

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS
LISTA C.A. ANACO, ESTADO ANZOATEGUI**

Realizado por:

Rondon M., Julia A.

**Trabajo de Grado presentado ante la ilustre Universidad de Oriente como
Requisito para Optar al Título de**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, junio de 2015

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS
LISTA C.A. ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI

Asesores:

MSc. Bousquet, Juan
Asesor Académico

Anaco, junio de 2015

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS
LISTA C.A. ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI

Jurado calificador

El Jurado hace constar que ha asignado a esta Tesis la clasificación de:

APROBADO

MSc. Bousquet, Juan
Asesor Académico

MSc. Rojas, Deysi
Jurado Principal

MSc. Silva, Yadira
Jurado Principal

Anaco, junio de 2015

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo”

DEDICATORIA

A Dios, por siempre levantarme cuando sentía que no podía seguir adelante con mi carrera y darme la fortaleza necesaria para continuar en los momentos más duros y difíciles.

A mi madre, por ser la mujer que me sacó adelante en la vida. Me guió, me dio la educación y los valores para ser una mujer de bien.

A mi esposo, por apoyarme siempre incondicionalmente.

A mi hijo, por ser ese angelito que ilumina cada día mi vida y me impulsa a ser mejor.

A mi hermana, por siempre estar presente y apoyarme de alguna manera u otra.

A mis sobrinas, que amo y adoro como si fueran mis hijas también.

Julia Rondón

AGRADECIMIENTOS

Los seres humanos agradecemos no solo con gestos de apoyo incondicional, a todas esas personas que estuvieron a mi lado tanto en los buenos como en los malos momentos son dignas de recibir un poco de crédito y estas breves líneas son la mejor manera.

En primer lugar agradezco a Dios por guiar siempre mis pasos e iluminar mi camino para lograr lo que me he propuesto.

A mi madre, que siempre me incentivó y me dio ánimos cuando sentía que no podía seguir adelante.

A mi esposo, que como profesional me enseñó a entender el porqué de las cosas y no estudiar sólo por pasar.

A mi tutor académico, Profesor Juan Carlos Bousquet, por haberme brindado su ayuda durante el desarrollo de mi trabajo de grado y sobre todo durante la carrera, persona especial que no sólo desempeña papel de profesor sino llega a convertirse en gran amigo.

A mis amigos, Maireny Alvarez y Andrés Curbata los cuales encontré a mitad del camino pero llegaron a convertirse en grandes compañeros que me llamaban cuando me quedaba dormida y no quería ir a clase. Cecilia Ochoa compañera de risas y estudio, Fabián Díaz el único compañero con el cual inicié la carrera y culminamos satisfactoriamente gracias a dios.

A mi amiga Raquel Báez, que a pesar que conocí finalizando la carrera, me brindó toda su ayuda en los momentos que la necesité, sobre todo en mi etapa de embarazo que no podía movilizarme a la universidad siempre estuvo al pendiente y hoy en día aun lo está.

A todos los profesores, que contribuyeron a mi enseñanza a lo largo de la carrera.

A la casa más alta, la Universidad de Oriente por haber sido mi hogar durante mi formación como profesional.

A todos, mil gracias.

Julia Rondón

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS
LISTA C.A. ANACO, ESTADO ANZOATEGUI**

Autor: Rondón, Julia

Tutor: MSc. Bousquet, Juan

Fecha: junio de 2015

RESUMEN

El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico a la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., para establecer una orientación a los directivos en cuanto al direccionamiento de los esfuerzos hacia el logro de las metas factibles, basándose en conocimientos de Gerencia Estratégica. La investigación fue de tipo descriptiva con diseño de campo. Inició con el estudio de la situación actual de la empresa, su composición, sus negocios medulares y sus procesos, la recopilación de información se realizó a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y cuestionarios, con el propósito de detectar los principales problemas que afectan el funcionamiento. Basándose en la información anterior, se formuló la misión, visión y los objetivos, siguiendo la metodología de Fred David. Seguidamente, se realizó la auditoría externa, que evidenció 6 oportunidades y 10 amenazas existentes en la empresa. Posteriormente, se realizó la auditoría interna, detectando 10 fortalezas y 28 debilidades. Luego de esto se realizó la adecuación de las estrategias usando la matriz IE, seguidamente se realizó la formulación de las estrategias acordes a la adecuación, para contrarrestar los factores críticos internos y externos. Se elaboraron los planes de acción para el logro de los referidos objetivos.

Descriptores: Planificación Estratégica, George Morrissey, Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Planes de Acción, Cuadro de mando integral

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2. Objetivos de la investigación	8
1.2.1. Objetivo general	8
1.2.2. Objetivos específicos	9
1.3. Justificación de la investigación	9
1.4. Descripción de la empresa	10
1.4.1. Clientes principales	11
1.4.2. Actividades principales	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes de la investigación	12
2.2 Bases teóricas.....	15
2.2.1. Estrategia.....	15
2.2.2. Planificación estratégica	16
2.2.3. Etapas de la planificación estratégica	17
2.2.4. Misión	18
2.2.5. Visión	19
2.2.6. Objetivos estratégicos	19
2.2.7. Auditoría interna	20
2.2.8. Auditoría externa.....	20
2.2.9. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)....	21
2.2.10. Planes de acción	22
2.2.11. Matriz interna - externa.....	22
2.2.12. Cuadro de mando integral	23
CAPÍTULO III	24
MARCO METODOLÓGICO	24
3.1. Nivel de investigación	24
3.2. Diseño de la investigación	24

3.3. Población y muestra.....	26
3.4. Técnicas de recolección de datos.....	27
3.4.1. Revisión bibliográfica.....	27
3.4.2. Observación.....	27
3.4.3. Entrevista.....	28
3.4.3.1. Entrevista estructurada.....	28
3.4.3.2. Entrevistas no estructuradas.....	28
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	29
3.5.1. Matriz de evaluación de los factores internos (efi).....	29
3.5.2. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	30
3.5.3. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)....	30
3.5.3.1. Estrategias generadas de la matriz FODA.....	31
3.5.3.2. Pasos para construir una matriz FODA.....	31
3.5.4. Matriz de planes de acción.....	32
3.5.5. Matriz de evaluación de orden de prioridad estratégica (MEOPE).....	32
3.5.6. Matriz de análisis estructural.....	32
3.5.6.1. Matriz de análisis estructural.....	33
3.5.6.2. Cálculo de valores de motricidad y dependencia.....	33
3.5.6.3. Relación de motricidad y dependencia.....	34
3.5.7. Matriz interna-externa.....	36
3.6. Descripción del procedimiento.....	37
3.6.1. Descripción del sistema de estudio de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.	37
3.6.2. Definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y financieros de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.	38
3.6.3. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.	38
3.6.4. Generación de estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.	39
3.6.5. Propuesta de planes de acción basados en las estrategias propuestas para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.	41
3.6.6. Formulación de un mapa estratégico e indicadores de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.	42
CAPÍTULO IV.....	44
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	44
4.1. Descripción del sistema de estudio de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.....	44
4.1.1. El sistema.....	45
4.1.1.1. Organización estructural de la empresa.....	45
4.1.1.2. Descripción de los departamentos de la empresa.....	46
4.1.1.3. Unidades estratégicas de negocio (UEN).....	57
4.1.1.4. Descripción física de la empresa.....	58

4.1.2. El entorno	62
4.1.2.1. Ambiente económico	62
4.1.2.2. Ambiente político - legal.....	64
4.1.2.3. Ambiente social, demográfico y geográfico	65
4.1.3. Diagrama sistema – entorno.....	66
4.1.4. Negocios medulares	66
4.1.4.1. Definición del negocio de medular	67
4.1.4.2. Proceso asociado al negocio medular en cuestión	68
4.2. Definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y financieros.....	69
4.2.1. Declaración de la visión de la empresa	70
4.2.1.1. Validación de la visión.....	71
4.2.2. Declaración de la misión.....	71
4.2.2.1. Validación de la misión.....	72
4.2.3. Formulación de objetivos estratégicos y financieros	73
4.2.3.1. Objetivos estratégicos	73
4.2.3.2. Objetivos financieros	74
4.3. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa	74
4.3.1. Análisis del entorno	74
4.3.2. Segmento económico	75
4.3.2.1. Producto interno bruto.....	77
4.3.2.2. Índice de precios al consumidor – tasa de interés	79
4.3.2.3. Control cambiario - divisas	81
4.3.2.4. Variación del precio del petróleo	83
4.3.2.6. Factores económicos identificados	84
4.3.3. Segmento político legal.....	85
4.3.3.1. Sistema Integrado De Administración Aduanera Y Tributaria (SENIAT)	85
4.3.3.2. Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL)	86
4.3.3.3. Leyes y exigencias municipales	86
4.3.3.4. Políticas internas de la empresa	87
4.3.3.5. Ley Orgánica del Trabajo para Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)	87
4.3.3.6. Ley de Costos y Precios Justos	88
4.3.4. Segmento demográfico y social	88
4.3.4.1. Factores demográficos	89
4.3.4.2. Factores sociales.....	90
4.3.5. Segmento tecnológico	93
4.3.6. Segmento competitivo - proveedor	94
4.3.7. Factores identificados en el análisis externo.....	95
4.3.8. Análisis estructural de las variables externas.....	96
4.3.9. Calculo de los valores de ponderación de la matriz EFE.....	103

4.3.10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	105
4.3.11. Factores claves del éxito	107
4.3.12. Análisis interno	108
4.3.13. Factores internos	109
4.3.14. Área de gerencia.....	110
4.3.14.1. Función de planeación.....	110
4.3.14.2. Función organización	112
4.2.14.3. Función dirección.....	115
4.2.14.4. Función control	118
4.3.14.5. Función integración de personal	121
4.3.15. Área de mercadotecnia.....	122
4.3.15.1. Función análisis de los clientes	123
4.3.15.2. Función venta de productos y servicios	125
4.3.15.3. Función investigación de mercados	127
4.3.16. Área de finanzas.....	128
4.3.17. Área de producción y operaciones	130
4.3.17.1. Función procesos.....	130
4.3.17.2. Función capacidad.....	133
4.3.17.3. Función inventario	134
4.3.17.4. Función calidad	136
4.3.18. Área de sistemas de información gerencial.....	138
4.3.19. Factores identificados en el análisis externo.....	139
4.3.20. Análisis estructural de las variables internas	141
4.3.21. Calculo de los valores de ponderación de la matriz EFI.....	151
4.3.22. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	154
4.3.23. Factores claves del éxito	157
4.4. Generación de estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados.	159
4.4.1. Etapa de adecuación.....	160
4.4.1.1. Matriz interna-externa.....	160
4.4.1.2. Matriz FODA	161
4.4.1.3. Matriz objetivos vs estrategias	167
4.4.2. Etapa de decisión	169
4.4.2.1. Jerarquización de las estrategias	169
4.5. Propuesta de planes de acción basados en las estrategias propuestas.....	182
4.6. Formulación de un mapa estratégico e indicadores de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral	194
4.6.1. Clasificación de los objetivos según perspectivas de cuadro de mando integral.....	195
4.6.2. Mapa estratégico	197
4.6.2.1. Relación causa y efecto de los objetivos.....	198
4.6.3. Establecimiento de indicadores de control de gestión	199
4.6.3.1. Indicadores de perspectiva financiera	200

4.6.3.2. Indicadores de perspectiva de cliente.....	203
4.6.3.3. Indicadores de perspectiva de procesos internos	204
4.6.3.4. Indicadores de perspectiva de crecimiento y aprendizaje	206
CAPÍTULO V	208
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	208
5.1. Conclusiones	208
5.2. Recomendaciones	211
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	212
ANEXOS	215
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	220

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1. Personal de la empresa.....	26
Tabla 3.2. Matriz de evaluación de factores internos.....	39
Tabla 3.3. Matriz de evaluación de factores externos.....	39
Tabla 3.4. Matriz FODA	40
Tabla 3.5. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)	41
Tabla 3.6. Formato de planes de acción.....	42
Tabla 3.7. Formato de presentación de indicadores de gestión.....	42
Tabla 4.1. Ficha de puesto de trabajo gerente general	48
Tabla 4.2. Ficha de puesto de trabajo administrador	50
Tabla 4.3. Ficha de puesto de trabajo jefe de operaciones.....	51
Tabla 4.4. Ficha de puesto de trabajo coordinador SIHO-A.....	53
Tabla 4.5. Ficha de puesto de trabajo jefe de RRHH.....	56
Tabla 4.6. Ficha de puesto de trabajo jefe de servicios generales.....	57
Tabla 4.7. Producto interno bruto consolidado	78
Tabla 4.8. Producto interno bruto para la actividad de construcción.....	79
Tabla 4.9. Porcentaje acumulado del IPC	79
Tabla 4.10. Valor del dólar en bolívares	83
Tabla 4.11. Precios de petróleo 2009-2014.....	83
Tabla 4.12. Factores externos identificados.....	96
Tabla 4.13. Análisis estructural de los factores externos identificados	98
Tabla 4.14. Porcentajes de motricidad y dependencia	99
Tabla 4.15. Calculo de ponderaciones de factores externos	104
Tabla 4.16. Matriz de evaluación de factores externos.....	105
Tabla 4.17. Factores claves del éxito	108
Tabla 4.18. Factores internos detectados	140
Tabla 4.19. Análisis estructural de los factores internos detectados.....	143
Tabla 4.20. Porcentajes de motricidad y dependencia	145
Tabla 4.21. Calculo de ponderaciones de factores externos	152
Tabla 4.22. Matriz de evaluación de factores internos.....	155
Tabla 4.23. Factores claves del éxito	158
Tabla 4.24. Estrategias fortalezas – oportunidades (FO).....	162
Tabla 4.25. Estrategias fortalezas – amenazas (FA)	163
Tabla 4.26. Estrategias debilidades – oportunidades (DO).....	164
Tabla 4.27. Estrategias debilidades – amenazas (DA).....	165
Tabla 4.28. Estrategias generadas (Matriz FODA).....	166
Tabla 4.29. Objetivos vs estrategias.....	168
Tabla 4.30. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), objetivo 1	170
Tabla 4.31. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), Objetivo 3 ...	173

Tabla 4.32. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), Objetivo 4...	175
Tabla 4.33. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), objetivo 5....	177
Tabla 4.34. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), objetivo 6....	179
Tabla 4.35. Objetivos y estrategias priorizadas	181
Tabla 4.36. Plan de acción, objetivo 1 estrategia DO5	183
Tabla 4.37. Plan de acción, objetivo 1 estrategia FA3.....	184
Tabla 4.38. Plan de acción, objetivo 2 estrategias DO1.....	185
Tabla 4.38. Continuación	186
Tabla 4.39. Plan de acción, objetivo 2 estrategias FO4	187
Tabla 4.40. Plan de acción, objetivo 3 estrategias FO1	188
Tabla 4.41. Plan de acción, objetivo 3 estrategias FO3	189
Tabla 4.42. Plan de acción, objetivo 4 estrategias DA2.....	190
Tabla 4.43. Plan de acción, objetivo 5 estrategias FA1	191
Tabla 4.44. Plan de acción, objetivo 6 estrategias DO6.....	193
Tabla 4.45. Objetivos clasificados por perspectivas del cuadro de mando integral.....	195
Tabla 4.46. Factores claves del éxito asociado a los objetivos	196
Tabla 4.47. Indicadores de control de gestión por objetivos.....	200
Tabla 4.48. Indicador rendimiento sobre la inversión	200
Tabla 4.49. Indicador crecimiento de las utilidades.....	201
Tabla 4.50. Indicador niveles de ventas	202
Tabla 4.51. Indicador reducción de costos operativos	202
Tabla 4.52. Indicador clientes satisfechos.....	203
Tabla 4.53. Indicador quejas recibidas.....	203
Tabla 4.54. Indicador inversión en mejoras y ampliación de la capacidad.....	204
Tabla 4.55. Indicador tiempo de producción	204
Tabla 4.56. Indicador nuevos clientes	205
Tabla 4.57. Indicador cartera de clientes	205
Tabla 4.58. Indicador horas de capacitación.....	206
Tabla 4.59. Indicador empleado con cursos.....	206

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. Ubicación geográfica de MULTISERVICIOS LISTA C.A.	11
Figura 3.1. Gráfico de relación de motricidad-dependencia	36
Figura 3.2. Matriz interna - externa	40
Figura 3.3. Mapa estratégico	43
Figura 4.1. Estructura organizativa de la empresa	46
Figura 4.2. Unidades estratégicas de negocio	59
Figura 4.3. Diagrama sistema - entorno	67
Figura 4.4. Proceso de negocio medular	68
Figura 4.5. Diagrama de flujo de proceso	69
Figura 4.6. Comportamiento de la inflación	80
Figura 4.7. Tasa de interés activa.....	81
Figura 4.8. Población Nacional	89
Figura 4.9. Densidad demográfica nacional.....	90
Figura 4.10. Evolución de la fuerza de trabajo (2005-2013)	91
Figura 4.11. Tasa de homicidios en Venezuela (1990-2013).....	92
Figura 4.12. Plano motricidad vs dependencia	101
Figura 4.13. Resultados de encuestas preguntas 1-5.....	111
Figura 4.14. Resultados de encuestas preguntas 6-10.....	114
Figura 4.15. Resultados de encuestas preguntas 11-16.....	117
Figura 4.16. Resultados de encuestas preguntas 17-23.....	120
Figura 4.17. Resultados de encuestas pregunta 24.....	122
Figura 4.18. Resultados de encuestas pregunta 25-28	124
Figura 4.19. Resultados de encuestas pregunta 29-32	125
Figura 4.20. Resultados de encuestas pregunta 33.....	126
Figura 4.21. Resultados de encuestas pregunta 34.....	128
Figura 4.22. Resultados de encuestas pregunta 35-36	130
Figura 4.23. Resultados de encuestas pregunta 37-42	132
Figura 4.24. Resultados de encuestas pregunta 43-44	134
Figura 4.25. Resultados de encuestas pregunta 45-48	136
Figura 4.26. Resultados de encuestas pregunta 49.....	137
Figura 4.27. Resultados de encuestas pregunta 50-52	139
Figura 4.28. Plano motricidad vs dependencia de variables internas	148
Figura 4.29. Matriz interna-externa	161
Figura 4.30. Mapa estratégico, relaciona causa y efecto.....	197

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista del conjunto de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales, los cuales se llaman Departamentos. Por lo tanto, la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

Para conseguir el éxito es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una entidad debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un ambiente tan adverso y cambiante. Sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con una adecuada planificación estratégica. Dichas empresas, por lo general, se ven superadas por sus competidores y desaparecen; las que logran sobrevivir se les hace difícil sobrellevar los cambios y caen en un estancamiento.

Por otra parte, aquellas empresas que se fijan objetivos estratégicos para cumplir determinadas tareas dentro de la organización y mantienen una buena

planificación a largo plazo tienen una mayor posibilidad de lograr un desarrollo óptimo en un ambiente cambiante. Determinar dónde estará la organización en los próximos años es una de las ventajas de la planificación estratégica, además de identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados y permitirle a la organización prepararse para los posibles problemas a presentarse.

En tal sentido, a fin de alinear a la empresa MULTISERVICIOS LISTA hacia esa tendencia gerencial, se emprendió la realización de un estudio, el cual evidenció la necesidad de aplicación de los principios de la planificación estratégica, en función de optimizar sus actividades y plantearse objetivos a mediano o largos plazos.

El procedimiento metodológico a seguir para la recolección y análisis de los datos, se basó en los objetivos de la investigación tanto el general como la suma de los específicos; buscando el mejor cumplimiento y logro de los mismos, aplicando para ello una serie de instrumentos de recolección de datos, a fin de sustentar las diversas etapas ejecutadas, conforme a lo dispuesto por los principios metodológicos de Fred David y George Morrissey.

Este trabajo se enmarcó en cinco (5) capítulos, los cuales muestran los resultados obtenidos de la investigación. A continuación se presentan un esbozo de cada uno ellos:

El Capítulo I (El Problema), consiste en plantear el problema a tratar, mostrando las bases sobre la cual se va a fundamentar la investigación, en conjunto con los objetivos, tanto el general, como los específicos.

El Capítulo II (Marco Teórico) señala los fundamentos teóricos y antecedentes de la investigación, con el objeto de lograr una mayor comprensión de la terminología

empleada en los siguientes capítulos y brindar el sustento teórico de lo que se pretende desarrollar.

El Capítulo III (Marco Metodológico) guio el camino recorrido para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, enmarcando el tipo de investigación utilizada, el nivel de investigación, señalando además la población y muestra escogida, las diferentes técnicas para la recolección de datos y el procedimiento metodológico empleado.

El Capítulo IV (Análisis y Presentación de Resultados) permite conocer la situación actual de la empresa, además refleja los resultados de las auditorías interna y externa, las cuales brindaron la información necesaria para la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos, que a su vez, establecieron las pautas para la etapa de generación de estrategias. Luego, se muestran los distintos planes de acción elaborados. Finalmente, en esta parte, se presenta los resultados de la aplicación del cuadro de mando integral.

El Capítulo V (Conclusiones y Recomendaciones) recoge las conclusiones y recomendaciones obtenidas tras la ejecución del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el mundo de hoy, las empresas u organizaciones se han visto en la necesidad de desarrollar intensamente su funcionamiento operacional y administrativo dentro de un marco globalizado y cada vez más complejo que les permita en todo momento mantener un alto nivel de competitividad y alcanzar sus metas de rentabilidad. Si bien es cierto, el mundo empresarial se caracteriza actualmente por poseer un ritmo de cambio y transformación del entorno muy dinámico, en el que las prácticas administrativas comunes son cada vez menos adecuadas.

La permanencia de las organizaciones dentro de un entorno cambiante, dependerá de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales de sus directores para adaptarse a los cambios, o en su defecto, adelantarse para evitar que ellos causen un impacto negativo y propiciar un ambiente favorable, a través de la toma de decisiones acertadas, lo que les permitirá contrarrestar los efectos adversos que pueden perjudicar los objetivos que persigue la organización. En otras palabras, el éxito de la organización estará a nivel de la capacidad de la misma para digerir aquellos nuevos cambios para luego, en base a ellos, adaptar sus planes de trabajo u orientaciones a largo plazo.

