de fuentes de ingresos	Índice de Diversificación de Ingresos	IDI	Medir la diversificación de fuentes de ingresos.	Anual	20%	Ingresos Diversificados	Ingresos Totales		
CLIENTES	Mejorar la satisfacción del cliente significativamente	Nivel de Satisfacción del Cliente	NSC	Medir el grado de satisfacción de los clientes con los servicios.	Semestral	90%	Clientes Satisfechos	Total Clientes		
	Aumentar la fidelización de clientes	Tasa de Retención de Clientes	TRC	Evaluar la lealtad y retención de clientes a largo plazo.	Anual	80%	Clientes Retenidos	Total Clientes		
	Expandir la cuota de mercado	Cuota de Mercado	CM	Medir la expansión en la cuota de mercado.	Anual	10%	Ventas Empresa	Ventas Totales Mercado		
	Desarrollar una estrategia de diferenciación	Índice de Diferenciación	ID	Evaluar la efectividad de la estrategia de diferenciación.	Semestral	15%	Ventas Por Demanda	Ventas Totales		
PROCESOS	Mejorar la eficiencia operativa de los procesos internos	Índice de Eficiencia Operativa	IEO	Evaluar la eficiencia de los procesos internos.	Trimestral	100%	Actividades Realizadas	Actividades Planificadas		
	Integrar nuevas tecnologías en los procesos de reserva y gestión	Tasa de Adopción de Nuevas Tecnologías	TANT	Medir la implementación de nuevas tecnologías.	Semestral	70%	Tecnología Implementada	Tecnología Planeada		

Figura 6.2 Balanced Scorecard propuesto para la empresa. (Elaboración propia, 2024)

	Objetivo Estratégico	Indicador	Sigla	Objetivo del Indicador	Frecuencia	Meta	Valor 1	Valor 2	Resultado	Status
P R O C E S O S	Optimizar la cadena de suministro	Eficiencia de la Cadena de Suministro	ECS	Evaluar la optimización de la cadena de suministro.	Trimestral	90%	Tiempo de Ciclo	Tiempo Esperado		
	Mejorar la gestión de calidad	Índice de Gestión de Calidad	GC	Medir la mejora en la gestión de calidad.	Trimestral	5%	Actividades Erradas	Total de Actividades		
A P R E N D I Z O J E	Fortalecer las competencias del personal continuamente	Tasa de Formación del Personal	TFP	Medir el desarrollo de competencias del personal.	Anual	100%	Horas de Formación	Total de Horas de Formación		
	Fomentar una cultura de innovación	Índice de Innovación	II	Evaluar el fomento de una cultura de innovación.	Anual	30%	Nuevas Ideas Planeadas	Total de Nuevas Ideas		
	Incrementar el compromiso y satisfacción del empleado	Nivel de Compromiso del Empleado	NCE	Medir el compromiso y satisfacción del empleado.	Anual	80%	Empleados Comprometidos	Total de Empleados		
	Mejorar la gestión del conocimiento	Índice de Gestión del Conocimiento	IGC	Evaluar la gestión del conocimiento dentro de la empresa.	Anual	70%	Conocimientos Implementados	Proyectos Planificados		

Continuación de la figura 6.2

El BSC propuesto, presenta los elementos claves para el mismo que permitirán a la gerencia de la empresa pedir monitorear el cumplimiento de los objetivos de forma práctica.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El análisis FODA y, su evaluación mediante MEFI (2.35) y MEFE (2.95) revelan que, la empresa maneja razonablemente bien los factores externos, pero necesita mejorar significativamente sus factores internos. Enfocarse en fortalecer estas debilidades y aprovechar las oportunidades externas permitirá una planificación estratégica más sólida y efectiva; logrando así una mayor competitividad en el mercado.

2. Las estrategias establecidas mejorarán la planificación estratégica de la empresa al abordar debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas. Esto fortalecerá su posición en el mercado y alineará sus operaciones con objetivos a largo plazo, asegurando un crecimiento sostenible y competitivo.

3. La elaboración del mapa estratégico, ha permitido alinear sus operaciones con una misión y visión a largo plazo. Redefiniéndolos y formulando objetivos estratégicos claros, creando una guía estructurada que conecta cada objetivo, asegurando que todos los esfuerzos se orienten hacia metas y mejoren la efectividad organizacional.

4. El establecimiento de los indicadores de gestión ha permitido a la empresa, evaluar su desempeño de manera integral, alineando sus acciones con los objetivos estratégicos. Esto facilita la toma de decisiones informadas y fomenta la mejora continua en su planificación estratégica, fortaleciendo su competitividad en el mercado.

5. El desarrollo del Balanced Scorecard para la planificación estratégica, ha permitido estructurar y alinear sus objetivos estratégicos con indicadores claves.

Facilitando una visión clara de las metas, promoviendo la eficiencia operativa y asegura un seguimiento constante de los avances, posicionando a la empresa en el mercado.

Recomendaciones

1. Implementar el Balanced Scorecard para medir la efectividad del mismo y/o hacer correcciones pertinentes en las metas.

2. Realizar revisiones periódicas de los indicadores de gestión para asegurar que se están cumpliendo los objetivos establecidos y tomar medidas correctivas necesarias.

3. Ofrecer formación continua a los empleados para fortalecer sus competencias y asegurar que estén actualizados con las nuevas tecnologías y prácticas de gestión.

4. Implementar auditorías periódicas de planificación estratégica para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

5. Invertir en la actualización y mantenimiento de la infraestructura tecnológica para apoyar el crecimiento y la eficiencia de la empresa.

6. Aplicar medidas de ahorro y eficiencia operativa, para mejorar la rentabilidad y la gestión de recursos financieros en un entorno económico desafiante.

7. Revisar periódicamente la misión y visión, para asegurarse de que sigan siendo relevantes y estén alineadas con los objetivos estratégicos a largo plazo.

REFERENCIAS

Arias, Fidias. (2012). **EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA CIENTÍFICA**. 6ta. Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.

Balestrini, Mirian. (2002). **COMO SE ELABORA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**. 6ta Edición. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, diciembre 20). **GACETA OFICIAL EXTRAORDINARIA N° 5.453**, marzo 24, 2000.

David, Fred y David, Forest. (2017). **CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**. 15va edición. Editorial Pearson Educación. Ciudad de México, México.

Delgado, Laura (2018). **¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL? UN RESUMEN**. 04 de febrero de 2024. [<https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>]

Hernández, Gehisy (2016). **HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DE CONTEXTO: MEFI Y MEFE**. 06 de febrero de 2024. [<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>]

Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad. (2002, octubre 17). **GACETA OFICIAL N° 37.555**, octubre 23, 2002.

Martínez, Franco (2020). **MODELO DE GESTIÓN BASADO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LOZADA VIAJES**. Universidad Siglo 21, Facultad de Management y Finanzas, Departamento de Contaduría Pública. Buenos Aires, Argentina; trabajo de grado no publicado.

Organización Internacional de Normalización (2005). **ISO 9000. SSISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO**. 10 de febrero de 2024. [<https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>]

Organización Internacional de Normalización (2015). **ISO 9001. SSISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - REQUISITOS**. 10 de febrero de 2024. [<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>]

Ortega, Cristina (2021). **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?** 01 de febrero de 2024. [<https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>]

Pereira, Jorgino (2023). **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA SALA DE ELECTROTERAPIA DE LA SALA DE REHABILITACIÓN INTEGRAL (SRI), UBICADA EN EL SECTOR LA PARAGUA, CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR.** Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias de la Tierra, Departamento de Ingeniería Industrial. Ciudad Bolívar, Venezuela; trabajo de grado no publicado.

Rivas, Ytsamar (2023). **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCE SCORECARD PARA LOS PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS EN EL INSTITUTO SOCIALISTA DE LA PESCA Y ACUICULTURA (INSOPESCA), CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR.** Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias de la Tierra, Departamento de Ingeniería Industrial. Ciudad Bolívar, Venezuela; trabajo de grado no publicado.