Con respecto, a la situación descrita en párrafos anteriores, la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A., es consciente de la importancia que tiene la implementación de estrategias orientadas al logro de los objetivos, para así garantizar

el crecimiento de la organización, su permanencia en el mercado y mejorar sus niveles de competitividad, y está en la necesidad de asumir la premisa descrita para así direccionar todos sus esfuerzos hacia el logro de todos aquellos objetivos planteados.

La empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A., es una organización que fue creada en el año 2008, en aras de brindar respuesta a las crecientes necesidades de la industria en general. Esta organización se dedicada al ramo de la construcción y venta de tráiler como negocio principal así como su mantenimiento y reparación, pero aun así se dedica a la fabricación y construcción de tanques de todo tipo, construcción de cabinas para laboratorio, carpintería en general, obras civiles menores, entre otros.

Hoy día, tras varios años de ejercicio en el mercado nacional, MULTISERVICIOS LISTA, C.A. se ha visto en la necesidad de organizar y mejorar sus procesos, pero para ello considera necesario iniciar desde el nivel más alto de la empresa, iniciando en el nivel directivo, partiendo de la estructuración de la administración estratégica que actualmente posee, para así desplegar en forma descendente todas las decisiones pertinentes que permitan mejorar su gestión desde el punto de vista administrativo y operacional, con la ambición de crecer como organización y ampliar su alcance.

Actualmente, la organización no posee un plan estratégico definido, integrado e implantado, éste tampoco posee una misión y una visión establecidas pertinentes a la realidad de la organización, esta carencia de plan estratégico es causada debido a que en su momento la directiva de la empresa, no tuvo consciencia en cuanto a la importancia del desarrollo de un plan que permita administrar estratégicamente la administración y las operaciones de la organización.

La ausencia de este plan estratégico genera como consecuencia, que la empresa gestione de forma reactiva ante las distintas circunstancias que se presentan de forma repentina a la organización, debido a que no se analizan aquellos aspectos internos y externos para adelantarse ante las posibles situaciones que pueden presentarse, y de esta forma generar estrategias que puedan contrarrestar aquellas situaciones negativas y aprovechar aquellas positivas.

Si analizamos el hecho de no poseer un análisis de los factores internos y externos de la organización, esto no hace posible la generación de ningún tipo de estrategias, y así mismo la difícil redacción de planes de acción, debido a la falta de las condiciones actuales y posiblemente futuras que pueden atravesar los factores.

La situación actual observada teniendo en cuenta la ausencia de un plan estratégico gerencial, son la falta de orientación hacia la captación y búsqueda de clientes a los que pueda ofertarse los servicios que se ofrecen, la inexistencia de comunicación de directrices y de acciones, políticas y estrategias en las cuales deba basarse el personal para la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos, que de igual forma no son comunicados al personal de la organización.

Se observa la carencia de sistemas de gestión de calidad, de igual forma debido a la inexistencia de un plan estratégico, lo que muestra que la empresa no desarrolla sus actividades de forma sistematizada, lo que puede no garantizar la calidad de los procesos, pudiendo ésta ser desarrollados como parte de las estrategias de un plan gerencial establecido.

Por otra parte, se observa la ausencia de supervisión durante la ejecución de las actividades, por lo que no se ejerce un correcto control sobre el uso de materiales, equipos y herramientas disponibles, esto genera una mala utilización de los recursos

disponibles para el desarrollo de los trabajos, lo que evidencia la ausencia de mecanismos de control en lo que respecta a la ejecución de los procesos.

Aunado a la problemática mencionada, se evidencia la falta de organización en cuanto a la estructuración de los departamentos que componen la empresa, así como la delegación de responsabilidades, asignación de funciones específicas y otros aspectos relacionados, lo que de forma directa afecta la gestión en general de la organización, teniendo en cuenta que a falta de organización en los niveles inferiores los resultados obtenidos no son los esperados por el nivel superior de la organización.

Otros de los problemas evidenciados es la falta de planes de trabajo dentro de la organización que permitan la distribución eficiente del personal, puesto que se cuenta con una cantidad de personal limitado. Paralelamente, se observó la ausencia de estrategias orientadas a mejorar las actividades llevadas a cabo, en conjunto con la inexistencia de objetivos o metas y de mecanismos para su medición.

Motivado a lo anteriormente expuesto, se plantea formular un plan estratégico que permita optimizar la gestión directiva de la empresa, ayudando a tomar decisiones acertadas a un tiempo adecuado y asimismo solucione la problemática planteada. Para ello, se aplicarán los principios metodológicos del autor Fred David, evaluando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como para la realización de la misión, visión y objetivos estratégicos, que a su vez, serán los insumos principales para la generación de las estrategias. Así mismo, para la elaboración de los planes de acción se seguirán los fundamentos del autor George Morrissey.

Es de destacar que el diseño del plan estratégico será importante, ya que su implementación generará beneficios a través de una gestión efectiva, permitiendo optimizar recursos humanos y materiales, lo que se traduce en la eficiencia productiva

y en una mejor calidad de vida laboral para todos los miembros, ayudando a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad y al alcance del éxito empresarial.

Con base en lo expuesto anteriormente, es posible plantear las siguientes interrogantes:

¿Cómo está compuesta internamente la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.?, ¿cuál será la misión, visión, objetivos estratégicos y financieros más adecuados para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.?, ¿qué fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas posee la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.?, ¿cuáles son las estrategias que permitirán el logro de los objetivos planteados para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.?, ¿qué planes de acción serán los más adecuados para lograr las estrategias propuestas para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.?, ¿cuáles serán los indicadores de control de gestión más adecuados para el monitoreo del plan estratégico propuesto para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico gerencial para la optimización de la gestión de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A. Anaco, Estado Anzoátegui.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir el sistema de estudio de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.
- Definir la misión, visión, objetivos estratégicos y financieros la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.
- Generar estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.
- Proponer planes de acción basados en las estrategias propuestas para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.
- Formular un mapa estratégico e indicadores de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.

1.3. Justificación de la investigación

La finalidad de cualquier empresa es obtener una alta rentabilidad a través de los bienes o servicios que estas prestan, pero para elevar esta rentabilidad debe diferenciarse de sus competidores.

Las organizaciones que se dedican directamente a prestar servicios deben cuidar cada detalle en la generación y prestación del servicio, desde la escogencia de los materiales y equipos con los más altos estándares de calidad, pasando por el cumplimiento de las exigencias de los clientes, hasta el buen trato y asesoría por parte de los trabajadores con el cliente. En este sentido, el servicio debe resultar de manera impecable e impactante para que el mismo obtenga alta satisfacción, en aras de convertirse en elemento clave o distintivo para la organización que lo presta.

En vista de la ausencia de un plan estratégico dentro de la organización, se hizo conveniente ejecutar los procesos de elaboración de un plan que permita a la empresa orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos que la misma empresa debe plantearse. Es conveniente que la organización tenga trazado cual es el futuro en el que desea encontrarse en un periodo de tiempo, para ello, es conveniente que se establezcan las misión y visión de la organización, así como las estrategias para lograrlos, y su respectiva traducción en acción para cumplir los objetivos y propósitos de la empresa.

1.4. Descripción de la empresa

La empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., es una organización que presta múltiples servicios a las diferentes empresas que desarrollan proyectos en área lejanas a sus instalaciones, a través de la fabricación de tráiler y cabinas de laboratorios. Su sede está ubicada en la ciudad de anaco, calle 10 del sector Alí Primera, galpón FLG 12, fundada en el año de 2008. Nace del conocimiento de la alta demanda que se presentaba en la rama de los servicios de construcción y alquileres de tráiler, para entonces no existían muchas empresas dedicadas a la rama en cuestión.



Figura 1.1. Ubicación geográfica de MULTISERVICIOS LISTA C.A.
Fuente: google Earth

1.4.1. Clientes principales

- Transporte MILITAREK, C.A.
- Transporte ATLAPAN, C.A.
- EVERGREEN SERVICES, C.A.
- SERVINOR, C.A.

1.4.2. Actividades principales

- Construcción de tráiler (venta y alquiler)
- Construcción de todo tipo de tanques
- Construcción de cabinas para laboratorio
- Mantenimiento y reparación de tráiler
- Obras civiles menores
- Obras prefabricadas
- Construcción de galpones

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

A continuación se desarrollan los aspectos y fundamentos teóricos empleados durante el desarrollo del estudio, para lo cual se hará mención a trabajos de grado elaborados con anterioridad, vinculados con el tema a tratar, entre los cuales se pueden nombrar:

Subero (2013). “Diseño de un plan estratégico para la Superintendencia de Logística Operacional adscrita a la Gerencia de Manejo de Gas de PDVSA Producción Gas Anaco”. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Oriente (UDO), Extensión Región Centro-Sur. El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico para la Superintendencia de Logística Operacional adscrita a la Gerencia de Manejo de Gas de PDVSA Producción Gas Anaco, para contribuir al desarrollo de las actividades que allí se realizan, basándose en conocimientos de Gerencia Estratégica. La investigación fue de tipo descriptivo con diseño de campo, en el que el problema más relevante que presentaba era la inexistencia de misión, visión y objetivos estratégicos que guiaran el desarrollo óptimo de la Superintendencia. Se describió la situación actual del sistema, lo cual dio paso a la formulación de la visión estratégica siguiendo la metodología de David (2008), asimismo se emplearon los lineamientos propuestos por el mismo autor en cuanto a la realización del análisis interno; después, se procedió a la ejecución del análisis externo, permitiendo observar que ambos análisis arrojaron una situación desfavorable para la empresa. Relacionado

a los objetivos estratégicos estos fueron establecidos según Morrissey (1996) y Kaplan y Norton (1997). En la última etapa del estudio, se formularon cuatro (04) objetivos y ocho (08) estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos. Para finalizar, se elaboraron los planes de acción para el logro de los objetivos estratégicos planteados.

Este trabajo resultó de utilidad para el desarrollo del tema en estudio, debido a que aportó información acerca de las herramientas metodológicas que utilizó el autor para la realización de la auditoría interna y externa, la respectiva evaluación de los factores identificados, así como la generación de estrategias pertinentes a los objetivos planteados.

Hemsani (2012). “Diseño de un plan estratégico para la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A.”. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Oriente (UDO), Extensión Región Centro-Sur. La investigación fue de tipo descriptivo con diseño de campo. Estuvo orientada a la elaboración de una propuesta de un plan estratégico para la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A, la cual carecía de un Sistema de Gestión de Calidad. El desarrollo de la propuesta se inició con la descripción de la situación actual del sistema, empleando los dos primeros estadios de la Metodología de Sistemas Blandos de Peter Checkland, seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), así mismo se analizó el ambiente interno, y se generó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Para ambos análisis se utilizó la metodología de Fred David. Consecutivamente, se evaluó la misión y visión de la organización, considerando necesario reformular la primera. Luego se crearon objetivos estratégicos de calidad. Posteriormente, aplicando la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se desarrollaron cuatro (4) tipos de

estrategias: estrategias de fuerzas - debilidades, estrategias de debilidades - oportunidades, estrategias de fuerzas - amenazas, y estrategias de debilidades - amenazas. Finalmente se diseñaron 9 planes de acción para las estrategias.

Esta investigación aportó información para el desarrollo del basamento teórico del presente trabajo, en especial para lo concerniente la formulación de las estrategias y su orientación a los objetivos.

Zerpa y Noriega (2009). “Diseño de un Plan Estratégico en el Centro de Tecnología Educativa en la Universidad de Oriente del Núcleo Anzoátegui”. Trabajo de Grado realizado para optar al título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Oriente (UDO). La investigación fue de tipo descriptivo con diseño de campo. Resume la problemática existente en el Centro de Tecnología Educativa de la Universidad de Oriente (CTEUDO), Núcleo de Anzoátegui, debido a que las actividades administrativas se ejecutaban de forma manual, incrementando la carga de trabajo para el desarrollo de los procesos operacionales, de manera que al no cumplirse en el tiempo esperado, generaban demoras en la asignación del presupuesto y en la ejecución de proyectos, aunado a que la carencia de recursos económicos y de materiales necesarios para el mejoramiento de las actividades que allí se desarrollan, dificultaban la optimización de sus labores. En la búsqueda de solucionar esto, se diseñó un plan estratégico, orientado a mejorar las actividades que se realizan en el CTEUDO, Núcleo de Anzoátegui.

En virtud de lo señalado, este trabajo aportó información concreta sobre la elaboración de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) lo que facilitará la formulación para las estrategias.

González D y Fuentes E (2009). “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa dedicada a la compra-venta de partes automotrices ubicada en Barcelona,

Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado realizado para optar al título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Oriente (UDO). La investigación fue de tipo descriptivo con diseño de campo. Presentó la problemática existente la empresa Auto Parts El Cumanés, C.A., traducida en el hecho de que la empresa manifestaba la ausencia de un plan estratégico que garantizara el buen desarrollo de sus actividades. Asimismo, no existía una misión- visión claramente definidas, a la par que se apreciaban deficiencias en el desarrollo de las actividades gerenciales, lo que se reflejaba en la desorganización de los diferentes departamentos. Además, la carencia de herramientas en buen estado incrementaba la carga de trabajo para el desarrollo de los procesos operacionales, de manera que al no cumplirse en el tiempo esperado, generaban demoras en la asignación del presupuesto y en la ejecución de pedidos. Paralelamente, la falta de recursos económicos y de materiales necesarios para el mejoramiento de las actividades que allí se desarrollan, dificultaban la optimización de sus labores. En la búsqueda de solucionar esto, se diseñó un plan estratégico, orientado a mejorar las actividades realizadas, por medio de la aplicación de la técnica del Benchmarking.

En virtud de lo señalado, este trabajo sirvió como aporte teórico y orientación de las estrategias necesarias para el desarrollo del proyecto de trabajo de grado.

2.2 Bases teóricas

Según Arias, F. (2006), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p. 107)

2.2.1. Estrategia

Mintzberg y otros (1997) expresan lo siguiente en relación a la estrategia:

Representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicara, así como la forma en que enfoca esta actividad (p.2).

Es así como el concepto de estrategia engloba las herramientas necesarias para asegurar el crecimiento de cualquier organización sin importar su actividad, o en una forma más amplia, es la estrategia la que define las actividades de dicha organización. Una estrategia mal aplicada nunca llevará al cumplimiento de los objetivos, en cambio una estrategia óptima, concebida desde la visualización asegurará un óptimo desenvolvimiento en el recorrido hacia el éxito.

2.2.2. Planificación estratégica

Según David (2008), la planificación estratégica es:

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición la planificación estratégica, se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (p.5)

En tal sentido, la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios o demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus actividades. Sin embargo es necesario

comprender que planificación estratégica no se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Por otra parte, Solanas y Sabaté (2008) conciben a la planificación estratégica como “el proceso consistente en establecer los objetivos de una organización y las estrategias que hay que seguir para conseguirlos, generalmente a medio o largo plazo” (p. 191).

Efectivamente, una organización objetivos establecidos se encuentra destinada al fracaso; el establecimiento de objetivos la da un propósito a la existencia de la misma y la elaboración de un plan de acción óptimo es un factor que suele conducir hacia el éxito. Por tanto, aquí reside la ventaja de la aplicación de la planificación estratégica.

2.2.3. Etapas de la planificación estratégica

David (op.cit.) establece que las etapas de la dirección estratégica son las siguientes:

Formulación de la Estrategia: Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares se habrán de seguir.

Implantación de la Estrategia: Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura de organización eficaz, dar una dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la

organización. La implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio.

Evaluación de la Estrategia: Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales; 2) Medir el desempeño, y 3) Realizar acciones correctivas (p. 6).

El plan estratégico se completa desarrollando las tres etapas descritas, iniciando por el desarrollo de la misión, visión y objetivos, auditoria internas y externa, seguido de la crear y/o rediseñar la estructura de la empresa y crear la cultura interna que apoye la implementación de las estrategias y por ultimo evaluar los resultados obtenidos, verificar el logro de los objetivos, presentar y aplicar acciones correctivas.

2.2.4. Misión

Para Lema (2004) “la misión es la razón fundamental del ser y objetivo esencial de una organización. Es la declaración de la necesidad fundamental que satisface la empresa y no una declaración de lo que es ella” (p. 13).

Por ello, es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de los cuales se dispone para lograr su materialización.

Teniendo en cuenta otro autor, para Zambrano (2007), la misión:

No es otra cosa que la razón de ser de la organización, además que constituye una declaración duradera de objetivos; con esto se quiere indicar que los mismos son permanentes en un periodo de mediano y largo plazo y deben distinguir una organización” (p. 93).

Según esta definición, la misión declara el por qué y para qué está constituida una organización, estableciendo así, para quienes la componen, la importancia del desempeño de sus actividades dentro de ella.

2.2.5. Visión

La visión, partiendo de lo establecido por Zambrano (op.cit.) se puede entender "como la imagen objetivo de la organización, que prevé ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado, otorgando temporalidad a lo que se desea alcanzar" (p. 96).

En virtud de lo anterior, la visión se supone como la meta a largo plazo a alcanzar por la organización, también se puede hablar de la posición en la que se desea encontrar la misma en un tiempo establecido, por lo que la definición de la misma permite determinar las acciones a tomar para la consecución de esa "posición" en el futuro.

2.2.6. Objetivos estratégicos

Thompson y Strickland (2003) establecen que

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. (p. 76)

Los objetivos estratégicos son necesarios para alcanzar las metas que desea alcanzar la empresa en un futuro, dichos objetivos son fundamentales para el logro del éxito de cualquier organización.

2.2.7. Auditoría interna

David (op.cit.) explica que la auditoría interna:

Consiste en determinar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio, el proceso de auditoría interna, requiere al igual que el anterior una amplia participación y un profundo compromiso por parte de todo el personal de la organización, teniendo estos la posibilidad de tener una mayor compenetración que en la auditoría externa, debido a que en esta tienen una mayor capacidad para observar los factores positivos y negativos de las actividades que viven a diario (p. 61).

Los factores internos clave obviamente varían en función del negocio al que se dedique la empresa. En un ambiente tan complejo, cambiante y sobretodo, poco confiable es preciso explotar las fortalezas y disminuir las debilidades, con el fin de fundamentar en una sólida base las actividades de la organización.

2.2.8. Auditoría externa

David (op.cit.) refiere que:

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de actividades que podría aprovechar la empresa y de amenazas que deberían evitar, puesto que la organización radica en un entorno tan complejo y cambiante es evidente que es imposible determinar todos los factores externos que la afectan, la auditoría busca

más bien, puntualizar los elementos externos claves y que ofrezcan respuestas factibles. Los actores externos son clasificados en cinco grandes categorías: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas” (p.62).

Éste es un examen crítico, sistemático, el cual se encuentra debidamente detallado y se orienta a identificar y evaluar las tendencias o acontecimientos que escapen al control de una sola empresa. El objetivo de éste es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesales.

Las organizaciones deben estar en capacidad de responder de manera defensiva u ofensiva a los factores externos que la afectan, formulando estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas.

2.2.9. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Afirma Koontz y Weihrich (2005) “que esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización” (p.138).

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, las fortalezas o debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las

amenazas son externas, por lo que en general es muy difícil o imposible poder modificarlas.

2.2.10. Planes de acción

Según Koenes (1994) los planes de acción “son aquellos formados por un conjunto de actividades que se deberán ejecutar para facilitar los logros de la metas (especificadas y cuantificadas) establecidas con anterioridad” (p.190).

La elaboración del plan de acción es un paso fundamental para el éxito de toda planificación. Si este se encuentra claramente estructurado y las acciones son las adecuadas, se estará en camino hacia obtener el mínimo riesgo de fracaso en la obtención de las metas propuestas por la organización.

2.2.11. Matriz interna - externa

David, F. (op.cit.), indica que la matriz, “ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. Registra las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático”. (p. 211)

La matriz IE, se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes, es por ello que dependiendo de la ubicación en la que quede la organización deberá establecer un tipo de estrategias a implementar.

En primer lugar, se encuentran los cuadrantes I, II, IV, la cual posee una recomendación que es crecer y construir, lo que generalmente debe implementar estrategias intensivas y/o las estrategias de integración. Las divisiones que se ubiquen en los cuadrantes III, V, VII se deben conservar y mantener, generalmente se

recomienda la penetración del mercado y el desarrollo del producto. Los cuadrantes VI, VIII, IX es cosechar o enajenar.

2.2.12. Cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (1996) en su libro “The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action”:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Usa medidas en cuatro categorías-desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (p. 31)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de investigación

El siguiente trabajo de grado corresponde a una investigación de nivel descriptiva, el cual es concebido por Arias (2006), como

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. (p. 24).

En virtud de lo anterior, se puede decir que en este trabajo se desarrolló considerando la realidad de los hechos de la situación actual existente en la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., referente a la ausencia de un plan estratégico que sirva para la identificación de las variables críticas (internas y externas) que están directamente relacionadas con las deficiencias operacionales asociadas al área antes mencionada.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, es la decisión correspondientes al plan de trabajo propiamente dicho, sobre el modo de abordar el problema de forma adecuada para llegar a resolverlo, el diseño debe estar ajustado desde el inicio al problema estudiado.

Teniendo en cuenta el diseño de investigación, Arias, F. (op.cit.) define como “la estrategia general adoptada por el investigador para responder al problema planteado”. (p. 26)

De acuerdo a lo antes descrito, el diseño de la investigación fue de campo ya que los datos serán tomados directamente del lugar donde se presentan los hechos, lo que permitió llevar a cabo la caracterización del comportamiento y la estructura del sistema de estudio y de igual forma plantear soluciones a las deficiencias y desviaciones que se encuentren en el mismo.

En cuanto a la investigación de campo, Tamayo y Tamayo (2005), expresa lo siguiente:

“Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas”. (P. 110).

Considerando que para la investigación realizada se tomaron datos directamente de la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., englobando todos y cada uno de los departamentos de la organización, siendo este el lugar donde se relacionan y ocurren los hechos, debido a esto se puede decir que el diseño de este es de campo.