Roncancio, Gabriel (2018). **CÓMO ELEGIR LOS INDICADORES CORRECTOS PARA SU CUADRO DE MANDO INTEGRAL.** 05 de febrero de 2024. [<https://gestion.pensem.com/como-elegir-los-indicadores-correctos-para-su-cuadro-de-mando-integral>]

Roncancio, Gabriel (2018). **¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PARA QUÉ SIRVE?** 01 de febrero de 2024. [<https://gestion.pensem.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#por-que-hacer>]

Roncancio, Gabriel (2018). **¿QUÉ SON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y CÓMO CREARLOS? ALGUNOS EJEMPLOS.** 02 de febrero de 2024. [<https://gestion.pensem.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>]

Roncancio, Gabriel (2018). **¿QUÉ SON INDICADORES DE GESTIÓN O DESEMPEÑO (KPI) Y PARA QUÉ SIRVEN?** 05 de febrero de 2024. [<https://gestion.pensem.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>]

Roncancio, Gabriel (2018). **¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA? EJEMPLOS.** 01 de febrero de 2024. [<https://gestion.pensem.com/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-planeacion-estrategica-ejemplos>]

Roncancio, Gabriel (2019). **¿QUÉ SON LA MISIÓN Y VISIÓN EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA? EJEMPLOS.** 02 de febrero de 2024. [<https://gestion.pensemos.com/que-son-la-mision-y-vision-en-la-planeacion-estrategica-ejemplos>]

Roncancio, Gabriel (2019). **PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ¿QUÉ SON Y PARA QUÉ SIRVEN?** 04 de febrero de 2024. [<https://gestion.pensemos.com/perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-que-son-y-para-que-sirven>]

Roncancio, Gabriel (2019). **¿CÓMO CREAR INDICADORES DE GESTIÓN?** 05 de febrero de 2024. [<https://gestion.pensemos.com/como-crear-indicadores-de-gestion>]

Santos, Diego (2023). **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: QUÉ ES, ELEMENTOS, ETAPAS Y EJEMPLOS.** 01 de febrero de 2024. [<https://blog.hubspot.es/marketing/guia-planificacion-estrategica>]

Santos, Diego (2023). **CUADRO DE MANDO INTEGRAL: QUÉ ES Y CÓMO HACERLO.** 03 de febrero de 2024. [<https://blog.hubspot.es/marketing/cuadro-mando-integral>]

Terreros, Daniella (2023). **INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL: CARACTERÍSTICAS, TIPOS Y EJEMPLOS.** 05 de febrero de 2024. [<https://blog.hubspot.es/marketing/cuadro-mando-integral>]

APÉNDICES

APÉNDICE A
INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS

A.1 Indicadores de la perspectiva financiera

En la siguiente figura A.1, se aprecian los indicadores de gestión propuestos para esta perspectiva; el cual está conformado por (4) indicadores.

Perspectiva Financiera										
Indicador	Sigla	Objetivo	Formula	Frecuencia	Meta	Rango			Responsable	Fuente
						Aceptable	Con Riesgo	Critico		
Tasa de Rentabilidad	TR	Medir el aumento anual de la rentabilidad.	$TR = \left(\frac{Beneficios\ Netos}{Ingresos\ Totales} \right) * 100$	Trimestral	10%	>8%	5% - 8%	<5%	Gerente	Reporte Financiero (Egresos e Ingresos)
Índice de Eficiencia Financiera	IEF	Evaluar la gestión de recursos financieros.	$IEF = \left(\frac{Ingresos}{Costos\ Financieros} \right) * 100$	Trimestral	100%	>90%	70% - 90%	<70%	Gerente	
Precisión en la Previsión Financiera	PPF	Medir la exactitud de la previsión financiera.	$PPF = \left[1 - \left(\frac{Estimado - Real}{Real} \right) \right] * 100$	Semestral	95%	>90%	75% - 90%	<75%	Gerente	
Índice de Diversificación de Ingresos	IDI	Medir la diversificación de fuentes de ingresos.	$IDI = \left(\frac{Ingresos\ Diversificados}{Ingresos\ Totales} \right) * 100$	Anual	20%	>15%	10% - 15%	<10%	Gerente	

Figura A.1 Indicadores de gestión de la perspectiva financiera. (Elaboración propia, 2024)

A.2 Indicadores de la perspectiva clientes

En la siguiente figura A.2, se aprecian los indicadores de gestión propuestos para esta perspectiva; el cual está conformado por (4) indicadores.