Además, el estudio tuvo apoyo en una investigación documental ya que la misma estuvo complementada con el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información, tales como: informes de investigación, fuentes bibliográficas, tesis, y otros materiales informativos tanto impresos como electrónicos.

3.3. Población y muestra

Arias, F. (op.cit.), “Poblacion objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.” (p. 81).

La población objeto de estudio en el presente trabajo, estuvo representada totalmente por el personal administrativo que labora en la empresa, los cuales están representados por los siguientes (ver tabla 3.1.):

Tabla 3.1. Personal de la empresa

Cargo del trabajador	Cantidad
Gerente general	01
Departamento de seguridad, higiene y ambiente	03
Departamento de administración	04
Departamento de operaciones	04
Total	12

Fuente: RRHH, MULTISERVICIOS LISTA, C.A. (2014)

Arias, F. (op.cit.), expresa que:

“Si la población, por el número de unidades que lo integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo”. (p. 82)

De acuerdo con este autor, la población objeto de estudio fue igual a la muestra, ya que fue posible acceder y establecer contacto con todos los trabajadores pertenecientes a la empresa, e hizo posible el hecho de indagar en lo que respecta a la información relevante que fue utilizada en la elaboración del plan estratégico.

3.4. Técnicas de recolección de datos

Tamayo y Tamayo (op.cit.), expresa “es la parte operativa del diseño investigativo. Hace referencia al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos”. (p. 211)

3.4.1. Revisión bibliográfica

Consiste en recopilar y sintetizar la información más importante referente al problema planteado, con el propósito de comprender y profundizar los aspectos teóricos que se relacionan estrechamente con el estudio, que sirva de sustento para la elaboración del proyecto. Permite descubrir el nivel de conocimiento que se posee referente al tema en estudio y detectar las metodologías que permitan desarrollar adecuadamente los objetivos propuestos.

3.4.2. Observación

Arias, F. (op.cit.), expresa que la observación:

“Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (p. 69).

Esta técnica permitió verificar directamente la ejecución de las actividades tanto administrativas como operacionales, constatando así las deficiencias que se presentaron en el área de trabajo, a fin de detectar fortalezas y debilidades de la organización.

3.4.3. Entrevista

Tamayo y Tamayo (op.cit.), describe que la entrevista “es la relacion directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a traves de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”. (p. 184).

3.4.3.1. Entrevista estructurada

Arias, F. (op.cit.), establece que la entrevista estructuda “es la que se realiza a partir de una guia prediseñada que contiene las preguntas que seran formuladas al entrevistado”. (p. 73).

A través de esta técnica se llevó a cabo la auditoria interna, que permitió analizar el estado actual de la empresa, pudiendo detectar más a fondo las deficiencias presentadas en el mismo, a fin de estudiarlas y presentar posibles soluciones a ellas.

3.4.3.2. Entrevistas no estructuradas

Arias, F. (op.cit.), expresa que “en esta modalidad no se dispone de una guia de preguntas elaboradas previamente. Si embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista. (p. 74).

Esta modalidad permitió al investigador, indagar sobre informacion referente a los objetivos planteados, es decir, partió de la necesidad de conocer elementos relacionados a los objetivos, lo que facilitó el desarrollo de los mismos. Esta se realizó a personas estrechamente vinculadas con el sistema de mantenimiento. Arias (op.cit.) define la entrevista como "una técnica basada en un dialogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistado y el entrevistador acerca de un tema previamente

determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida" (p. 73).

Concretamente se utilizó la entrevista no estructurada, concebida por Arias (op.cit) como una modalidad en donde "no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista" (p. 73).

En virtud de lo mencionado, se comprendió la realización de conversaciones informales con los trabajadores de dicha empresa, que servirán como base de conocimiento, combinándose con la toma de notas, a objeto de recopilar información de interés para la comprensión amplia de la problemática detectada.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Arias, F. (op.cit), establece que "en este punto se describen las operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan". (p. 111).

3.5.1. Matriz de evaluación de los factores internos (efi)

Schendel (1985) comenta que:

La Matriz de Evaluación los Factores Internos (EFI) que resume y evalúa las debilidades y fortalezas más importantes en el contexto interno de la empresa. La finalidad de esta matriz es responder a preguntas fundamentales relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa. (p. 68)

La finalidad de esta matriz es responder a preguntas fundamentales relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa.

3.5.2. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

De acuerdo con David (op.cit.), la matriz EFE

Permite conocer, determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, lo cual facilita identificar y numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir; los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta y a que, a su vez, intervienen en la misma, de manera directa o indirecta (p. 90).

La EFE es aquella que permite dar a conocer las oportunidades y amenazas presentes dentro de una empresa para detectar si alguna de estas puede afectar la situación actual de la organización.

3.5.3. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

David (op.cit.) explica que la matriz FODA:

Como una estructura conceptual para un análisis sistemática que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización (p.63)

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

3.5.3.1. Estrategias generadas de la matriz FODA

Las Estrategias FO: se basan en el uso de las fortalezas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades. Las organizaciones que pueden usar las estrategias FO generalmente son consideradas exitosas.

Las estrategias DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades valiéndose de las oportunidades. Algunas veces una organización disfruta de oportunidades decisivas, pero presenta debilidades que le impiden explotar las oportunidades.

Las estrategias FA: se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas. El objetivo de esta estrategia consiste en aprovechar las fortalezas reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las estrategias DA: su objetivo es minimizar las debilidades y eludir las amenazas. Una organización que presente muchas amenazas y debilidades, debe intentar reducirlas al mínimo, para no llegar a una posición inestable.

3.5.3.2. Pasos para construir una matriz FODA

Los pasos para construir la matriz FODA son:

- ✓ Realizar una lista de las fortalezas clave.
- ✓ Realizar una lista de las debilidades decisivas.
- ✓ Realizar una lista de las oportunidades importantes.
- ✓ Realizar una lista de las amenazas clave.
- ✓ Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO.
- ✓ Confrontar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO.
- ✓ Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FA.

- ✓ Comparar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA.

3.5.4. Matriz de planes de acción

Harvard Business School (2006) añade que "es un documento que se inicia con los objetivos estratégicos y que identifica todos los pasos necesarios para conseguirlos" (p. 93).

Cuando necesitamos organizar nuestro trabajo y no sabemos por dónde empezar es recomendable hacer una matriz de planes de acción y así distribuir las actividades y optimizar nuestro tiempo, una matriz de planes de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y termino. Es recomendable revisarlo con tu jefe cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan

3.5.5. Matriz de evaluación de orden de prioridad estratégica (MEOPE)

Esta herramienta permitirá definir el orden de prioridad de ejecución entre estrategias factibles relacionadas con la consecución de un objetivo, que no presentaban carácter alternativo.

3.5.6. Matriz de análisis estructural

Sastoque, F. (citado por Bustamante y Ramos, 2009), establece que:

“La técnica del análisis estructural, analiza las variables del objeto de estudio como un sistema donde cada elemento guarda una relación de interdependencia. Esta técnica, dado su desarrollo procedimental, puede considerarse una técnica cuantitativa, ya que hace uso de índices estadísticos o de la elevación en potencial de

matrices para poder obtener el valor de motricidad o de dependencia de las variables. Es por ello que resulta una técnica de gran utilidad para poder establecer cuáles son aquellas variables que por su influencia afectan todo el sistema y poder emprender, a partir de los resultados obtenidos, alguna estrategia para su modificación, pues cualquier acción sobre ellas modificará a las demás”. (p. 57)

3.5.6.1. Matriz de análisis estructural

Una vez que se tienen bien establecidas y definidas las variables a utilizar, estas se distribuyen, tanto por filas como por columnas en un cuadro de doble entrada o matriz. Las variables que ocupen el lugar de las filas se manejan como influyentes (motrices) y cuando estén en las columnas, como influidas (dependientes). Posteriormente, se asigna qué tipo de influencia se trata en cada una de las variables; para ello, se utiliza la siguiente pregunta auxiliar ¿Existe una relación de influencia directa entre la variable i (influyente/fila) y la variable j (influida/columna)? Dicha influencia es representada asignando valores de cero (0) y uno (1) a las variables, dependiendo si influye o no en las demás. Se establece el valor 0 para una influencia nula y 1 para una influencia real.

La razón de hacer dicha asignación de un valor numérico es para poder establecer una sumatoria tanto de filas como por columnas. La sumatoria de los números por filas nos indica las veces que cada una de las variables impactaron a las restantes. La sumatoria de los unos por columna nos indica las veces que cada variable es influida por las restantes.

3.5.6.2. Cálculo de valores de motricidad y dependencia

Una vez construida la matriz de análisis estructural, se obtiene un factor de influencia y uno de dependencia, que es fácilmente observable mediante el

establecimiento de índices de motricidad y dependencia. Dichos índices se obtienen de la división de cada una de las sumatoria tanto de filas como de columnas, entre el total de la suma de las sumatorias.

3.5.6.3. Relación de motricidad y dependencia

Una vez obtenida la información anterior, para poder establecer, de qué tipo de variables se trata, se procede a relacionar cada uno de los índices de influencia con cada uno de los índices de dependencia en un plano cartesiano. El eje Y es motricidad, y el eje X dependencia; donde el límite entre cada zona es el promedio resultante de la división del porcentaje total (100%) entre el número de variables existentes.

Se considera que una variable tiene motricidad alta cuando el porcentaje de motricidad de ésta es mayor al promedio y una baja motricidad cuando su porcentaje es menor al promedio. De manera análoga sucede con el porcentaje de dependencia.

Así, una vez que graficado cada uno de los índices (figura 3.1) se puede observar el lugar que ocupa cada una de las variables, lo cual permitirá establecer cuáles son aquellas que por su influencia afectan todo el sistema. La utilización de dicha técnica permite, que una vez ubicadas las variables claves o motrices (cuadrantes I y II), se pueda emprender alguna estrategia para su modificación, ya que cualquier acción sobre ellas modificará a las demás.

✓ Zona de Poder

En ella se encuentran las variables que tienen más alta motricidad y la más baja dependencia. Por ello, son las más importantes porque influyen sobre la mayoría y

dependen poco de ellas. Las modificaciones que en ellas ocurran tienen repercusiones en todo el sistema. Son las que deben recibir mayor atención a su solución.

✓ Zona de Conflicto

Se hallan variables de alta motricidad y alta dependencia. Son variables muy dependientes pero también altamente vulnerables. Al igual que influyen son influidas. Las variaciones que ocurran en ellas tendrán repercusiones en todo el sistema. Después de las variables de la zona de poder son las que deben recibir la atención porque cumplen la función de enlace entre la zona de poder y las restantes, porque sus consecuencias se reflejarán en las variables de la zona de salida que son consecuencia de las anteriores.

✓ Zona de Salida

Están todas aquellas que son producto de las anteriores. Tiene poca motricidad, pero una alta dependencia. Antes de darles solución a este tipo de variables se debe dar solución a las de poder y conflicto, porque estas son consecuencia.

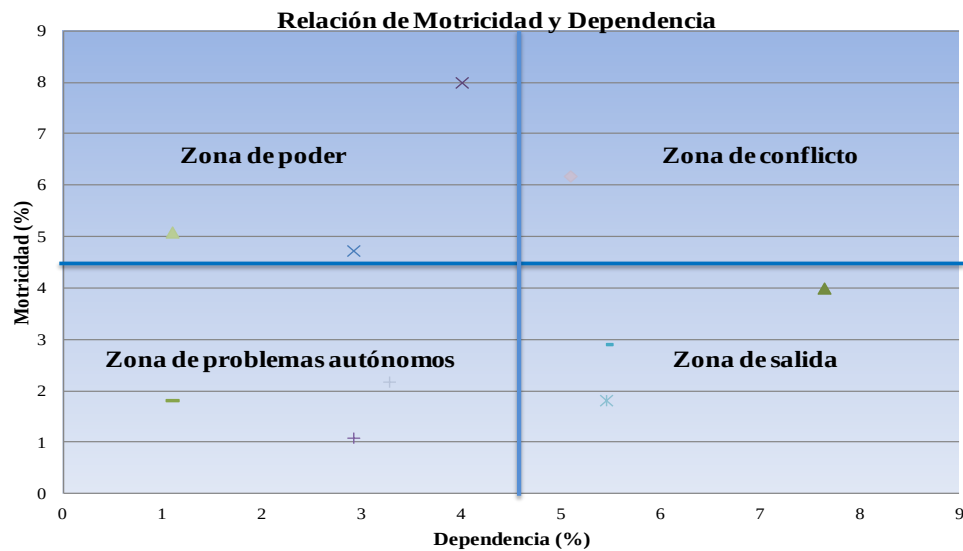


Figura 3.1. Gráfico de relación de motricidad-dependencia
Fuente: el autor (2013)

✓ Zona de Problemas Autónomos.

Estas variables ni influyen, ni son influidas significativamente. Por ello tienen muy poca motricidad y muy poca dependencia.

3.5.7. Matriz interna-externa

David, F. (op.cit), indica que la matriz, “ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. Registra las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático”. (p. 211)

Esta permite ubicar cada división de la organización en cualquiera de los cuadrantes establecidos por el método, en función de estos la empresa debe considerar el tipo de estrategias a formular e implementar. Lo importante de la aplicación de esta matriz, radica en la orientación que esta ofrece en cuanto a que tipo

de estrategias debe ser formulada en función de la posición interna y externa de la organización.

3.6. Descripción del procedimiento

En este apartado se expresan todas las operaciones a las que fueron sometidos los datos obtenidos durante la investigación para cumplir los objetivos propuestos y expresar los resultados de manera ordenada y en forma coherente con el propósito de que sea comprendido rápidamente.

A continuación se presentan el procedimiento por etapa y de acuerdo a los objetivos para lograr el desarrollo de este trabajo.

3.6.1. Descripción del sistema de estudio de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.

En esta etapa se procedió describir y analizar el sistema que será objeto de estudio, el cual pertenece a la empresa en cuestión, a través de esta se identificó los negocios medulares o el negocio medular de la organización, los procesos de desarrollo y cumplimiento de ese o esos negocios, con la elaboración respectiva de los diagramas de flujo de procesos, esto permitió conocer de forma concreta la organización en cuanto a sus procesos y el negocio principal que le brinda los ingresos a la misma, lo que facilitó la formulación de misión, visión y objetivos estratégicos y financieros orientados a los negocios principales, así como la representación gráfica del sistema en estudio con la debida identificación de los actores internos y externos, leyes, organismos públicos y gubernamentales, así como los clientes actuales y potenciales, lo que dará de forma clara aquellos factores que serán auditados para la detección de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.

3.6.2. Definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y financieros de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.

De acuerdo con el procedimiento de elaboración de un plan estratégico, en esta etapa se procedió a la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, previo a su evaluación de acuerdo con ciertos criterios establecidos por el autor Fred David. Una vez establecidos la misión y la visión de la organización, se procedió a establecer los objetivos tanto estratégicos como financieros adecuados a la organización, considerando las características que debe poseer todo objetivo.

3.6.3. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.

Con el propósito de formular las estrategias necesarias para cumplir con los objetivos definidos para la organización, en esta etapa se realizó las auditorías interna y externa, la primera para encontrar y analizar los problemas funcionales que afectan a la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A., lo cual llevó a la identificación de las fortalezas y debilidades de la misma, que fueron estudiadas y valoradas a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (ver tabla 3.2), propuesta por el autor Fred David, y así determinar la posición interna de la empresa. Para realizar la auditoria interna, se utilizó un cuestionario validado anteriormente en un estudio realizado por el Ing. Alexis Villarroel, denominado “Diseño de un plan estratégico para el departamento de operaciones de la empresa lodos de Venezuela, C.A. (LOVENCA), ubicada en anaco, estado Anzoátegui (ver anexo A).

Tabla 3.2. Matriz de evaluación de factores internos

VARIABLES INTERNAS ENCONTRADAS		Ponderación	Calificación	Resultado
F1				
F2				
D1				
D2				
Total		1,00		

Fuente: David, F (2008)

Del mismo modo, se procedió auditar las condiciones externas a la organización, para identificar las variables ambientales (oportunidades y amenazas) que afectan y/o favorecen a la empresa en cuestión, las cuales serán analizadas y valoradas a través de la aplicación de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (ver tabla 3.3), para verificar si el ambiente resulta ser favorable o amenazante para la organización.

Tabla 3.3. Matriz de evaluación de factores externos

VARIABLES EXTERNAS ENCONTRADAS		Ponderación	Calificación	Resultado
O1				
O2				
A1				
A2				
Total		1,00		

Fuente: David, F (2008)

3.6.4. Generación de estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.

Haciendo uso inicialmente de la matriz I-E (ver figura 3.2), para encausar las estrategias a formular en función de la posición interna de la organización y las condiciones del ambiente externo, y luego a través de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) (ver tabla 3.4) se procedió en esta etapa al desarrollo de cuatro (4) tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y

oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), las cuales se alinearon en correspondencia con los objetivos estratégicos y financieros, definidos para la organización, para así garantizar que estos sean cumplidos a través de la implementación de las estrategias formuladas. De ser necesario, se usó la matriz MCPE (ver tabla 3.5) a fin de jerarquizar las estrategias.

		PUNTAJE DE VALOR DE LA MATRIZ EFI						
		4,0	Solido 3,0 a 4,0	3,0	Promedio 2,0 a 2,99	2,0	Debil 1,0 a 1,99	1,0
PUNTAJE DE VALOR DE LA MATRIZ EFE	Alto 3,0 a 4,0		I		II		III	
	Medio 2,0 a 3,99		IV		V		VI	
	Bajo 1,0 a 1,99		VII		VIII		IX	

Figura 3.2. Matriz interna - externa

Fuente: David, F (2008)

Tabla 3.4. Matriz FODA

FODA	Oportunidades		Amenazas	
	1.		1.	
	2.		2.	
Fortalezas				
1.				
2.				
Debilidades				
1.				
2.				

Fuente: David, F (2008)

Tabla 3.5. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Objetivo:						
Factores claves		Peso	E1		E2	
			CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades						
Amenazas						
Fortalezas						
Debilidades						
Total		1,00				

Fuente: David, F (2008)

3.6.5. Propuesta de planes de acción basados en las estrategias propuestas para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.

Luego de generar y seleccionar las estrategias factibles, se procedió a diseñar planes asociados a cada una de ellas. Para llevarlos a cabo, se tomó como punto de partida la metodología de George Morrissey de su libro “Planeación Táctica”, con el fin de lograr los objetivos estratégicos definidos, constando de los puntos mostrados en la tabla 3.6.

Tabla 3.6. Formato de planes de acción

Objetivo				
Estrategia				
Acciones	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación

Fuente: Morrissey, G. (1996)

3.6.6. Formulación de un mapa estratégico e indicadores de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral para la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.

Esta etapa consistió en la aplicación de la metodología desarrollada por Kaplan y Norton denominada el Cuadro de Mando Integral (CMI), para formular un conjunto de indicadores de gestión para el control de la implementación de las estrategias hacia el logro de los objetivos, estos indicadores constan de la información mostrada en la tabla 3.7. Además se realizó un mapa estratégico (ver figura 3.3) exigido por la misma metodología, para orientar las estrategias a las perspectivas establecidas por los autores, las cuales son el cliente, lo financiero, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, todo esto para alinear los esfuerzos tanto individuales como colectivos hacia el logro de los objetivos.

Tabla 3.7. Formato de presentación de indicadores de gestión

Definición	
Objetivo:	
Expresión matemática	
Responsabilidad	
Meta	
Periodicidad	

Fuente: El autor (2015)

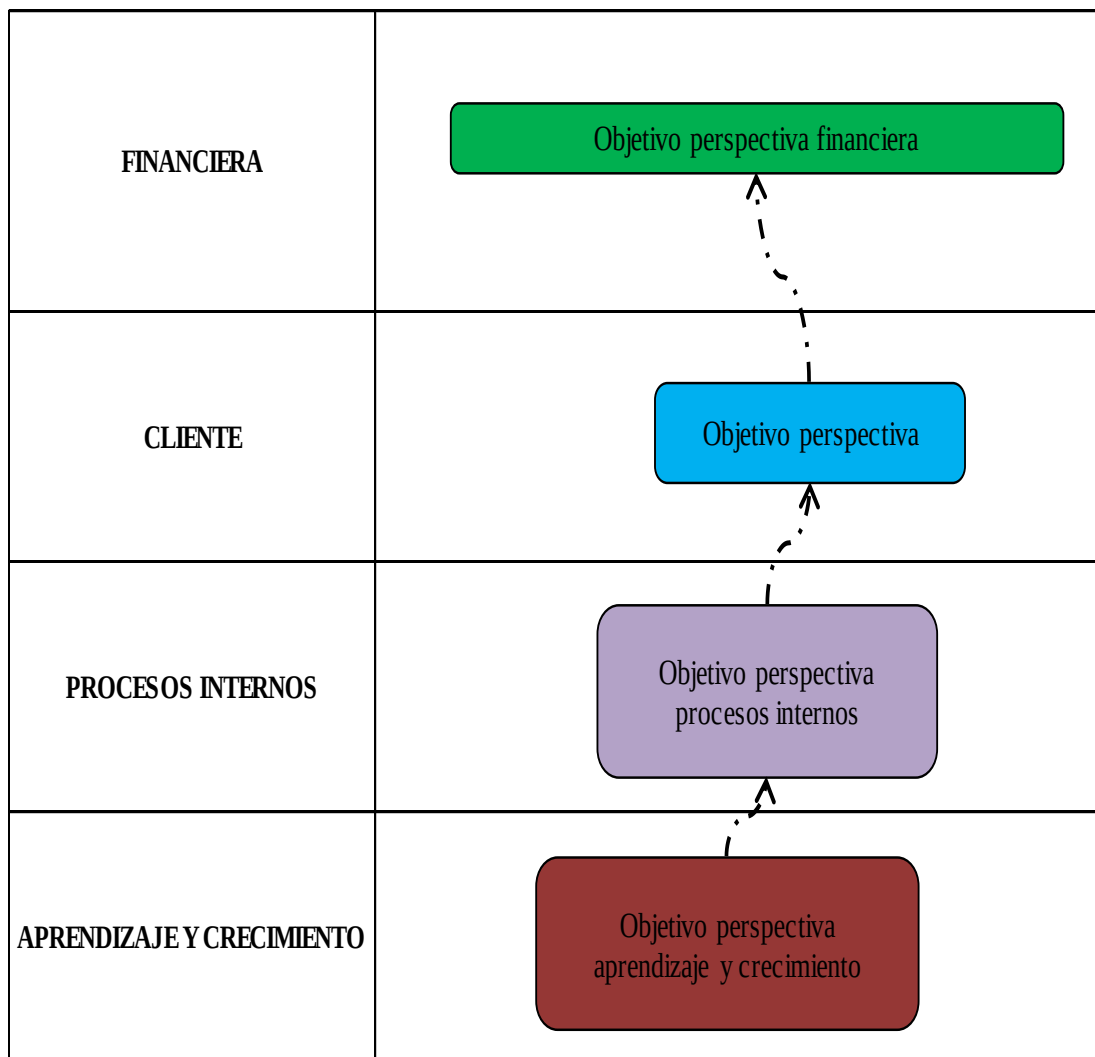


Figura 3.3. Mapa estratégico
Fuente: Kaplan y Norton (1996)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Descripción del sistema de estudio de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A.

La definición del sistema de estudio consiste en el desarrollo y análisis de las partes integradoras de la empresa, que es objeto de estudio, en ella, se incluye cada uno de los departamento que la integran y dan vida a su funcionamiento cumpliendo así con cada una de sus supuestas obligaciones, las cuales deben cumplir día a día para lograr un objetivo individual.

La descripción de este sistema se realiza con el propósito de dar una imagen clara, en lo posible, de la situación en la que se percibe un problema y no específicamente haciendo referencia al problema específico. Se desea dar a conocer la situación interna de la organización, estableciendo de esta forma la relación directa de que existe entre cada una de las partes de la empresa, el contexto de cada una y su funcionamiento. Además la descripción de la infraestructura y equipos.

Por otra parte, se describió los datos referentes al entorno, donde se analiza, detecta y prioriza la relación que existe entre la empresa y demás entes externos a la misma, identificando así, tanto los factores económicos, sociales, demográficos, otros que influyen sobre las operaciones de producción y administrativas de la empresa, así como los entes reguladores y actores que a través de aplicaciones de leyes y decretos crean influencia directa e indirecta sobre la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A.

Toda esta información resulta de gran importancia en la definición de la misión, visión objetivos estratégicos y sus respectivas estrategias para su logro así como los respectivos planes de acción que deben realizarse para lograr su implantación efectiva. Dicho esto, es más que claro, que para la elaboración de un plan estratégico de carácter gerencial y corporativo, es conveniente que se estudien de forma clara, detallada y minuciosa, y se identifiquen de la misma forma, cada uno de los componentes internos de la organización, su relación, funcionamiento y aporte directo en la logro de las posibles estrategias, así como factores, actores y entes externos que puedan restringir, retrasar o invalidar la implantación de estrategias, y su comportamiento futuro a fin de generar estrategias y planes de contingencia.

4.1.1. El sistema

El sistema hace referencia a las partes internas de la organización, las cuales son descritas en partes posteriores, como son: la estructura organizacional, funcionamiento de cada departamento, infraestructura y recursos que utiliza, el propósito de la misma dentro de la organización en general y la relación que existe en cada una de las partes de estructura organizacional.

4.1.1.1. Organización estructural de la empresa

Actualmente la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., posee una estructura organizativa en la que se distinguen los siguientes departamentos:

- Gerencia general
- Departamento de seguridad industrial, ambiente e higiene ocupacional
- Departamento de administración
- Departamento de recursos humanos y relaciones laborales

- Departamento de operaciones
- Departamento de servicios generales

Esta estructura organizativa se muestra en la figura 4.1. La estructura organizativa, resulta ser un poco pequeña, ya que la empresa a pesar que posee cierto tiempo de operaciones no ha visto la necesidad de generar otros departamentos dentro de la organización.

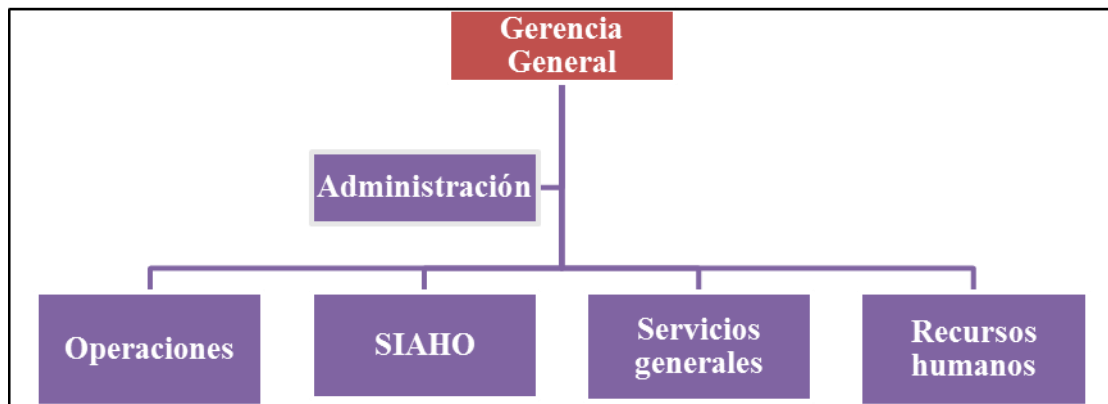


Figura 4.1. Estructura organizativa de la empresa
Fuente: recursos humanos (2015)

Cada departamento posee funciones establecidas y una relación con cada parte, su aporte dentro del funcionamiento del sistema para que este logre los objetivos propuestos. Estos atributos son descritos en apartados posteriores, donde se detalla lo descrito anteriormente.

4.1.1.2. Descripción de los departamentos de la empresa

La empresa posee distintos departamentos (ver figura 4.1), cada una de ellas funciona de forma diferente, utilizando de recursos e infraestructura para el desarrollo de sus actividades, cada una de estas partes relevantes asociadas a cada departamento, fue descrita como se muestra:

➤ Gerencial general

La gerencia general, es el ente de la organización ubicado en la parte más alta de la pirámide de jerarquización, las actividades que esta desarrolla están asociadas al establecimiento de objetivos estratégicos, planes y estrategias para direccionar los esfuerzos de los demás entes de la organización hacia el logro del fin propuesto.

Tiene como función, entre otras, delegar toma de decisiones a sus subordinados, proporcionar directrices a seguir para el desarrollo de sus actividades, funge como líder dentro de la organización, generando motivación a los trabajadores, para que los mismos logren el propósito de la organización. En la tabla 4.1, se muestra la ficha del puesto de trabajo para el gerente general.

Dentro de las funciones específicas de la gerencia general, se encuentran las siguientes:

- ✓ Presentar a los dueños de negocios o junta directiva, estados de situación e información de la marcha de la empresa
- ✓ Velar por el fiel cumplimiento de las normativas y reglamentos vigentes
- ✓ Actuar en coherencia con los valores organizacionales
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- ✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la junta directiva.
- ✓ Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas

- ✓ Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión

Tabla 4.1. Ficha de puesto de trabajo gerente general

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO
Puesto: Gerente General
Jornada laboral: según LOTTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana
Jefe inmediato: presidente de junta directiva
Función su rol radica en coordinar, dirigir y supervisar la ejecución de todas las actividades relacionadas con la administración, venta y el buen funcionamiento de la empresa Sermarb, con la finalidad de garantizar la eficiencia de las actividades realizadas por estos.
Responsabilidades: ▪ Liderar la gestión estratégica ▪ Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios. ▪ Alinear distintos departamentos. ▪ Definir políticas generales de administración. ▪ Dirigir y controlar el desempeño de las áreas. ▪ Ser el representante de la empresa ▪ Garantizar el cumplimiento de las normativas mediante el procedimiento establecido por la empresa. ▪ Supervisión periódica del buen funcionamiento de las actividades. ▪ Verificar la situación financiera de la empresa. ▪ Analizar, evaluar y aprobar los planes y programas de trabajo de las coordinaciones, supervisar y controlar su cumplimiento y velar porque se ajusten a las políticas generales y objetivos planteados por la Empresa ▪ Asesorar a la Junta Directiva en materia financiera, producción industrial, desarrollo corporativo y planificación administrativa, así como en cualesquiera de las demás actividades técnicas y científicas en que sea necesario su criterio especializado ▪ Efectuar visitas de inspección a las diferentes oficinas y zonas donde la empresa realiza labores administrativas o productivas y ordenar los cambios y ajustes inmediatos que éstas requieran, a fin de hacer cumplir las políticas y planes de acción establecidos por la Empresa

Fuente: El autor (2015)

➤ Administración

Este departamento es el que de una manera más directa presta apoyo a la gerencia general, ya que a través de sus funciones, permite planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas relativas a las actividades operativas. Este departamento involucra el pago de sueldos, salarios y beneficios legales y contractuales, dentro de la organización, el control de los recursos monetarios dispuestos para las actividades y operaciones diarias o semanales. De forma más específica se plantean las siguientes funciones:

- ✓ Programar, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales que la dirección necesita para el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Tramitar y controlar ante la coordinación de recursos humano, los movimientos y las incidencias del personal, así como entregar los comprobantes de pago a los funcionarios y personal, recabar las firmas en las nóminas correspondientes.
- ✓ Difundir el programa de capacitación para el personal supervisorio y administrativo.
- ✓ Ejercer el presupuesto asignado con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal.
- ✓ Efectuar la consolidación de los informes financieros y presupuestales.

Por otra parte, el personal perteneciente a este departamento cuenta con la infraestructura necesaria para ejercer sus funciones con comodidad, posee equipos de computación adecuados al nivel de manejo de información.

En la tabla 4.2, se muestra la ficha de puesto de trabajo para el administrador

Tabla 4.2. Ficha de puesto de trabajo administrador

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO
Puesto: Administrador
Jornada laboral: según LOTTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana
Jefe inmediato: Gerente General
Función: se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de la empresa. Utiliza como base las transacciones económicas de la empresa como son: facturas, recibos, cheques, nota de débito y de crédito, entre otros.
Responsabilidades: ▪ Recibir y cuadrar las facturas cobradas. ▪ Preparar los depósitos diarios. ▪ Efectuar los pagos de los trabajadores. ▪ Realizar la relación contable diaria. ▪ Realizar las actividades de cierre de mes y año. ▪ Ejercer el control sobre los gastos asociados a las actividades y operaciones. ▪ Formular e integrar el presupuesto de los programas operativos anuales y estratégicos de desarrollo de mediano plazo.

Fuente: El autor (2015)

➤ Operaciones

El departamento de operaciones, es el encargado de ejecutar las actividades asociadas al negocio medular de la organización, es el encargado de llevar a cabo la producción de bienes y servicios que dan los ingresos a la organización, a través de los procesos de transformación de materias primas, utilizando equipos, herramientas y mano de obra para lograr lo propuesto.

Este departamento es el que da vida a las operaciones de producción, y este se encarga de producir los productos asociados a cada Unidad estratégica de Negocio (descritos posteriormente), se encarga de coordinar dichas actividades, distribuir eficientemente la mano de obra y los recursos disponibles con el fin de que las actividades de producción no se detengan y permita fabricar los productos o prestar los servicios de forma adecuada en función de las exigencias de los clientes.

Tiene la función (implícita) de controlar los materiales dentro del almacén para garantizar que la cantidad de los mismos requerida, se disponga al momento de su necesidad.

En la tabla 4.3, se muestra la ficha de puesto de trabajo para el jefe de operaciones

Tabla 4.3. Ficha de puesto de trabajo jefe de operaciones

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	
Puesto: Jefe de operaciones	
Jornada laboral: según LOTTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana	
Jefe inmediato: Gerente General	
Función: se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones de producción de la empresa. Garantizar el cumplimiento de los planes de operaciones, ejecución adecuada de las actividades y procesos asociados a su departamento.	
Responsabilidades:	
▪ Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades y el presupuesto de la coordinación de operaciones, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados. ▪ Formular, ejecutar y supervisar la ejecución del Plan Operativo de la empresa ▪ Supervisar la elaboración de las proyecciones de ingresos y retornos por operaciones ▪ Supervisar la elaboración de los presupuestos correspondientes a las operaciones de producción ▪ Analizar y gestionar las políticas de inventario y los niveles de cada material de acuerdo a los niveles de demanda. ▪ Gestionar el mantenimiento de las áreas de producción así como de los equipos y herramientas. ▪ Gestionar la capacidad física de las instalaciones al momento de iniciar las operaciones de producción, a fin de establecer un máximo de productos a fabricar. ▪ Garantizar el flujo del proceso de operaciones a fin de evitar retrasos y cuellos de botella.	

Fuente: El autor (2015)

➤ Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional

El departamento SIAHO, es el encargado de la vigilancia, estudios, análisis, evaluación y divulgación de los riesgos laborales asociados las operaciones de producción, asociados a las instalaciones utilizadas para desarrollar las actividades.

Cumple la función de velar por la protección de los trabajadores a través de la dotación de equipos de protección personal, así como crear consciencia sobre los peligros asociados a los trabajos que se ejecutan dentro de las instalaciones, y de igual forma los riesgos generados por las mismas instalaciones, equipos y el uso de herramientas.

Por otra parte, se encarga de vigilar y reducir la contaminación del medio ambiente que se produce por la ejecución y cumplimiento de las operaciones de producción, así mismo crear consciencia en los trabajadores en cuanto a la reducción de la contaminación del medio ambiente, a través del tratamiento oportuno de los desechos resultante de los procesos de producción y operaciones.

Vela el cumplimiento de leyes y decretos tanto en materia de seguridad como de ambiente, es el representante de la empresa ante los organismos regulares en estas dos materias.

En la tabla 4.4, se muestra la ficha de puesto de trabajo para el coordinador SIHO-A.

Tabla 4.4. Ficha de puesto de trabajo coordinador SIHO-A

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO
Puesto: coordinador de operaciones
Jornada laboral: según LOTTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana
Jefe inmediato: Gerente General
Función: velar por la protección de los trabajadores a través del control de riesgos presentes en las áreas de trabajo controlados sus fuentes de propagación, promueve la utilización de los equipos de protección personal.
Responsabilidades: ▪ Inspeccionar las áreas laborales así como los materiales y equipos. ▪ Establecer normas y procedimientos que permitan regular la higiene laboral, las condiciones del medio ambiente de trabajo, así como el empleo y uso seguro de las maquinarias, materiales y equipos dentro de las áreas dela empresa. ▪ Diseñar e implementar programas de capacitación y adiestramiento en las acciones de prevención, auxilio y emergencia, ante la eventualidad de accidentes o enfermedades que atenten contra la higiene y seguridad industrial. ▪ Asesorar todas las áreas pertenecientes a la empresa en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales. ▪ Establecer normas adecuadas de seguridad, deben concordar con las disposiciones legales. ▪ Poner en funcionamiento y mejorar el programa de seguridad. ▪ Ocuparse del control de las enfermedades ocupacionales. ▪ Asesorarse sobre problemas del medio ambiente. ▪ Identificar los riesgos contra la salud que existen. ▪ Ejecutar el plan de primeros auxilios.

Fuente: El autor (2015)

➤ Recursos humanos

Las funciones que se realizan en la mayoría de los departamentos de recursos humanos son las que describimos a continuación:

✓ Función de empleo

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

- Planificación de plantilla.
- Descripción de los puestos.
- Definición del perfil profesional.
- Selección del personal.
- Formación del personal.
- Inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.

✓ Función de administración de personal

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- Control de absentismo.
- Régimen disciplinario.

✓ Función de retribución

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de

fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

✓ Función de desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

✓ Función de relaciones laborales

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, etc.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Así mismo esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.

En la tabla 4.5, se muestra la ficha de puesto de trabajo para el jefe de RRHH.

Tabla 4.5. Ficha de puesto de trabajo jefe de RRHH

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	
Puesto:	jefe de recursos humanos
Jornada laboral:	según LOTTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana
Jefe inmediato:	Gerente General
Función:	administrar su unidad administrativa. Tiene como función primordial conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, sea este funcionario, ejecutivo, empleado u obrero. Debe planificar o programar con su equipo, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven a cabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones.
Responsabilidades:	▪ Asesorar y participar en la formulación de la política de personal. ▪ Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo. ▪ Establecer el perfil y diseño de puestos ▪ Reclutar y seleccionar al personal. ▪ Determinar los términos y condiciones de empleo. ▪ Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal. ▪ Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. ▪ Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal. ▪ Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales. ▪ Controlar el cumplimiento del rol vacacional.

Fuente: El autor (2015)

➤ Servicios generales

El Departamento de Servicios Generales se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la organización, transporte, el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte.

En la tabla 4.6, se muestra la ficha de puesto de trabajo para el jefe de servicios generales.

Tabla 4.6. Ficha de puesto de trabajo jefe de servicios generales

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	
Puesto:	jefe de servicios generales
Jornada laboral:	según LOTTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana
Jefe inmediato:	Gerente General
Función:	proporcionar los servicios de la organización, como son el mantenimiento de las áreas verdes, infraestructuras en general, transporte, mantenimiento de vehículos y otros relacionados.
Responsabilidades:	▪ Coadyuvar en la formulación del plan de distribución anual del presupuesto de gasto corriente para su aprobación, contribuyendo en la definición de criterios y prioridades de asignación de recursos para el correcto desempeño de las labores administrativas y el oportuno suministro de los servicios generales. ▪ Elaborar el programa anual de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte. ▪ Realizar el servicio de mantenimiento de las instalaciones en general. ▪ Contratar los servicios de vigilancia profesionalizada que permita otorgar la seguridad e integridad requerida en las instalaciones, bienes, equipo, personal, visitantes en general. ▪ Proporcionar a las instalaciones el servicio de aseo y limpieza necesarios que permitan la realización de las actividades en un ambiente salubre. ▪ Atender las necesidades de transporte que se requieran en el desempeño de las actividades. ▪ Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.

Fuente: El autor (2015)

4.1.1.3. Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Generalmente las grandes empresas poseen diferentes ramas de desarrollo, cada uno de los negocios asociados a estas ramas, suele denominarse unidades estrategias de negocios.

Una Unidad Estratégica de Negocios, es definida como un conjunto homogéneo de actividades o negocios dentro de una compañía, encargadas de la promoción o manejo de un producto o línea de productos que pueden ser tratados como una

actividad independiente, por la cual se puede concebir que cada una de las actividades que una empresa desarrolle por separado y genere inversión y utilidad, es considerado una UEN.

La empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., a pesar de ser una empresa pequeña y con relativamente poco tiempo de desarrollo en la economía, posee distintos negocios dentro de su organización, es decir, la misma presta sus servicios en distintas áreas del comercio, como se mencionó anteriormente, las actividades relacionadas son (ver figura 4.2):

1. Construcción, ventas, reparación y mantenimiento de tráiler y cabinas de laboratorios.
2. Construcción de tanques de distintos tipos.
3. Carpintería en general.
4. Construcción de galpones.

Cada una de estas actividades corresponde a una unidad estratégica de negocios, si bien es cierto, cada una de estas actividades poseen relaciones entre sí, ya que todas corresponden a la construcción y mantenimiento, además llegan a compartir un mismo grupo de consumidores y de competidores.

4.1.1.4. Descripción física de la empresa

La empresa posee sus instalaciones en el sector Ali primera de la ciudad de Anaco, específicamente en la calle 10, galpón FLG 02.

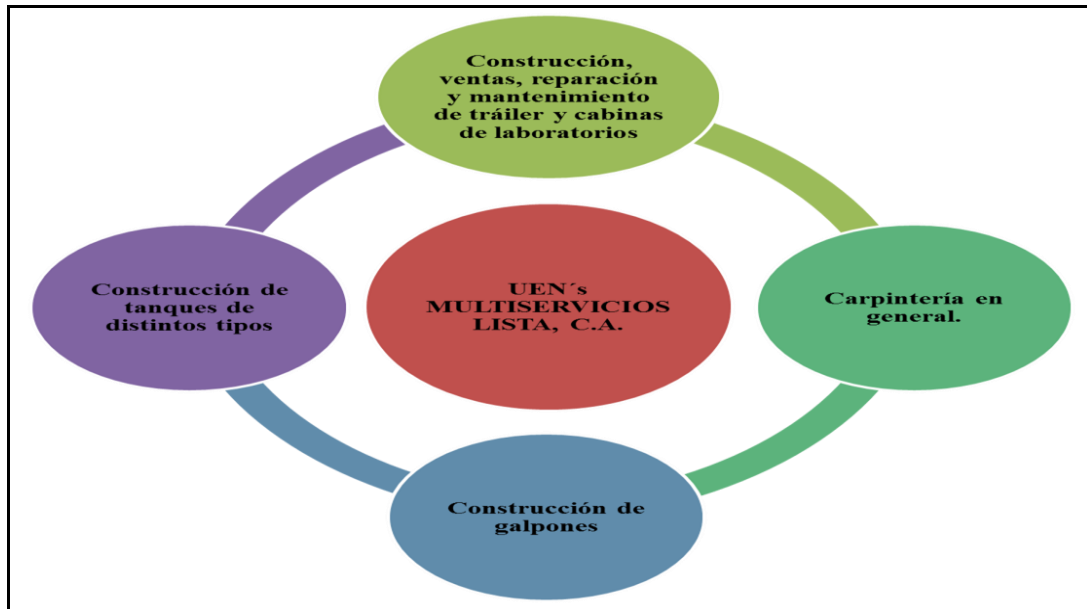


Figura 4.2. Unidades estratégicas de negocio

Fuente: El autor (2015)

➤ **Talento humano**

Esta empresa posee alrededor de 12 trabajadores que laboran a diario en sus instalaciones, el cual está compuesto como se describió anteriormente; y se encuentra distribuido en los distintos departamentos de la organización.

Se cuenta con personal administrativo capacitado que se encarga de llevar a cabo todas las actividades inherentes a su cargo, aunque se considera que la planta de trabajadores de este departamento resultar ser un poco deficiente para cubrir eficientemente todas los trabajos, creando que un trabajador se encargue de múltiples funciones, retrasando muchas veces las actividades de la misma.