Perspectiva Clientes										
Indicador	Sigla	Objetivo	Formula	Frecuencia	Meta	Rango			Responsable	Fuente
						Acceptable	Con Riesgo	Critico		
Nivel de Satisfacción del Cliente	NSC	Medir el grado de satisfacción de los clientes con los servicios.	$NSC = \left(\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}} \right) * 100$	Semestral	90%	>85%	70% - 85%	<70%	Gerente	Encuestas de Satisfacción
Tasa de Retención de Clientes	TRC	Evaluar la lealtad y retención de clientes a largo plazo.	$TRC = \left(\frac{\text{Clientes Retenidos}}{\text{Total Clientes}} \right) * 100$	Anual	80%	>75%	60% - 75%	<60%		Base de Datos de Clientes
Cuota de Mercado	CM	Medir la expansión en la cuota de mercado.	$CM = \left(\frac{\text{Ventas Empresa}}{\text{Ventas Totales Mercado}} \right) * 100$	Anual	10%	>8%	5% - 8%	<5%		Reportes de Ventas
Índice de Diferenciación	ID	Evaluar la efectividad de la estrategia de diferenciación.	$ID = \left(\frac{\text{Ventas Por Demanda}}{\text{Ventas Totales}} \right) * 100$	Semestral	15%	>12%	8% - 12%	<8%		

Figura A.2 Indicadores de gestión de la perspectiva clientes. (Elaboración propia, 2024)

A.3 Indicadores de la perspectiva procesos internos

En la siguiente figura A.3, se aprecian los indicadores de gestión propuestos para esta perspectiva; el cual está conformado por (4) indicadores.

Perspectiva Procesos Internos										
Indicador	Sigla	Objetivo	Formula	Frecuencia	Meta	Rango			Responsable	Fuente
						Aceptable	Con Riesgo	Critico		
Índice de Eficiencia Operativa	IEO	Evaluar la eficiencia de los procesos internos.	$IEO = \left(\frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Actividades Planificadas}} \right) * 100$	Trimestral	100%	>90%	70% - 90%	<70%	Gerente	Reportes de Actividades
Tasa de Adopción de Nuevas Tecnologías	TANT	Medir la implementación de nuevas tecnologías.	$TANT = \left(\frac{\text{Tecnología Implementada}}{\text{Tecnología Planeada}} \right) * 100$	Semestral	70%	>65%	50% - 65%	<50%		Reportes de Proyectos
Eficiencia de la Cadena de Suministro	ECS	Evaluar la optimización de la cadena de suministro.	$ECS = \left(\frac{\text{Tiempo de Ciclo}}{\text{Tiempo Esperado}} \right) * 100$	Trimestral	90%	>70%	70% - 85%	<70%		Reportes de Suministro
Índice de Gestión de Calidad	GC	Medir la mejora en la gestión de calidad.	$GC = \left(\frac{\text{Actividades Erradas}}{\text{Total de Actividades}} \right) * 100$	Trimestral	5%	<5%	5% - 10%	>10%		Reportes de Actividades

Figura A.3 Indicadores de gestión de la perspectiva procesos internos. (Elaboración propia, 2024)

A.4 Indicadores de la perspectiva aprendizaje y desarrollo

En la siguiente figura A.4, se aprecian los indicadores de gestión propuestos para esta perspectiva; el cual está conformado por (4) indicadores.

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo										
Indicador	Sigla	Objetivo	Formula	Frecuencia	Meta	Rango			Responsable	Fuente
						Aceptable	Con Riesgo	Critico		
Tasa de Formación del Personal	TFP	Medir el desarrollo de competencias del personal.	$TFP = \left(\frac{\text{Horas de Formación}}{\text{Total de Horas de Formación}} \right) * 100$	Anual	100%	>75%	55% - 75%	<55%	Gerente	Reportes de Formación
Índice de Innovación	II	Evaluar el fomento de una cultura de innovación.	$II = \left(\frac{\text{Nuevas Ideas Planteadas}}{\text{Total de Nuevas Ideas}} \right) * 100$	Anual	30%	>25%	15% - 25%	<15%		Reportes de Innovación
Nivel de Compromiso del Empleado	NCE	Medir el compromiso y satisfacción del empleado.	$NCE = \left(\frac{\text{Empleados Comprometidos}}{\text{Total de Empleados}} \right) * 100$	Anual	80%	>75%	60% - 75%	<60%		Encuestas de Empleados
Índice de Gestión del Conocimiento	IGC	Evaluar la gestión del conocimiento dentro de la empresa.	$IGC = \left(\frac{\text{Conocimientos Implementados}}{\text{Proyectos Planificados}} \right) * 100$	Anual	70%	>65%	50% - 65%	<50%		Reportes de Proyectos