De igual forma sucede con el personal adscrito al departamento de operaciones, como ya se mencionó anteriormente la empresa posee distintas unidades de negocios, por lo que requiere mayor cantidad de trabajadores que se encarguen de las

actividades operacionales de los distintos negocios. La ausencia de la cantidad óptima o adecuada de personal hace necesario que de igual forma en el trabajo administrativo, los trabajadores sean compartidos o el mismo trabajador realice actividades inherentes a cargos diferentes por ser necesario completar la prestación de un servicio o la fabricación de los productos requeridos.

Los trabajadores que desempeñan una función dentro de una unidad de negocio, en ocasiones desempeñan funciones en otras unidades de negocio, habitualmente en las empresas pequeñas esta situación se percibe, muchas veces esto genera descontento en los trabajadores y crea la ausencia de comodidad dentro de la empresa.

➤ Infraestructuras

Actualmente la empresa no cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo óptimo de las actividades de producción y administrativas. Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas casi directamente sobre los talleres de fabricación y ejecución de los trabajos de construcción, reparaciones, es decir trabajos operaciones propiamente dichos. Esta situación resulta de gran importancia, ya que las actividades operacionales generan ruidos y olores los cuales perturban las actividades administrativas, incomodando al personal que se encarga de ejecutarlas.

Lo más adecuado, es que las oficinas donde se ejecutan las actividades administrativas, se encuentren un poco aisladas o retiradas con el propósito de que no se generen estas situaciones en las que se perturba el trabajo. Aunado a esto, el área de las instalaciones administrativas no es adecuada para el desarrollo de las actividades, por ser un área limitada en cuanto al tamaño, lo que dificulta la

instalación de los equipos de trabajo administrativos como copiadoras, computadoras de escritorio y otros implementos necesarios.

➤ Equipos

Cuando se habla de los equipos, hacemos referencia a la disponibilidad de las maquinarias y herramientas y utilizadas en las actividades tanto administrativas como operacionales.

En cuanto a los equipos administrativos la empresa cuenta con la mayor parte de los mismos, que son necesarios para desarrollar las actividades adecuadamente.

Lo que respecta a los equipos operacionales, la empresa cuenta con los equipos de soldadura y trabajos de herrerías, a nivel medio ya que los equipos que poseen son un poco antiguos y se encuentran relativamente depreciados, aun así los mismos permiten que se lleve a cabo la ejecución de las actividades de construcción de las estructuras de los tráiler y soldaduras de la estructuras de tanques, entre otros, aunque no eficientemente.

Si consideramos las herramientas y equipos de carpintería, al ser de menor calibre, la empresa posee los mismos en cantidad y condiciones de operatividad, lo que permite que al momento de realizar actividades de carpintería se realicen sin ningún tipo de contratiempos en lo que respecta a la disponibilidad de equipos. Así mismo, se cuentan con equipos y herramientas eléctricas necesarias para realizar las instalaciones, el cableado, alumbrados y partes eléctricas a los tráiler.

4.1.2. El entorno

Cuando se define el entorno, se hace referencia a todos aquellos actores, que son de carácter público y que cumplen funciones reguladoras y de control en las diferentes áreas de la industria, economía, entre otros.

Del mismo modo, se hace referencia a los factores que a través de su comportamiento definen y dictan las situaciones actuales referentes a las áreas de la economía, política, tecnología, sociales y demográficas. Estos factores son los que definen la situación externa para las organizaciones, a través de las circunstancias en las que se encuentran en la actualidad y posiblemente futura podemos decir si el ambiente externo es favorable o no para la empresa.

Por ello, es muy necesario que se estudien y definan todos aquellos factores antes mencionados desglosando a fin de detectar los que puedan generar y dictar situaciones adversas o favorables, así como los actores reguladores, todo esto con el propósito de tener en consideración solo aquellos aspectos externos que de verdad pueden afectar la actividad y desempeño de la organización en la economía del país. Esto facilitó la definición del diagrama sistema – entorno.

Si analizamos detenidamente los actores en función de los segmentos externos, podemos clasificar los actores agrupándolos en función de los factores a considerar.

4.1.2.1. Ambiente económico

Uno de los principales aspectos a considerar en el análisis del entorno de la empresa, son los que pertenecen al ambiente económico. En esta segmento del entorno, se consideran los principales actores que dan vida a las empresas,

considerando los que se encuentran en relación directa y los que están en relación de forma indirecta.

- Clientes: incluye e involucra todas aquellas personas tanto jurídicas como naturales que consumen y/o demandan los productos y servicios de la empresa. Siendo estos, los consumidores directos de cada uno de los bienes que produce cada unidad estratégica de negocio perteneciente a la empresa, entre estos clientes podemos resaltar: transporte MILITAREK, C.A., transporte ATLAPAN, C.A., EVERGREEN SERVICE, C.A., SERVINOR, C.A., entre otras.
- Proveedores: incluye a todas las organizaciones que se encargan de proveer y surtir a la empresa con las materias primas necesarias para desarrollar las operaciones de producción de cada unidad estratégica de negocio, la mayor parte de estas empresas son proveedores nacionales incluyendo entre otros, ferreterías que se encargan de suministrar materiales eléctricos, herramientas de trabajo, equipos de soldaduras y carpinterías, entre otros insumos tanto consumibles como herramientas y equipos.
- Competidores: empresas que se dedican a la misma actividad económica que la empresa en cuestión, en la localidad existen empresas que se dedican a las actividades de construcción metalmecánicas y obras civiles menores, la fabricación de tráiler, entre otros. Estos son partes muy importantes de la economía ya que de forma indirecta sirven de motivación para las organizaciones, ya que esto permite mejorar continuamente sus operaciones y tratar en lo posible de resaltar sobre la competencia.
- Factores económicos: de igual manera, los factores que definen la economía de Venezuela deben ser analizado y en lo posible proyectado sus posibles escenarios, para así establecer estrategias adecuadas en función de comportamiento futuro de la economía en este caso. Algunos de los factores a ser considerados en el análisis del ambiente económico son la inflación (variación

del índice de precios al consumidor), el producto interno bruto (PIB), factor de trabajo, control cambiario y valor de divisas (involucra el organismo regulador (SICAD I y II), así como la política fiscal establecida por el ente regulador (SENIAT).

4.1.2.2. Ambiente político - legal

Las decisiones políticas emitidas por las organizaciones reguladores afectan directamente las actividades empresariales, ya que la mayor parte de estas políticas, incluyendo leyes, normas y reglamento son de cumplimiento obligatorio, es mucho casos las decisiones emitidas no siempre favorecen a las empresas. Por ello, es necesaria que sean analizadas por el hecho de afectar o favorecer a las organizaciones. Los entes a tener en cuenta son el SENIAT, leyes y ordenanzas municipales, leyes como la LOPCYMAT y su organismo emisor el INPSASEL, LOTT.

- Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT): es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera, adscrito al ministerio de finanzas. Este instituto tiene como finalidad recaudar los tributos de la competencia del poder nacional y sus respectivos accesorios. Además de ejercer funciones de control, inspección y fiscalización del cumplimiento de las obligaciones tributarias, de conformidad con el ordenamiento jurídico tributario.

Este organismo se encarga actualmente de hacer los cobros de los tributos resultantes de la declaración del impuesto sobre la renta (ISLR) e Impuesta al Valor Agregado (IVA), el cual es cancelado en función de las utilidades gravables obtenidas por cualquier organización con fines de lucro.

- Leyes y ordenanzas municipales: son regulaciones e imposiciones a las actividades económicas desarrolladas en el municipio donde se encuentra ubicada la empresa, la obligación del pago de impuestos municipales, entre otros aspectos.
- Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL): Este regulador encargado de velar por el cumplimiento de las leyes y normas en materia de seguridad industrial, higiene y salud laboral dentro de las empresas.
- Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y trabajadoras (LOTTT): Ley que rige todos los aspectos y regulaciones que deben obedecer las empresas en materias de recursos humanos y relaciones laborales en pro de la defensa de las personas que prestan sus servicios a las distintas empresas.

Además de los factores ya mencionados debemos considerar aspectos relacionados con los entes gubernamentales y el poder ejecutivo, analizar la política actual implementada ya que esta afecta las actividades económicas con las decisiones emitidas por el poder ejecutivo.

4.1.2.3. Ambiente social, demográfico y geográfico

Es necesario tener en cuenta, los factores relacionados con el aspecto social, demográfico y geográfico como son la tasa de homicidios, el crecimiento poblacional y sus variables implícitas, la ubicación geográfica de la empresa, la comunidad que se encuentra alrededor de la empresa, entre otros aspectos.

- Comunidad y ubicación geográfica: uno de los aspectos que influye sobre el desarrollo económico de la empresa, es la comunidad y la ubicación geográfica de la empresa. Esta ubicación influirá directamente en el tipo de comunidad en la que se encuentre inmersa la organización.

- Crecimiento poblacional y variables demográficas: las variables demográficas resultan de gran importancia sobre todo aquellas en las cuales se percibe la población relaciona con la fuerza de trabajo.
- Tasa de homicidios: la importancia de la tasa de homicidio se traduce directamente en la delincuencia que se ubica a los alrededores de la empresa, este factor puede perjudicar a la empresa y la seguridad de los trabajadores, por ello se encuentra relacionada externamente con la organización.

4.1.3. Diagrama sistema – entorno

El diagrama sistema – entorno, permite mostrar de forma ampliada la relación que existe entre los distintos actores tanto internos como externos, y la respectiva línea de separación entre la parte interna y externa del sistema (ver figura 4.3).

4.1.4. Negocios medulares

La definición de los negocios medulares se encuentra estrechamente relacionada con las unidades estratégicas de negocio, ya que son estos los negocios principales de la organización. En este apartado se describirán en que consiste cada negocio medular y cuáles son sus respectivos diagramas de flujo para cada parte del proceso. Esto se hace con la intención de expresar claramente cual o cuales son los objetos de la empresa a fin de orientar adecuadamente los análisis posteriores.

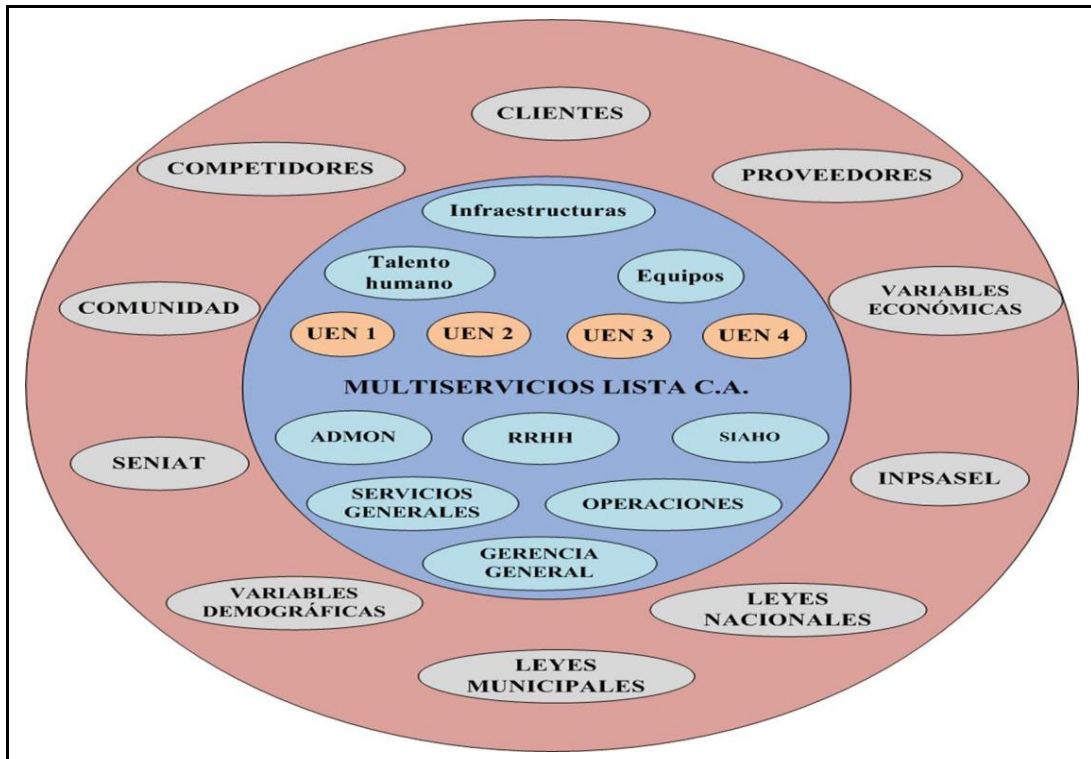


Figura 4.3. Diagrama sistema - entorno

Fuente: El autor (2015)

Esta definición se hizo desde un punto de vista de orientación, por lo que solo se muestran las acciones más generales correspondientes a cada uno, iniciando con la solicitud del servicio hasta su entrega.

4.1.4.1. Definición del negocio de medular

Los negocios medulares de la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., tienen como propósito principal:

Garantizar la construcción de tráiler y cabinas de laboratorios, su reparación y mantenimiento, construcción de tanques y galpones, así como la realización de los trabajos de carpintería, de la forma más efectiva, considerando el aprovechamiento

del tiempo disponible, optimizando la utilización de los insumos, materiales, equipos y herramientas, asegurando el cumplimiento de todas las especificaciones técnicas y de calidad establecidas, todo ello, con el propósito de satisfacer totalmente a nuestros clientes, a fin de garantizar las ventas permitiendo maximizar los ingresos y proporcionar la utilidad prevista por la gerencia.

4.1.4.2. Proceso asociado al negocio medular en cuestión

Todo trabajo de fabricación y construcción debe constar de un conjunto de procesos que permitan cumplir los objetivos. Para ello, es necesario realizar los procesos de planificación, programación y ejecución, y el control de las actividades que deben ser realizadas, para que así se logre el fin del negocio medular (ver figura 4.4).

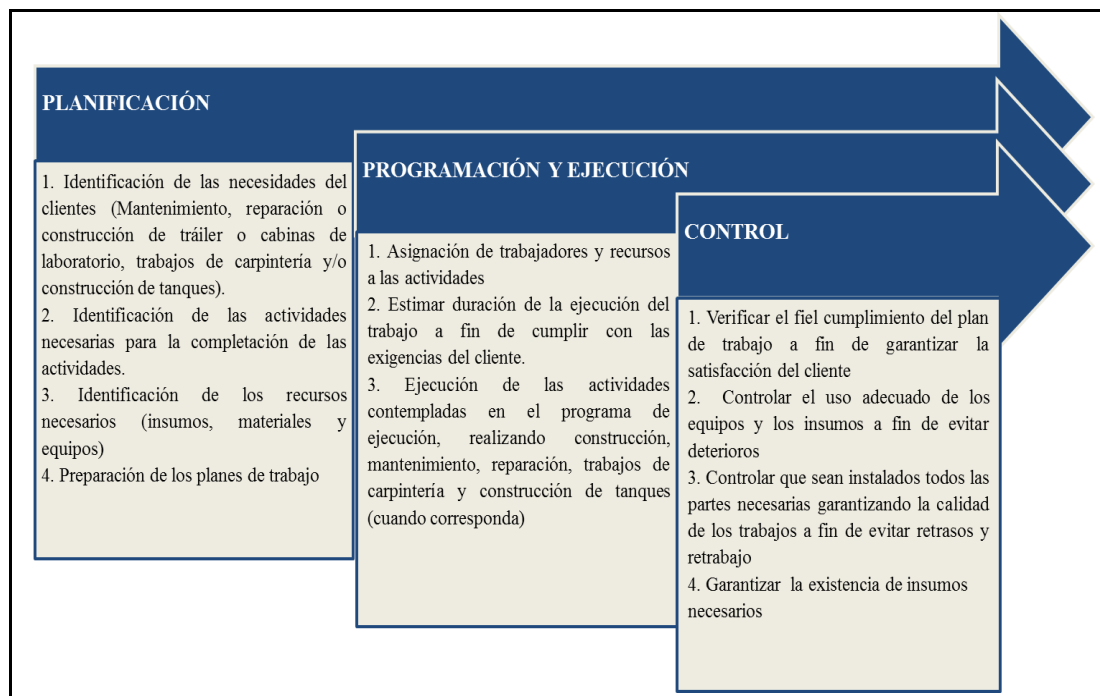


Figura 4.4. Proceso de negocio medular

Fuente: el autor (2015)

La secuencia del proceso se muestra en la figura 4.5, en un diagrama de flujo de procesos, donde se especifica con un poco más de detalle cada una de las actividades que sigue para completar la fabricación /o construcción del producto solicitado.

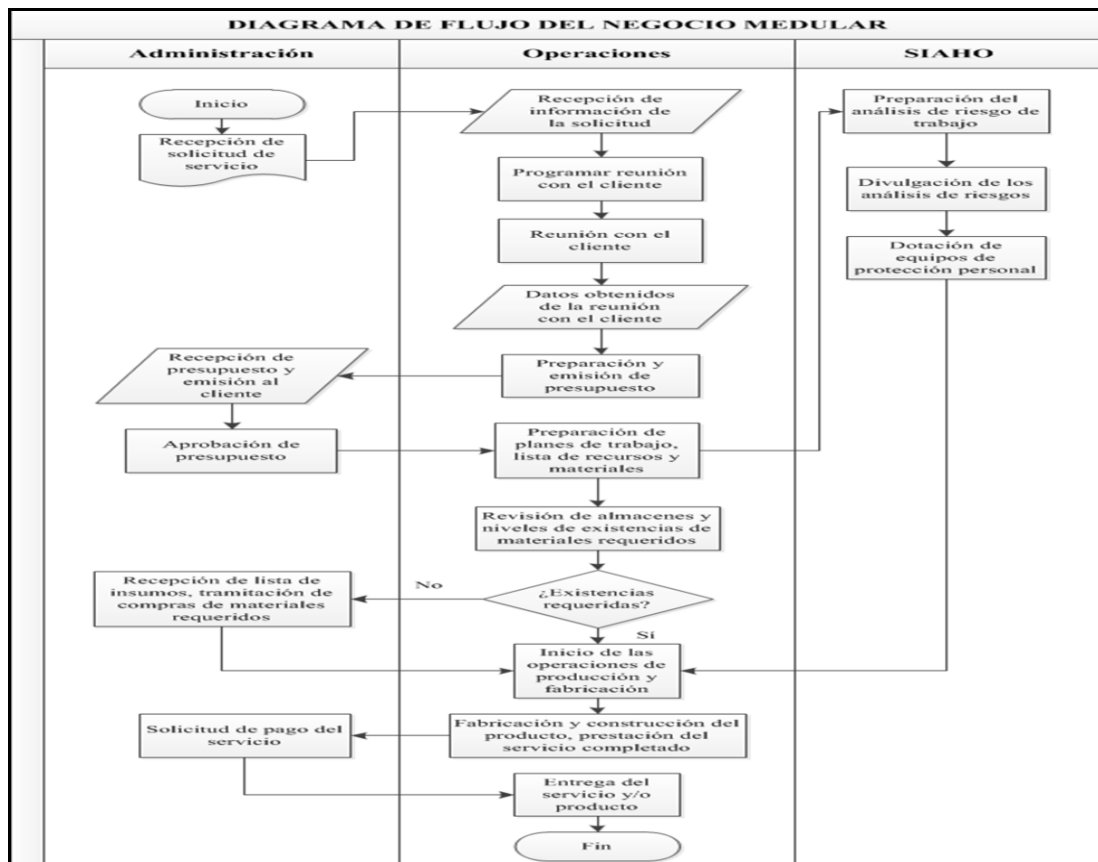


Figura 4.5. Diagrama de flujo de proceso

Fuente: El autor (2015)

4.2. Definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y financieros

Toda organización debe contar con una misión bien razonada y examinada que le permita conocerse a sí misma, además de esclarecer qué es lo que pretende hacer y en qué se quiere convertir a largo plazo, para establecer qué dirección seguirá en el

futuro y qué actividades considera desarrollar para consolidarse en una posición específica. Esta misión debe estar apoyada por objetivos que actúen como patrones de acción hacia el cumplimiento de la misma y por ende hacia el rendimiento y avance de la organización.

Basado en observaciones directas y entrevistas no estructuradas realizadas al director-gerente y a parte del personal que labora en la empresa se determinó que la misma no cuenta con una misión y visión que le permita encaminarse para alcanzar el éxito. La empresa tampoco cuenta con objetivos estratégicos que le garantice alcanzar metas a corto y largo plazo. Por lo cual se hace necesaria la declaración de estos.

4.2.1. Declaración de la visión de la empresa

Para la declaración de la visión empresarial se tomó en cuenta la perspectiva tanto del director gerente como todo el personal que hace vida dentro de la organización para así obtener información de lo que se desea a futuro para la empresa, dándole respuesta a la pregunta que formula Strickland y Thompson, (1994). Para la elaboración de la visión: ¿Hacia dónde nos dirigimos?

➤ Visión

“Ser una empresa líder reconocida en el oriente del país en las actividades económicas de la construcción metalmecánica, principalmente en la construcción de tráiler y cabinas de laboratorios, sus respectivas actividades de reparación y mantenimiento, la construcción de tanques y galpones, así como en los trabajos de carpintería, orientados a la mejora continua, con un personal altamente calificado, para proporcionar productos y servicios de calidad, comprometido con la innovación

para así cumplir con los estándares y exigencias establecidos por nuestros clientes y así captar su fidelidad”

4.2.1.1. Validación de la visión

De acuerdo con la perspectiva de David, (2008), la visión debe dar respuesta a la pregunta ¿en que nos queremos convertir?, por ello, la respuesta que da la visión establecida es la siguiente:

Nos queremos convertir en “una empresa líder reconocida en el oriente del país en las actividades económicas de la construcción metalmecánica, principalmente en la fabricación de tráiler y cabinas de laboratorios, sus respectivas actividades de reparación y mantenimiento, la fabricación de tanques y galpones, así como en los trabajos de carpintería, comprometida con la mejora continua e innovación”.

4.2.2. Declaración de la misión

Para la construcción de dicha misión se tomaron en cuenta las premisas establecidas por David (op.cit), donde afirman que una misión bien redactada debe responder a las preguntas, ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿hacia dónde nos dirigimos?, pero en este caso se cambió la tercera pregunta por ¿qué nos diferencia?, ya que esta última fue tomada para la formulación de la Visión, logrando con esto marcar la diferencia entre la Misión y Visión.

➤ Misión

“MULTISERVICIOS LISTA, C.A., es una empresa del sector de la construcción metalmecánica, comprometidos a ofrecer excelentes productos y

servicios, principalmente en la fabricación de tráiler y cabinas de laboratorios, sus respectivas actividades de reparación y mantenimiento, así como en la fabricación de tanques y galpones, enfocada en la satisfacción de nuestros clientes, caracterizándonos por ser una empresa honesta donde predomina la ética, el respeto y la responsabilidad en cada una de las actividades que se realizan. Distinguidos por garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y de calidad establecidas por el cliente y por contar con un equipo de trabajo capacitado y concentrado en garantizar la satisfacción de nuestros contratantes y la permanencia de la organización en el mercado.”

4.2.2.1. Validación de la misión

Teniendo en cuenta la perspectiva de David, (2008), la misión debe dar respuesta a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, y ¿qué nos diferencia?, las respuestas que da la misión establecida son las siguientes:

➤ ¿Quiénes somos?

Una empresa del sector de la construcción metalmecánica, comprometidos a ofrecer excelentes productos y servicios.

➤ ¿Qué hacemos?

Principalmente la fabricación de tráiler y cabinas de laboratorios, sus respectivas actividades de reparación y mantenimiento, así como en la fabricación de tanques y galpones.

➤ ¿Qué nos diferencia?

Nos diferencia “ser una empresa honesta donde predomina la ética, el respeto y la responsabilidad en cada una de las actividades que se realizan. Distinguidos por garantizar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y de calidad establecidas por el cliente y por contar con un equipo de trabajo capacitado y concentrado en garantizar la satisfacción de nuestros contratantes y la permanencia de la organización en el mercado.”

4.2.3. Formulación de objetivos estratégicos y financieros

Los objetivos en la planificación estratégica pueden ser de cuatro (4) tipos, en este caso solo se plantearon dos tipos de objetivos, los cuales fueron los financieros y los estratégicos.

4.2.3.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están relacionados directamente con aquellos logros que permitirán a la empresa posicionarse como empresa en el mercado, mantener competitividad, y por lo general son amplios, por ende de mayor nivel. Los objetivos estratégicos planteados son los siguientes:

- Aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015.
- Garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015.
- Optimizar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2015.

- Aumentar la competencia y el nivel de profesionalismo de los trabajadores de la empresa

4.2.3.2. Objetivos financieros

Los objetivos financieros son aspiraciones de la empresa, las cuales son traducidas en cifras financieras, los objetivos planteados de este tipo son los siguientes:

- Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de la empresa al menos un 30 %
- Garantizar el aumento de los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 25 % en un periodo de tres trimestres.
- Aumentar los ingresos en un 30% en el primer trimestre del año 2015 y de acuerdo a los resultados, ir aumentando progresivamente ese porcentaje.

4.3. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa

La esencia de realizar este análisis, es realizar una lista finita de oportunidades de las cuales la organización pueda verse beneficiada, amenazas que esta debe evitar o reducir al mínimo sus efectos, fortalezas de las cuales pueda valerse para aprovechar las oportunidades y eludir amenazas y las debilidades que deban ser mejoradas para aumentar su posición interna.

4.3.1. Análisis del entorno

El proceso de auditoria externa consiste en la identificación de los factores del ambiente que regulan o rigen el comportamiento de las empresas, estos factores son

los económicos, los políticos, los sociales, de competencia, además de los actores que regulan las leyes, entes que rigen la economía y la sociedad.

En la mayor parte de las organizaciones efectúan una forma de análisis del exterior como parte de su proceso de planificación. Las empresas deben tener capacidad para responder de forma ofensiva o defensiva a los factores que puedan afectarlas, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Para llevar a cabo la auditoría externa, primero se recopiló información acerca de las tendencias relacionadas a los diversos factores del entorno, siendo estos factores asociados al segmento económico, tecnológico, competitivo, social y demográfico, además se tomó en cuenta los actores en cada segmento.

Una vez recopilados los datos, estos fueron cuantificados, analizados y organizados. Acto seguido se procedió a formar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y así identificar la posición que posee la organización con respecto a las fuerzas externas claves.

4.3.2. Segmento económico

La empresa no escapa de la influencia que tienen los factores de este segmento, por esto, es necesario analizarlos para verificar el comportamiento en el pasado, en el presente con el fin de pronosticar su comportamiento futuro, para así considerarlos al momento de establecer las estrategias a seguir por la empresa.

Venezuela se caracteriza por ser un país donde su principal actividad económica es la producción petrolera, dirigida principalmente por la empresa

nacional Petróleos de Venezuela, S.A., la cual tiene el dominio de estas actividades, es una de las principales generadoras de los ingresos del estado, aportando más de la mitad de los mismos. La economía venezolana, en los últimos tiempos se ha tornado bastante inestable, caracterizándose por poseer una economía inflacionaria, los entes gubernamentales en busca de controlar la inestabilidad de la economía se ha visto en la obligación de crear e implementar medidas, que permitan establecer control sobre la inflación.

La elevada inflación y las alzas en los valores de las divisas han influido sobre las empresas y las personas naturales, en cuanto al poder de adquisición de los productos y recursos de primera necesidad. Esto ha traído como consecuencia que se presente el desabastecimiento de los alimentos, además de la merma en la producción de los mismos. Es importante recalcar que con los cambios impuestos por el ejecutivo nacional en cuanto al control cambiario, muchas organizaciones se han visto privadas de la adquisición de las divisas que les permitan importar los recursos necesarios para mantener en pie sus operaciones. Debido a esta situación muchas empresas se han visto en la penosa necesidad de cerrar sus plantas y sus procesos por no poseer los recursos necesarios para mantenerlas operativas.

Esta son algunas de las situaciones que se han presentado en el ambiente económico del país, hay que tener en cuenta que la situación económica del país, ejerce una influencia sobre el desempeño de las empresas en general.

Los factores económicos tienen un impacto considerable en el diseño e implementación de estrategias dentro de las organizaciones, ya que esta puede propiciar una situación favorable o desfavorable dependiendo de las circunstancias en la que se encuentre las variables macroeconómicas del país. Es por ello que es

necesario estudiar el comportamiento de las variables económicas que influyen sobre la situación de la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A.

4.3.2.1. Producto interno bruto

El producto interno bruto indica los ingresos nacionales a partir de las actividades productivas de las empresas pertenecientes a un país, dentro de un periodo determinado. Este es un indicador económico utilizado para medir la fortaleza económica en cuanto a la capacidad de producción interna, es uno de los indicadores que permite verificar si la economía de un país es productiva o no. En conjunto con otros indicadores.

Para el estudio del comportamiento de este indicador macroeconómico, se consultaron los boletines o publicaciones efectuadas por el Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Si analizamos detenidamente el comportamiento de este indicador, se puede observar que desde el año 2009 hasta el 2013, el producto interno bruto del país, fue en constante crecimiento pasando de 56.650 miles de millones hasta un monto de 62.233 miles de millones (ver tabla 4.7), lo que nos indica que Venezuela hasta ese momento se encontraba en crecimiento económico.

Aun así, no se poseen cifras publicadas oficialmente, del comportamiento de esta variable macroeconómica, por lo tanto es necesario considerar las proyecciones realizadas por el fondo monetario internacional, el cual proyecta un descenso en el valor de esta variable a 60.367 millones de bolívares, este valor es considerado ya que no han sido publicadas las cifras de ninguno de los trimestres del año 2014, pero de

acuerdo a la proyección se observó una caída de 2,99 %, esto se traduce como una caída en los ingresos de la nación y caída de la producción nacional.

Tabla 4.7. Producto interno bruto consolidado

Año	Consolidado	I trimestre	II trimestre	III trimestre	IV trimestre
2003	35.652.678	7.113.908	8.978.485	9.391.604	10.168.681
2004	42.172.343	9.679.226	10.150.928	10.861.975	11.480.214
2005	46.523.649	10.523.822	11.366.013	11.884.526	12.749.288
2006	51.116.533	11.482.700	12.390.164	12.970.275	14.273.394
2007	55.591.059	12.520.658	13.428.204	14.275.094	15.367.103
2008	58.525.074	13.170.361	14.480.586	14.903.992	15.970.135
2009	56.650.924	13.257.522	14.118.840	14.231.723	15.042.839
2010	55.807.510	12.619.885	13.876.511	14.200.311	15.110.803
2011	58.138.269	13.225.104	14.235.501	14.828.422	15.849.242
2012	61.409.103	14.010.512	15.036.834	15.644.725	16.717.032
2013	62.233.885	14.116.023	15.423.227	15.811.577	16.883.058
2014	60.367*				

Fuente: Banco Central de Venezuela, Fondo Monetario Internacional (2015)

* Proyectado en millones de bolívares

Ahora bien, si consideramos que la actividad principal de la empresa en cuestión es la construcción, puede analizarse cuál ha sido el comportamiento del producto interno bruto asociado a esta actividad (ver tabla 4.8), en el cual se puede percibir un incremento a pesar de que sufrió una caída en el año 2010, aun así en el año 2011 y 2012 presento un aumento, sin embargo, en el año 2013, se percibe una caída porcentual de 0.00631 % pudiendo expresar que el área sufre un estancamiento hasta ese año, las cifras del año 2014 son desconocidas debido a la ausencia de publicación de boletines informativos.

Tabla 4.8. Producto interno bruto para la actividad de construcción

Año	Total	I trimestre	II Trimestre	III trimestre	IV trimestre
2003	1.654.133	315.524	423.556	417.259	497.794
2004	2.069.021	420.879	512.863	566.041	569.238
2005	2.482.991	471.769	634.298	649.292	727.632
2006	3.242.327	606.068	817.568	886.510	932.181
2007	3.916.526	809.242	992.785	1.003.218	1.111.281
2008	4.328.001	815.603	1.126.792	1.127.605	1.258.001
2009	4.318.676	838.988	1.121.462	1.145.871	1.212.355
2010	4.018.451	754.295	1.063.740	1.073.691	1.126.725
2011	4.209.422	702.855	1.044.963	1.190.545	1.271.059
2012	4.907.082	923.558	1.261.921	1.397.590	1.324.013
2013	4.793.177	919.437	1.190.942	1.275.453	1.407.345

Fuente: Banco Central de Venezuela (2015)

4.3.2.2. Índice de precios al consumidor – tasa de interés

La inflación es la variación de precios en la economía; es decir, en qué porcentaje aumentaron (o disminuyeron) los precios en un período de tiempo determinado. Para medir el encarecimiento del costo de la vida de los venezolanos, se ha venido utilizando el Índice de Precios al Consumidor (IPC) que es un indicador estadístico que mide el cambio promedio en los precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo familiar de los habitantes de una determinada localidad, región o país y se utiliza para el análisis de la inflación.

De acuerdo con las publicaciones del BCV, las variaciones porcentuales acumuladas del índice nacional de precios desde 2008 hasta 2012, los cuales se muestra en la tabla 4.9.

Tabla 4.9. Porcentaje acumulado del IPC

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
% acumulado	30,9	25,1	27,2	27,6	20,1	56,2	63,6*

Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV) 2013

* Cifra hasta el mes de noviembre

Las variaciones porcentuales anuales del índice de precios al consumidor, muestran las tasas de inflación, se perciben un incremento de 2013 a 2014 de 7,4 puntos porcentuales cifra hasta el mes de noviembre, sin dejar de lado que el año 2013, la inflación se ubicó en un 56,2% de inflación sobre los precios a nivel nacional, lo que indica que los precios de los productos han incrementado considerablemente de un año a otro (ver figura 4.6). Este índice indica una reducción del poder adquisitivo de la población, de esta realidad no escapa las empresas. Este incremento automáticamente indica que habrá un aumento de los costos de producción y/o servicios de las empresas.

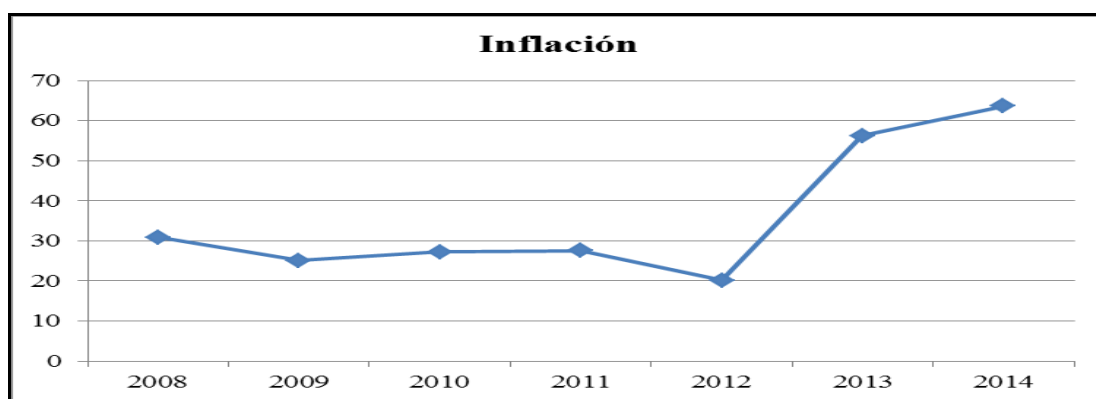


Figura 4.6. Comportamiento de la inflación

Fuente: El autor (2015)

Otro de los factores a estudiar es la tasa de interés, la cual representa el porcentaje de remuneración que recibe un prestamista por brindar financiamiento, es o es su defecto, se considera el porcentaje de recursos en moneda que debe garantizar el cliente por el préstamo de dichos recursos. Las variaciones que ha presentado la tasa de interés activa ha estado entre el 16% y el 23% durante los últimos 8 años (Ver figura 4.7).

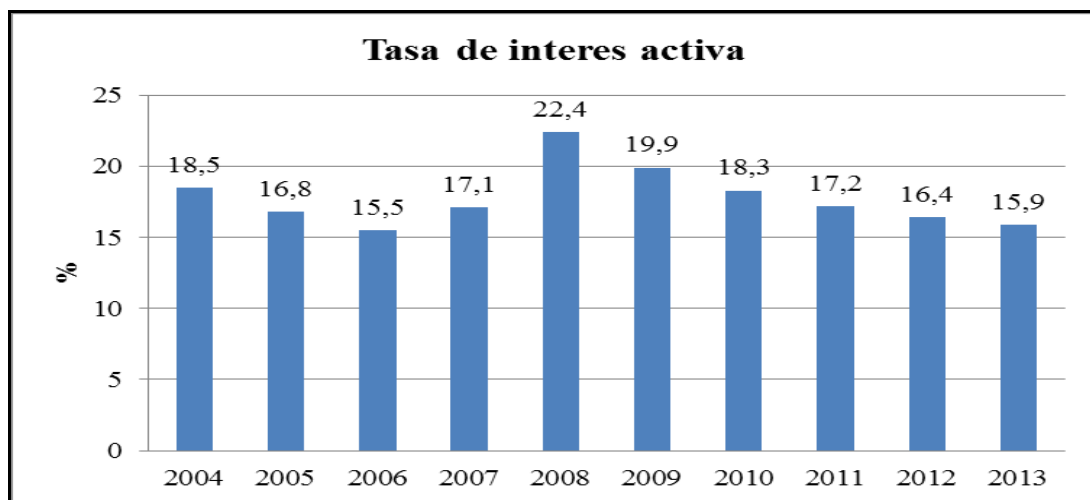


Figura 4.7. Tasa de interés activa
Fuente: <http://datos.bancomundial.org/indicador>

La tasa de interés activa en el entorno nacional ha presentado un descenso, a partir del año 2009, teniendo lugar la última tasa más alta en el año 2008 que presentó un valor de 22,4%. El año 2014 tuvo un valor de 15.9 % de tasa activa de interés.

4.3.2.3. Control cambiario - divisas

El valor de la divisa ha sufrido cambios significativos en un tiempo de un año y seis meses aproximadamente, inicialmente antes de la muerte del Ex presidente Chávez, el valor del dólar tuvo un valor de 4,30 Bs / dólar. El presidente de la república, a través de gaceta oficial N° 40.104 que dicta el convenio cambiario número 14°, anuncio la devaluación de la moneda venezolana llevándola desde un valor de 4,3 Bs/Dólar al valor de 6,30 Bs / dólar. Utilizado para todas las operaciones comerciales, es decir se eliminó la distinción entre el dólar petrolero y el dólar básico quedando un único valor para este.

Luego de este cambio, se realizó en el año 2013, la devaluación de la moneda, además se eliminó la antigua comisión de administración de divisas (CADIVI), y

adjuntando los procesos y solicitudes de las divisas al ministerio de comercio exterior, en conjunto con el sistema complementario de administración de divisas (SICAD), el precio del dólar para las operaciones de la empresa se ha establecido a 11,36 Bs. /dólar.

En el año 2014, se presentó la creación de un cambio a lo que en ese momento se conocía como el sistema complementario de administración de divisas (SICAD), denominándolo de esta forma como el SICAD II, donde se realizó el ajuste correspondiente al valor del dólar, considerando distintas tasas, entre la cuales se tiene un valor para el SICAD I y un segundo valor para el SICAD II, siendo estos 12 bs / dólar y 49,99 Bs / dólar respectivamente (ver tabla 4.10).

Todo esto, se refleja en una total incertidumbre, el establecimiento de estas dos tasas refleja inseguridad dentro de la situación económica, ya que el valor de la divisa a 12 Bs / dólar, funciona solo para las divisas de consumo electrónicos, y para la compra de dólares en efectivo se toma como referencia la tasa de 49,99 Bs / dólar.

Este valor, es el que actualmente rige la economía legal, lo que se traduce en un devaluación del 440% en la moneda venezolana, además de dar a entender que las operaciones comerciales y de producción de la economía no son suficientes para mantener el valor de la moneda nacional de forma estable con respecto a otras monedas. Quiere decir que el país no posee los recursos necesarios para cubrir sus propias necesidades, lo que hace que se realice las devaluaciones de la moneda, por ello este indicador de una u otra forma define el estado de la economía y la fortaleza de la nación.

Tabla 4.10. Valor del dólar en bolívars

Año	2012	2013	2014
Bs / dólar	4,30	6,30	49,99

Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV) 2013

Además de la situación descrita anteriormente, muchos propietarios y gentes de empresas han expresado en la prensa nacional que la venta de dólares y su respectiva adjudicación realizada por el SICAD II, sea realiza de forma retardada lo que trunca las operaciones comerciales de las empresas con proveedores del exterior.

4.3.2.4. Variación del precio del petróleo

La economía venezolana, depende en gran parte del ingreso petrolero, pues es el rubro más importante de la economía del País y la principal fuente de recursos para la elaboración del presupuesto nacional y por ende cualquier variación en el precio del crudo afecta la capacidad del gobierno para cumplir con sus obligaciones económicas.

De acuerdo con las publicaciones del Ministerio de Poder Popular de Energía y Petróleo, los precios del petróleo en los últimos años han sido los que se muestran en la tabla 4.11.

Tabla 4.11. Precios de petróleo 2009-2014

Año	Precio Venezuela	Cesta OPEP	WTI
2009	57,08	61,06	61,82
2010	71,97	77,45	79,52
2011	101,06	107,47	95,12
2012	103,42	109,53	94,23
2013	99,49	105,9	97,96
2014*	51,26	56,88	56,05

Fuente: MENPET (2015) * Hasta el 19/12

Es importante destacar que el precio del petróleo en la cesta venezolana llegó a descender hasta un monto de 48 bs / barril. Lo que se traduce directamente en una reducción de ingresos para la nación y por ello, una inestabilidad económica potencial.

4.3.2.6. Factores económicos identificados

El análisis de las fuerzas externas ya descritas anteriormente, permitió identificar los factores considerados oportunidades y amenazas, los cuales se listan a continuación:

➤ Oportunidades

- ✓ Constante actividad de producción petrolera y sus distintas operaciones derivadas
- ✓ Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos

➤ Amenazas

- ✓ Inestabilidad económica del país.
- ✓ Incremento de la tasa de inflación.
- ✓ Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción
- ✓ Proyección de decrecimiento económico.
- ✓ Caída en la producción petrolera

4.3.3. Segmento político legal

La República Bolivariana de Venezuela, está actualmente presidida por Nicolás Maduro, electo en las comicios que tuvieron lugar en el mes de abril del 2013, tras la desaparición física del ex presidente Hugo Chávez el mes de marzo de este mismo año.

Actualmente situación política de la nación, se encuentra polarizada y con un alto grado de inestabilidad, debido a distintos hechos que se han presentado en el país, esta situación de inestabilidad, sin duda alguna tiene sus repercusiones en el desarrollo económico, social y tecnológico del país, perturbando el desarrollo pleno y correcto de la economía y el desempeño de las empresas que se ven afectadas por esta situación y por las decisiones tomadas por el ejecutivo nacional en materia de economía y otros ámbitos de la nación. A continuación se detallan los entes encargados de la regulación y fiscalización en materia legal.

4.3.3.1. Sistema Integrado De Administración Aduanera Y Tributaria (SENIAT)

El proceso de fiscalización de los ingresos de las empresas y organizaciones, lo cual determina el pago de los impuestos que deben cancelarse en función del enriquecimiento que se desarrolle a lo largo de un periodo determinado, es realizado por el Sistema Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT)

Este es el ente encargado de las fiscalización tributaria, recaudación de impuestos, impuestos sobre la renta, y la revisión y supervisión de la emisión de facturas, uso de máquinas de timbres fiscal, declaración y pagos del impuesto sobre la renta (ISLR), impuesto de valor agregado (IVA), entre otros.