Figura A.4 Indicadores de gestión de la perspectiva aprendizaje y desarrollo. (Elaboración propia, 2024)

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Propuesta de un Balance Scorecard para la mejora continua de la planificación estratégica de la empresa Latín Agency Yosbelys Al C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, Venezuela
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
Hurtado, Carlos José	ORCID	20.774.544
	e-mail	Carlos.cjh8@gmail.com

Palabras o frases claves:

Planificación estratégica
Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)
Objetivos estratégicos
Matriz FODA
Matriz de evaluación de factores externos e internos (MEFE & MEFI)
Misión y visión
Mapa estratégico
Indicadores de gestión
Perspectivas del BSC
Control y seguimiento

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Departamento de Ingeniería Industrial	Ingeniería Industrial

Resumen (abstract):

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer un Balance Scorecard (BSC) para la mejora continua de la planificación estratégica de Latín Agency Yosbelys Al C.A. en Ciudad Bolívar, Venezuela. El tipo de investigación fue descriptivo y proyectivo, con un diseño de campo y documental; abarcando una población de (4) servicios y (4) miembros del personal, utilizando una muestra del 100%. Primero, se analizó la situación actual mediante un análisis FODA y su evaluación con MEFI (2.35) y MEFE (2.95), reveló que la empresa maneja razonablemente bien los factores externos, pero necesita mejorar sus factores internos por su deficiencia, especialmente con su visión a corto plazo y una infraestructura tecnológica deficiente. Luego, se formularon dieciséis (16) estrategias para mejorar la planificación estratégica, abordando debilidades, aprovechando oportunidades y mitigando amenazas; lo que fortalecerá la posición de la empresa y alineará sus operaciones con objetivos a largo plazo. La elaboración de un mapa estratégico permitió alinear operaciones con una misión y visión a largo plazo, creando una guía estructurada que conecta cada objetivo estratégico formulado para mejorar la efectividad organizacional. Se establecieron dieciséis (16) indicadores de gestión para evaluar el desempeño de manera integral de las estrategias, facilitando la toma de decisiones y fomentando la mejora continua. Finalmente, el desarrollo del BSC estructuró y alineó los objetivos estratégicos con indicadores clave, promoviendo la eficiencia operativa y asegurando un seguimiento constante de los avances. La finalidad del trabajo es proporcionar una herramienta eficaz para la mejora continua de la planificación estratégica, asegurando un crecimiento sostenible y competitivo para Latín Agency Yosbelys Al C.A., en el mercado de agencias de viajes.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código ORCID / e-mail				
Gámez, Martín	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ORCID				
	e-mail	martingamezaro@gmail.com			
	e-mail				
Estanga, Mauyori	ORCID	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID				
	e-mail	mauyoriestanga@gmail.com			
	e-mail				
Marchan, Luis	ORCID	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID				
	e-mail	LuisMarchanb@gmail.com			
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2024	10	23
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NBOTTG_HCJ2024.docx

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M
N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3
4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: Ciudad Bolívar, Municipio Angostura del Orinoco, Estado Bolívar; NG
Tomasi C.A.

Temporal: 4 meses

Título o Grado Asociado con el: Ingeniero Industrial.

Nivel Asociado con el: Pregrado

Área de: Departamento de Ingeniería Industrial

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente (UDO)

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *Martínez*
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolanos Cuvelo
Secretario

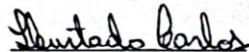


C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO (vigente a partir del II de semestre de 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



Br. Carlos Hurtado

AUTOR



Ing. Martín Gámez

TUTOR