Esta en materia de fiscalización, la empresa tiene la obligación de declarar y pagar el impuesto sobre la renta, la cual es una obligación de todas las empresas con este ente. El hecho de no declarar este impuesto, acarrea sanciones por parte de este organismo, desde el pago de multas expresadas en unidades tributarias, hasta el cierre del ejercicio de la empresa por un tiempo determinado. Es por ello que esto se ve reflejado como una amenaza para la empresa como para sus departamentos.

4.3.3.2. Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL)

Es un ente adscrito al ministerio del trabajo, encargado de gestionar y controlar todo lo relacionado en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional de las empresas, esta promulga la prevención de los accidentes e incidentes laborales y las enfermedades ocupacionales.

Desde el punto de vista de este instituto, el departamento se ve influenciado, ya que si la empresa no cumple con los requerimientos establecidos por la ley de prevención, control y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT), esto acarrea sanciones para el empleador, hasta prisión dependiendo del tipo de evento. Los eventos denominados accidentes e incidentes, puede afectar en gran proporción la continuidad de la ejecución de las actividades de la empresa.

4.3.3.3. Leyes y exigencias municipales

Una de las leyes principales del municipio, es la ordenanzas de impuesto sobre actividades económicas en el municipio, esta leyes se encarga de establecer los impuestos que deben cancelar las empresas por el desarrollo de la actividad económica, bien sea comerciales, industriales y de servicios. En esta se establece los

aspectos necesarios para el cálculo de los impuestos, bases imponibles, sanciones, entre otros aspectos.

Es necesario que las empresas, se apeguen a estas ordenanzas sino se verá afectada la ejecución de las actividades del servicio, es necesario que las empresas se encuentren solventes en cuanto al pago de los impuestos municipales, ya que se vería perjudicada por las sanciones impuestas, lo que llevaría a una paralización de sus servicios.

4.3.3.4. Políticas internas de la empresa

La empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., posee sus políticas internas definidas, entre las que se encuentra la política de seguridad industrial e higiene ocupacional y la política de ambiente, entre otras de control interno.

4.3.3.5. Ley Orgánica del Trabajo para Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)

Existen diversas leyes las cuales la empresa objeto de estudio no debe escapar a la obligación de cumplirlas como se podría mencionar la ley orgánica de trabajo, la misma contiene artículos controversiales que inciden directamente sobre la empresa, uno de estos artículos sería el 173 referido a los límites de la jornada de trabajo el cual se reduce la jornada de trabajo de 8 horas diarias o 40 semanales con cinco días de trabajo y dos de descanso, contrastando con la anterior ley la cual establecía 8 horas diarias o 44 semanales, lo cual afecta directamente ya que la empresa tendría que contratar más empleados para cubrir las horas de trabajo normales en la empresa.

4.3.3.6. Ley de Costos y Precios Justos

Una de las promulgaciones de leyes que ha realizado el ejecutivo nacional, es la implementación de la ley de costos y precios justos, donde se establecen las regulaciones y mecanismos de control para mantener la estabilidad de precios y propiciar el acceso a los bienes y servicios a toda la población en igual de condiciones.

El objeto de esta ley (descrito en su primer artículo) es el desarrollo armónico, justo, equitativo, productivo y soberano de la economía nacional, a través de la determinación de precios justos de bienes y servicios, mediante el análisis de las estructuras de costos, la fijación del porcentaje máximo de ganancia y fiscalización efectiva de la actividad económica y comercial, a fin de proteger los ingresos de toda la ciudadanía, el acceso de las personas a los bienes y servicios para la satisfacción de sus necesidades, establecer ilícitos económicos, su penalización y el resarcimiento de los daños sufridos, para la consolidación del orden económico socialista productivo.

➤ Amenazas

- ✓ Impuestos y ordenanzas municipales
- ✓ Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT) y alcaldías, INPSASEL y LOPCYMAT
- ✓ De las posibles sanciones, LOTTT, ley de precios justos.

4.3.4. Segmento demográfico y social

Los factores demográficos representan los indicadores de crecimiento poblacional y densidad demográfica, el comportamiento de estos indicadores es de

gran importancia, ya es necesario conocer la existencia de potenciales trabajadores para la empresa, entre otros aspectos.

4.3.4.1. Factores demográficos

En los últimos años, la población demográfica de Venezuela ha ido en constante crecimiento, pasando de poseer una población de 23.232.553 habitantes en el año 2001 a poseer 27.227.930 habitantes en el 2011, un crecimiento de 17,20% en diez (ver figura 4.8)

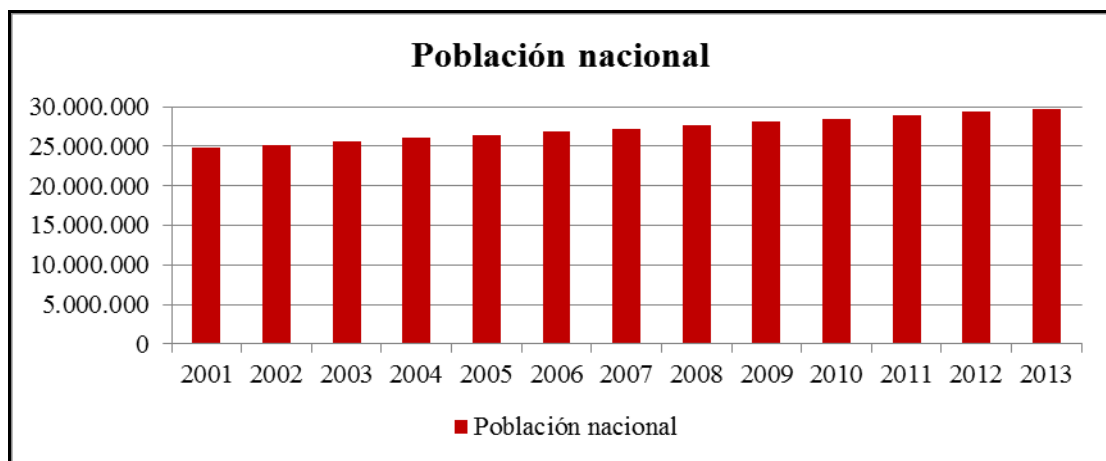


Figura 4.8. Población Nacional
Fuente. INE (2014)

De acuerdo con proyecciones realizadas por el instituto nacional de estadísticas (INE), el comportamiento de la población a lo largo de los últimos 13 años posee un comportamiento creciente al igual que densidad demográfica (ver figura 4.8 y 4.9),

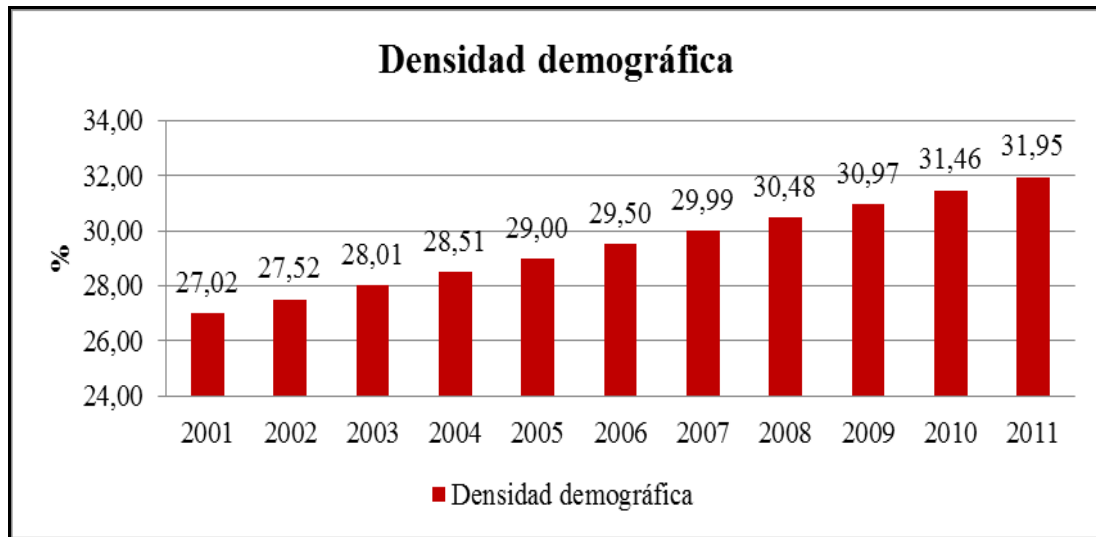


Figura 4.9. Densidad demográfica nacional
Fuente. INE (2014)

4.3.4.2. Factores sociales

Los factores sociales representan la situación de la población lo que refiere a la pobreza, el índice de desarrollo, fuerza laboral ocupada, desempleo y otros aspectos, el análisis principalmente de la tasa de desempleo, la fuerza de trabajo y el índice de pobreza puede representar grandes oportunidades, así como amenazas para la empresa.

➤ Fuerza de trabajo

Es una variable social que se define como la capacidad que posee el ser humano para trabajar, cualidades, características, fuerzas físicas y espirituales que utiliza el trabajador dentro del proceso de producción de una empresa. La publicación de las variaciones de la fuerza de trabajo a través de los años es un importante variable que es necesario analizar con el fin de detectar cuales ha sido su comportamiento, la tasa de actividad en el país, se encuentra actualmente alrededor de un 64,3% según la

información presentada por el INE, el comportamiento que ha experimentado la fuerza de trabajo activa desde el año 2005 al 2013, ha tenido una tendencia de aumento y disminuciones con poca variabilidad, es decir los porcentajes de variación han sido muy pequeños a través de estos años.

Distinto es el caso, de la fuerza laboral desocupa que ha presentado una tendencia de reducción, desde el año 2005 al 2013, donde presentaron datos de 12,35% y 7,8% respectivamente (ver figura 4.10).

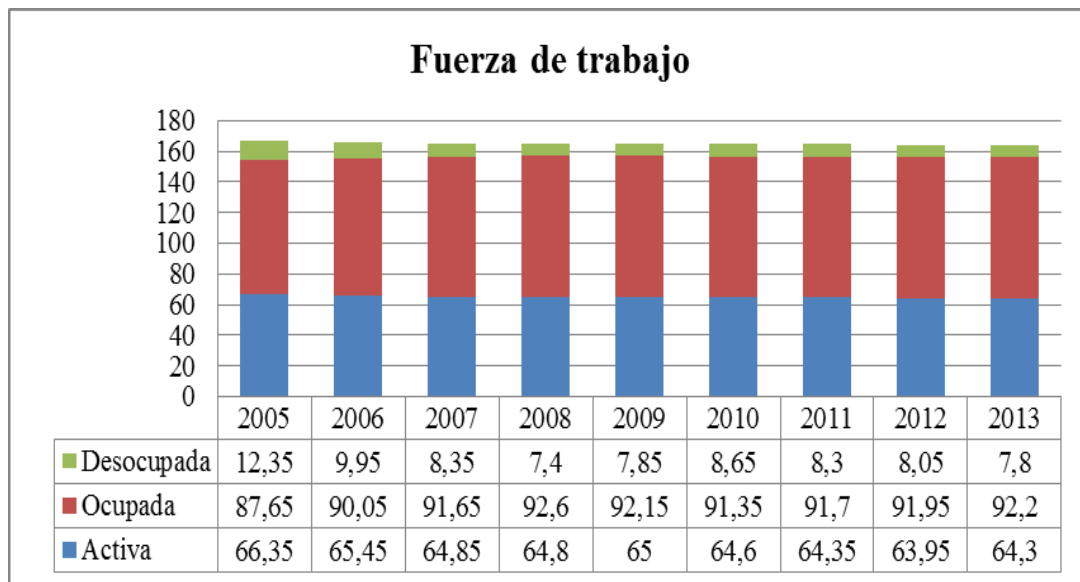


Figura 4.10. Evolución de la fuerza de trabajo (2005-2013)

Fuente. INE (2014)

➤ Comportamiento de homicidios (Delincuencia e inseguridad).

De acuerdo con el Observatorio Venezolano De Violencia (OVV), en su página web, expresa que en el año 2003 fue el último momento en que se pudo acceder libremente a la estadística sobre criminalidad y delito en Venezuela, para el cual las cifras de delitos eran públicas. Para ese año la cifra de los delitos llegaron a 11.342 homicidios.

Diez años después de censura oficial, la situación de violencia interpersonal no ha mejorado y las muertes violentas continúan aumentando. Al finalizar el 2013, cerramos el año con un promedio conservador de 24.763 muertes violentas en el país y una tasa igualmente conservadora de 79 fallecidos por cada cien mil habitantes (ver figura 4.11). Las tasas violentas representan en Venezuela un 12% de la mortalidad general, lo que indica que de cada 100 habitantes que fallecieron, 12 fueron por muertes violentas.

Estos indica que la situación social del país se encuentra en una situación grave, lo que afecta el desempeño de las empresas, esto representa la gran amenaza para la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A.



Figura 4.11. Tasa de homicidios en Venezuela (1990-2013)
Fuente. CICPC, MINPP interior y justicia (2014)

Para el 29 de diciembre del año 2014, el balance de la ONG señala un saldo de 82 muertes violentas cada 100.000 habitantes, dato en el que según reconoce el OVV se incluye “los casos de muertes por resistencia a la autoridad y las averiguaciones de muerte.

➤ Oportunidades

- ✓ Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)

➤ Amenazas

- ✓ Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa

4.3.5. Segmento tecnológico

Todas las empresas se encuentran expuestas a oportunidades y amenazas ofrecidas por el segmento tecnológico, debido al rápido crecimiento tecnológico que ha experimentado el mundo. Estos rápidos avances tecnológicos han obligado a las empresas a adoptar estrategias para adaptarse rápida a dicho cambio y poder aprovecharlos, a través de la adquisición de equipo y maquinarias de última generación o al hacer uso del internet para establecer relaciones entre clientes, proveedores, y otros.

Además de ser utilizado como herramienta de marketing al poseer un bajo costo de uso, esto principalmente crea una oportunidad ya que hace posible que la empresa sea conocida con rapidez y afianza su crecimiento en el mercado a un bajo costo.

Al tener en cuenta el rápido crecimiento de las innovaciones en distintas áreas de la industria de la construcción y fabricación metalmecánica, crea la oportunidad de adquisición de productos, equipos y herramientas que permitan optimizar las operaciones a su reducir costos y elevar los ingresos esperados por la organización. Sin embargo el mismo crecimiento acelerado que experimenta la tecnología puede

afectar las decisiones de inversión por efecto de la rápida obsolescencia de los equipos, la adaptabilidad a los mismos, entre otros factores. Uno de los aspectos de gran relevancia al considerar el aspecto tecnológico es el encarecimiento de los productos y equipos de última generación, lo que dificulta grandemente las posibilidades de adquisición de múltiples productos.

Del análisis anterior puede determinarse los siguientes factores:

➤ Oportunidades

- ✓ Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología

➤ Amenazas

- ✓ Encarecimiento de los productos tecnológicos

4.3.6. Segmento competitivo - proveedor

Toda empresa que se desempeña en alguna actividad actualmente, va a ser afectada por sus competidores. Por ello, es necesario estudiar aquellas empresas a fin de detectar la existencia o no de competidores en la zona de desarrollo de la empresa fin de detectar si las mismas son consideradas como amenazas o no.

Entre los principales competidores de MULTISERVICIOS LISTA, C.A., se encuentra Suministros Andinos, C.A., Ruda Camp, Servintsa Comercial, S.A., todas ubicadas en la ciudad de Anaco. Aparte de estas empresas nombradas se encuentran distintas situadas en diferentes partes de la ciudad.

A pesar de la existencia de competidores en la zona se han identificado un conjunto de proveedores, que pueden cubrir las necesidades que surjan de los procesos de construcción, existen múltiples ferreterías, y otros tipos de proveedores, lo que representa una oportunidad.

Por esto los factores identificados son:

➤ Oportunidad

- ✓ Existencia de proveedores en la zona

➤ Amenazas

- ✓ Existencia de competidores en la zona

4.3.7. Factores identificados en el análisis externo

A través de la aplicación de la auditoria externa, se pudo estudiar aspectos relevantes de los distintos segmentos del entorno, pudiendo identificar oportunidades y amenazas a los que está expuesto la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., (ver tabla 4.12) esto permitirá realizar el planteamiento de escenarios a fin de determinar las posibles situaciones en los que se encontrara los distintos segmentos estudiados para así formular estrategias ofensivas, defensivas y de contingencia cuando sea posible.

Tabla 4.12. Factores externos identificados

Oportunidades		Amenazas	
O1	Constante actividad de producción petrolera y sus distintas operaciones derivadas	A1	Inestabilidad económica del país.
		A2	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción
O2	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	A3	Proyección de decrecimiento económico.
O3	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	A4	Caída en la producción petrolera
		A5	Impuestos y ordenanzas municipales
		A6	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías e INPSASEL
O4	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	A7	De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos
O5	Existencia de proveedores en la zona	A8	Encarecimiento de los productos tecnológicos
		A9	Existencia de competidores en la zona
		A10	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa

Fuente: El autor (2015)

4.3.8. Análisis estructural de las variables externas

Los elementos que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros.

Como ya se han identificado cada una de las variables de influencia externa de la organización, se procede a construir la matriz de análisis estructural para las oportunidades y amenazas, mostrando en cada una la influencia que ejerce una variable sobre las otras. Para la construcción de esta matriz de análisis estructural, se estableció el sistema binario de oposición, asignándole valor 1 si es influencia real y valor 0 si existe una influencia nula de la variable en cuestión sobre otra.

Este análisis permitió identificar cuáles son aquellas fuerzas motrices y dependientes dentro del sistema constituido por las variables externas identificadas (ver tabla 4.13), esta identificación facilitó realizar la jerarquización de los factores, permitiendo al investigador poner mayor énfasis sobre estas al momento de generar estrategias, ya que de forma directa son las que hacen que el sistema se movilice.

Por ello, es conveniente considerar su potencial situación futura al ser consideradas como amenazas u oportunidades, para así preparar un conjunto de estrategias que sirvan de escudo para defenderse de las situaciones negativas o bien de elementos de ataque para aprovechar las situaciones positivas para la organización.

Tabla 4.13. Análisis estructural de los factores externos identificados

N	Variables	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Motricidad
O1	Constante actividad de producción petrolera y sus distintas operaciones derivadas	-	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	7
O2	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	0	-	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4
O3	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	1	0	-	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
O4	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0	0	0	-	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
O5	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
O6	Existencia de proveedores en la zona	0	0	1	0	1	-	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
A1	Inestabilidad económica del país.	1	1	1	1	1	1	-	1	1	0	0	0	1	1	0	10
A2	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	1	0	1	0	0	1	1	-	1	0	0	0	0	0	1	6
A3	Proyección de decrecimiento económico.	1	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	0	0	1	1	12
A4	Caída en la producción petrolera	1	0	1	0	0	0	1	0	1	-	0	0	0	0	1	5
A5	Impuestos y ordenanzas municipales	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	-	0	0	0	1	2
A6	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías e INPSASEL	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	-	0	0	1	2
A7	De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	-	1	1	5
A8	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	-	1	7
A9	Existencia de competidores en la zona	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	-	3
Dependencia		5	2	7	5	5	11	6	4	5	1	2	0	2	5	13	73

Fuente: El autor (2015)

La adición de los valores por fila revela las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (índice de motricidad), es decir, indica las fuerzas de cada una sobre las demás, en donde “proyección de decremento económico” e “inestabilidad económica del país” resultaron las variables con la mayor influencia en el sistema, pues su motricidad es de 12 con 16,44 % y 10 con 13,70 %, respectivamente (ver tabla 4.14). Por otro lado la sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), lo cual indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. De esta manera, “existencia de competidores en la zona” y “existencia de proveedores en la zona”, con un índice de dependencia de 13 unidades y 17,81 % y 11 unidades y 15,07 %, respectivamente, son las variable con mayor dependencia (ver tabla 4.14).

Tabla 4.14. Porcentajes de motricidad y dependencia

N	Variables	Motricidad	% Motricidad	Dependencia	% Dependencia
1	Constante actividad de producción petrolera y sus distintas operaciones derivadas	7	9,59%	5	6,85%
2	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	4	5,48%	2	2,74%
3	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	3	4,11%	7	9,59%
4	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	2	2,74%	5	6,85%
5	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	2	2,74%	5	6,85%
6	Existencia de proveedores en la zona	3	4,11%	11	15,07%
7	Inestabilidad económica del país.	10	13,70%	6	8,22%

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.14. Continuación

N	Variables	Motricidad	% Motricidad	Dependencia	% Dependencia
8	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	6	8,22%	4	5,48%
9	Proyección de decrecimiento económico.	12	16,44%	5	6,85%
10	Caída en la producción petrolera	5	6,85%	1	1,37%
11	Impuestos y ordenanzas municipales	2	2,74%	2	2,74%
12	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías e INPSASEL	2	2,74%	0	0,00%
13	De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos	5	6,85%	2	2,74%
14	Encarecimiento de los productos tecnológicos	7	9,59%	5	6,85%
15	Existencia de competidores en la zona	3	4,11%	13	17,81%
Total		73	100,00%	73	100,00%

Fuente: El autor (2015)

Cada variable lleva aparejado un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el sistema, formando un par ordenado que puede ser graficado, ubicándose cada uno de ellos en un plano de motricidad-dependencia (ver figura 4.12)

Para realizar la gráfica de estas variables es conveniente dividir el plano cartesiano, en las cuatro regiones que exige la metodología, las cuales son: zona de poder, zona de conflicto, zona de autonomía y zona de salida; para ello se divide el 100% de la sumatoria de todos los índices entre el número de variables, es decir,

dividir 100% entre 15, quedando como resultado 6,67 %, que será el punto de intersección donde se dividirán las 4 zonas mencionadas.

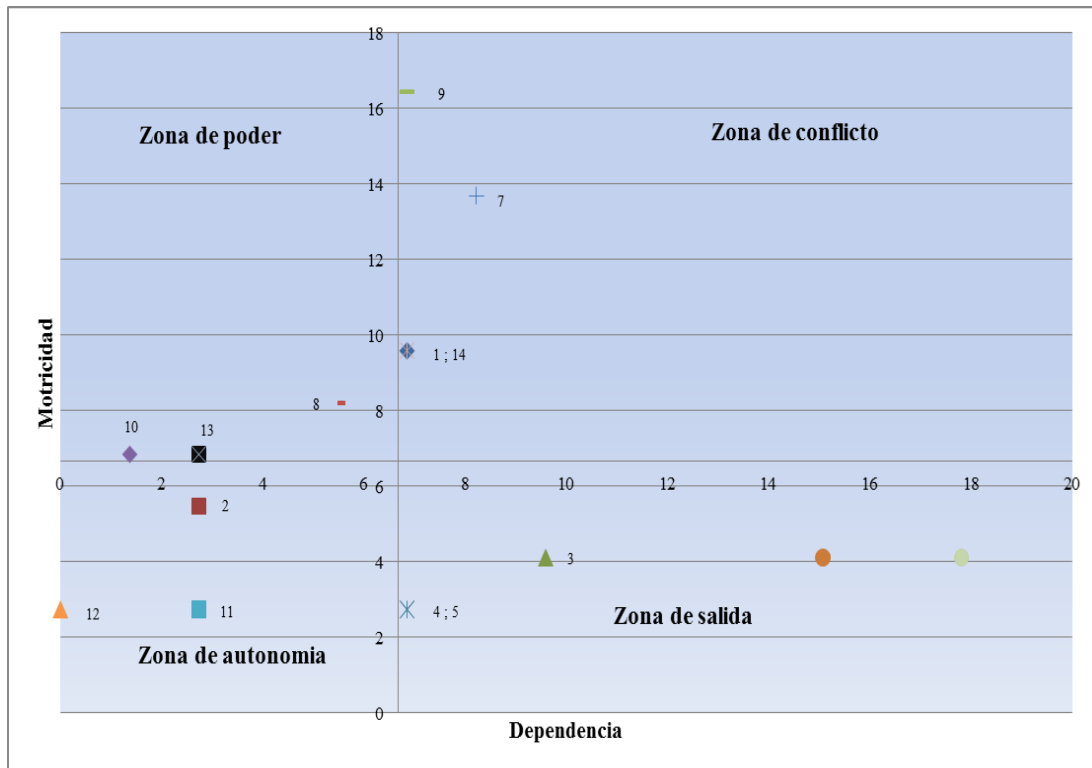


Figura 4.12. Plano motricidad vs dependencia
Fuente: El autor (2015)

Este plano de motricidad-dependencia puede dividirse en cuatro sectores:

➤ Zona de poder

Esta se caracteriza por ser una zona donde las variables que se encuentran en esta, posee una alta motricidad y poca dependencia, en este cuadrante se presentan las siguientes variables:

- ✓ Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción

- ✓ Caída en la producción petrolera
- ✓ De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos

➤ Zona de conflicto

Las variables que se encuentran en ella, poseen la característica de ser muy influyentes pero además pueden ser influenciadas por las variables de la zona de poder, estas generalmente desestabilizan el sistema. Las variables que se encuentran en esta zona, son las siguientes:

- ✓ Constante actividad de producción petrolera y sus distintas operaciones derivadas.
- ✓ Inestabilidad económica del país.
- ✓ Proyección de decrecimiento económico.
- ✓ Encarecimiento de los productos tecnológicos

➤ Zona de autonomía

Estas variables se caracterizan por tener poca influencia en el sistema y son poco influidas por las demás variables. Son variables autónomas dentro del sistema, no representan gran importancia en la definición o influencia en el futuro. Las variables que se encuentran en esta área son las siguientes:

- ✓ Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)
- ✓ Impuestos y ordenanzas municipales
- ✓ Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías e INPSASEL

➤ Zona de salida

Están todas aquellas que son producto de las anteriores. Tiene poca motricidad, pero una alta dependencia. Generalmente son generadas por las demás variables. Se muestran las variables que se encuentran en esta zona:

- ✓ Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos
- ✓ Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa
- ✓ Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología
- ✓ Existencia de proveedores en la zona
- ✓ Existencia de competidores en la zona

4.3.9. Cálculo de los valores de ponderación de la matriz EFE.

Para la aplicación de la matriz EFE, es necesario contar con un conjunto de ponderaciones aplicadas a los factores, estos deben estar entre un rango de 0,0 hasta 1,0. La asignación de valores puede hacerse de modo subjetivo, pero muchas veces no es conveniente realizarlo de esta forma, por ello se aplica el método de análisis estructural, que permite calcular estos valores a través de la relación motricidad - dependencia que existe entre las variables sujetas a un estudio, reduciendo la subjetividad en la asignación de las ponderaciones a las variables (ver tabla 4.15). Para el cálculo de la ponderación a través de la relación motricidad – dependencia, deben aplicarse las siguientes ecuaciones:

$$VPE = \%M + (1/\%D) \quad \text{Si } D > 0 \quad \text{Ec. 4.1}$$

$$FPE = VPE * 100 / TVP \quad \text{Ec. 4.2}$$

$$PE = FPE / 100 \quad \text{Ec. 4.3}$$

Dónde:

TVP= Sumatoria de los valores ponderados.

VPE= Valor ponderado externo.

FPE= Factor ponderado externo.

PE= Ponderación externa.

Tabla 4.15. Calculo de ponderaciones de factores externos

N	Variables	Motricidad	Dependencia	VPE	FPE	PE
O1	Constante actividad de producción petrolera y sus distintas operaciones derivadas	9,59	6,85	9,74	9,70	0,10
O2	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	5,48	2,74	5,84	5,82	0,06
O3	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	4,11	9,59	4,21	4,20	0,04
O4	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	2,74	6,85	2,89	2,88	0,03
O5	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	2,74	6,85	2,89	2,88	0,03
O6	Existencia de proveedores en la zona	4,11	15,07	4,18	4,16	0,04
A1	Inestabilidad económica del país.	13,70	8,22	13,82	13,77	0,14
A2	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	8,22	5,48	8,40	8,37	0,08
A3	Proyección de decrecimiento económico.	16,44	6,85	16,58	16,53	0,17
A4	Caída en la producción petrolera	6,85	1,37	7,58	7,55	0,08
A5	Impuestos y ordenanzas municipales	2,74	2,74	3,10	3,09	0,03
A6	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías e INPSASEL	2,74	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.15. Continuación

N	Variables	Motricidad	Dependencia	VPE	FPE	PE
A7	De las posibles sanciones, LOTT, Ley de precios justos	6,85	2,74	7,21	7,19	0,07
A8	Encarecimiento de los productos tecnológicos	9,59	6,85	9,74	9,70	0,10
A9	Existencia de competidores en la zona	4,11	17,81	4,17	4,15	0,04
Total		100,00	100,00	100,35	100,00	1,00

Fuente: El autor (2015)

4.3.10. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una vez realizada la matriz de análisis estructural, se procedió a construir la matriz de evaluación del factor externo tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado.

A continuación se muestra en la tabla de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó como es la situación actual de la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., en lo que respecta a sus factores externos (ver tabla 4.16).

Tabla 4.16. Matriz de evaluación de factores externos

N	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado
Oportunidades				
1	Constante actividad de producción petrolera y sus distintas operaciones derivadas	0,10	1	0,1
2	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	0,06	4	0,24

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.16. Continuación

N	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado
Oportunidades				
3	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,04	2	0,08
4	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0,03	3	0,09
5	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	0,03	3	0,09
6	Existencia de proveedores en la zona	0,04	4	0,16
Amenazas				
7	Inestabilidad económica del país.	0,14	2	0,28
8	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	0,08	2	0,16
9	Proyección de decrecimiento económico.	0,17	1	0,17
10	Caída en la producción petrolera	0,08	1	0,08
11	Impuestos y ordenanzas municipales	0,03	2	0,06
12	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías e INPSASEL	0,00	0	0
13	De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos	0,07	4	0,28
14	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0,10	2	0,2
15	Existencia de competidores en la zona	0,04	4	0,16
Totales		1,00	-	2,15

Fuente: El autor (2015)

El resultado expresado por la matriz EFE, es de 2,15. La metodología indica que los resultados que estén por encima del promedio (2,5), hace referencia a una posición externa donde la organización aprovecha las oportunidades y evita o se preparan para afrontar de forma adecuada las amenazas del medio externos, mientras que una calificación por debajo del promedio, hace referencia a una posición externa donde la organización no aprovecha las oportunidades y no se prepara para afrontar de forma adecuada las amenazas del medio externos. En este caso, la organización obtuvo una calificación 2,15 puntos, lo que indica que posee una posición externa

débil, lo que expresa que se encuentra expuesta a las variables externas sin protección.

Esta situación, es de suma importancia para la organización ya que si no se preparar planes de defensa la empresa está expuesta a sufrir las consecuencias de las variables externas, por ello, el resultado obtenido de la aplicación de esta matriz es de gran importancia, puesto que facilito al investigador poder plantear una idea del tipo de estrategias necesarias para que la empresa pueda permanecer en el mercado, adaptándose a los cambios externos.

4.3.11. Factores claves del éxito

Los factores claves del éxito son aquellos que poseen una influencia sobre la empresa por encima de los otros factores, que limitan y crean situaciones favorables o no para la empresa, por ello, es conveniente identificarlos y clasificarlos a fin de ser considerados al momento de generar estrategias.

Los factores con resultado más alto en la matriz EFE son los llamados factores claves del éxito, ya que son los que influyen en mayor medida a la organización. Si analizamos detenidamente cada uno de los valores obtenidos en la matriz EFE, se puede observar que la variable “inestabilidad económica en el país” obtuvo en la una puntuación de 0,28, lo que indica tiene influencia sobre la empresa en gran proporción, por encima de las demás variables a excepción de “de las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos” que obtuvo un valor igual a 0,28 (ver tabla 4.17).

Por otra parte, una de las oportunidades con mayor impacto sobre la empresa es la que se refiere a “disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de

créditos” con una puntuación de 0,24; la cual puede ser aprovechada para mejorar cuando sea necesario, las instalaciones de la empresa.

Otra de las variables de mayor puntuación fue la denominada “encarecimiento de los productos tecnológicos” la cual obtuvo una puntuación de 0,20. Esta es una variable de gran importancia, ya que si se desea optimizar la gestión de la empresa, es conveniente siempre tratar de mejorar las instalaciones y utilizar equipos que permitan optimizar los procesos operacionales.

Tabla 4.17. Factores claves del éxito

Amenazas u oportunidad	Variables	Resultado
A	Inestabilidad económica del país.	0,28
A	De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos	0,28
O	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	0,24
A	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0,2
A	Proyección de decrecimiento económico.	0,17
O	Existencia de proveedores en la zona	0,16
A	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	0,16
A	Existencia de competidores en la zona	0,16
O	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0,09
O	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	0,09
O	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,08

Fuente: El autor (2015)

4.3.12. Análisis interno

La finalidad de realizar este análisis, es realizar una lista de fortalezas con las cuales cuenta organización para mantenerlas y si es posible robustecerlas y de

debilidades para evitar los efectos que agraven la situación de la organización buscando los medios de fortalecer o en su defecto eliminarlas.

El análisis del ambiente interno ofrece la oportunidad de involucrar a los empleados y miembros de la organización con la misma, haciendo lo participes del estudio, en forma tal que se promueva un mejoramiento funcional, lo que pudiera traducirse en corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo, e incremento de los beneficios económicos.

La metodología utilizada para llevar a cabo el presente proceso de análisis interno a MULTISERVICIOS LISTA, C.A., fue la descrita por David (2008), en el que se especifica que se requiere información clave en diversas áreas dentro de la empresa. Una vez recopilados los datos, estos fueron cuantificados, analizados y organizados. Se aplicó el método de análisis estructural a las variables claves (oportunidades y amenazas) para percibir la relación entre ellas y determinar la realidad de la organización. Acto seguido se procedió a formar la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y así identificar la posición que posee la organización con respecto a las áreas internas claves.

4.3.13. Factores internos

El análisis de los factores internos, se realizó con el propósito de identificar de forma clara y precisa, la existencia de debilidades y fortalezas dentro de la organización, a partir de la interacción directa con el personal de la empresa en general, y perteneciente a cada una de las áreas a auditar. Estas áreas son gerencia, finanzas y contabilidad, mercadotecnia, producción y operaciones y sistema de información gerencial.

4.3.14. Área de gerencia

Es el órgano encargado de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades en la organización a través de las diferentes áreas para el logro de sus metas y objetivos. Dentro de estos se encuentra la responsabilidad de guiar a la empresa al cumplimiento de sus metas, valores y objetivos básicos.

Para la ejecución de este análisis fue necesaria la utilización de encuestas y entrevistas estructuradas a los empleados en general. Las funciones de la gerencia consisten en 5 actividades básicas: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

4.3.14.1. Función de planeación

La planeación es el único instrumento del cual se dispone para adaptarse al cambio de forma anticipada. Si una organización o empresa no planifica todas las actividades que debe realizar para alcanzar su propósito y trazar su destino, su supervivencia en el mercado dependerá directamente de la suerte y el impulso que haya obtenido anteriormente cuando sea el caso.

Haciendo uso de la observación sistemática realizada durante diversas visitas a las instalaciones operativas y las encuestas aplicadas a los trabajadores, se evidenció claramente que la empresa no utiliza con frecuencia los conceptos de la planificación estratégica. Esto se ve reflejado, en la ausencia de planes de acción para abordar las diferentes situaciones que pueden presentarse, así como procedimientos relacionados con actividades rutinarias, de igual forma se comprobó la ausencia de objetivos y metas dentro de la organización.

Es posible añadir que la empresa no posee establecida una misión y visión, según lo que manifiestan los trabajadores, expresan que de existir estas no les ha sido comunicado.

La situación anterior también favorece la existencia de un proceso de toma de decisiones de forma no planificada, ya que a juicio de los sujetos sometidos a investigación, en muchas oportunidades para satisfacer los requerimientos de los clientes y los compromisos con los empleados se ejecutan acciones reactivas, debido a la poca previsión existente en la empresa.

La situación descrita anteriormente es resaltada, por las respuestas proporcionadas por el personal encuestado, manifestadas tras la aplicación del instrumento de recolección de datos (ver figura 4.13).

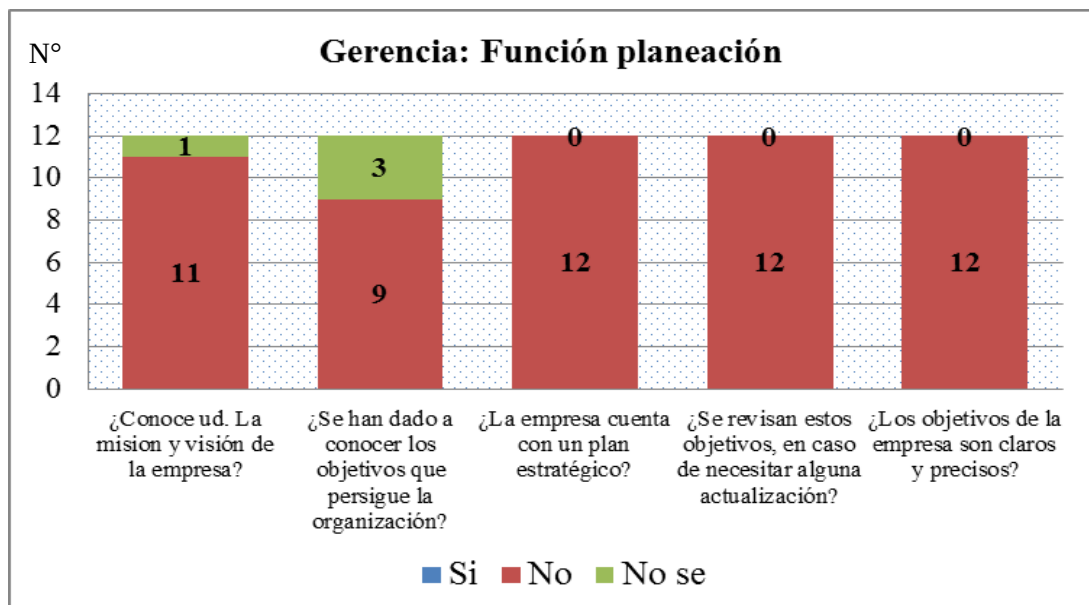


Figura 4.13. Resultados de encuestas preguntas 1-5
Fuente: El autor (2015)

En función de la entrevista realizada, se pudo detectar dentro de la función de planeación las siguientes variables:

➤ Debilidades

- ✓ Ausencia de plan estratégico en la empresa
- ✓ Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades

4.3.14.2. Función organización

El propósito de la función organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién. Una empresa bien organizada por lo general cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. De igual forma una buena estructura organizativa facilita la asignación de recursos de manera eficaz y eficiente.

La función de la organización consta de tres actividades subsecuentes: descomponer las tareas en puestos trabajos (especialización laboral), combinar los trabajos para construir departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Para descomponer las tareas en puestos de trabajo es preciso definir las funciones específicas de los cargos y responsabilidades. Estos instrumentos explican con claridad a los directivos y empleados el trabajo a realizar. Una actividad organizativa muy importante es delegar autoridad.

En función de la aplicación del instrumento, en conjunto con lo manifestado por el personal de la empresa, se pudo constatar que la estructura organizativa puede no

ser la más adecuada para la empresa, puesto que no se posee claramente establecida en función de las actividades y necesidades actuales de la empresa.

Aunado a esto, no se posee de forma escrita la descripción de los puestos de trabajo y su respectiva jerarquización, lo que da a entender que la delegación de autoridad se realiza informalmente a través de palabras, y no se realiza la descripción del puesto de trabajo así como u explicación y la respectiva divulgación de la jerarquización de los mismos.

Así pues, producto de la existencia de este organigrama informal, no se ha considerado el posible desarrollo de un manual de descripción de cargos, por lo que la empresa carece del mismo, sabiendo que este es el encargado de describir los requisitos fundamentales que una persona debe tener para el adecuado ejercicio de su puesto de trabajo. Este aspecto también repercute negativamente en el ente estudiado. Los empleados en la encuesta aplicada manifestaron tener conocimiento de las funciones inherentes a su cargo, aunque estas no hayan sido presentadas formalmente.

Aunado a esta situación, se evidencio que la cantidad de trabajadores disponibles para realizar las actividades y el cumplimiento de los procesos no son la más adecuada, además se constató con la opinión de los trabajadores, que expresa la sobrecarga de trabajo a los que están sujetos en distintas ocasiones.

La situación descrita puede también justificarse con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, cuyas cifras se presentan en la figura 4.14.

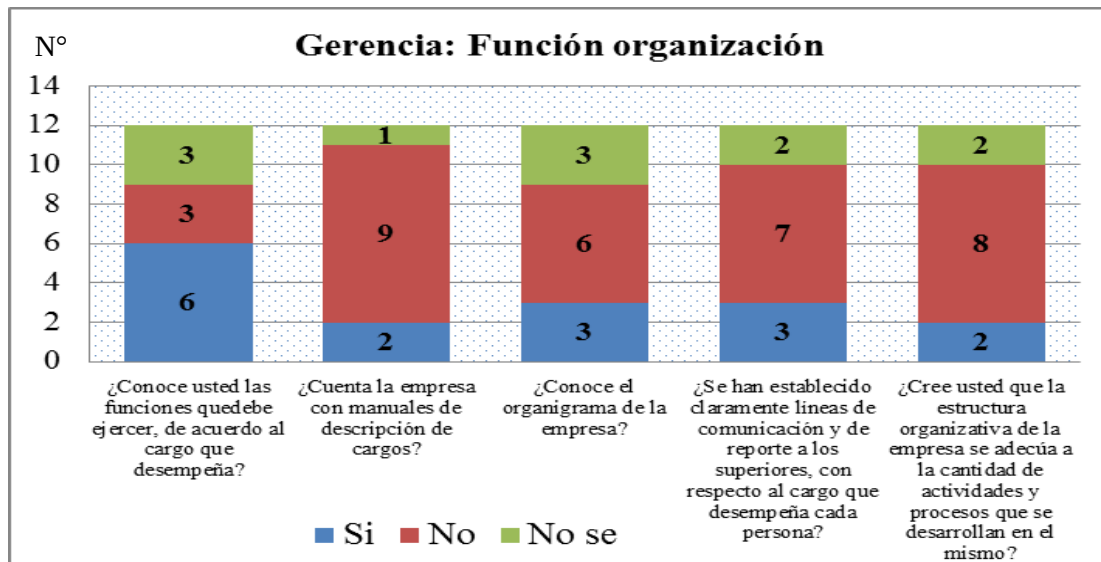


Figura 4.14. Resultados de encuestas preguntas 6-10

Fuente: El autor (2015)

Luego de haber efectuado el estudio del área funcional de organización, se evidenciaron las siguientes variables:

➤ Fortalezas

- ✓ Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos.

➤ Amenazas

- ✓ Estructura organizacional inadecuada
- ✓ Cantidad insuficiente de empleados para el ejercicio de las funciones en la empresa
- ✓ Ausencia de un manual de descripción de cargos.

4.2.14.3. Función dirección

En toda empresa es necesario que sus gerentes posean habilidades para crear políticas que permitan dar a sus empleados adoptar actitudes hacia la ejecución del trabajo inherente a su cargo de forma efectiva.

La dirección es un proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización. En cuanto a la realización de las actividades de Dirección, se estudiaron las funciones tales como: el adiestramiento, capacitación de personal, funciones y responsabilidades de los trabajadores.

Dentro del marco de la dirección también se integra el factor de la motivación el cual se puede analizar como es el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración.

De acuerdo con lo observado durante las visitas realizadas, así como con la aplicación de la entrevistas al personal de la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., se logró constatar que la directiva de la empresa ha manifestado la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, sin embargo no se han establecido acciones para verificar que se cumpla con este manifiesto.

Aun así, este aspecto tan significativo no es divulgado a los trabajadores del nivel más bajo, es decir trabajadores directos, por lo que muchos de ellos desconocen que este es uno de los nortes que persigue la empresa para reforzar su imagen corporativa frente a sus clientes.

La empresa no posee política de incentivos al logro como medida de motivación para los trabajadores, dado que los empleados en la encuesta aplicada

manifestaron que no existen mecanismos de recompensa que estén orientados a reconocer la labor que hacen a favor de la empresa.

Al considerar lo referente al clima laboral, el personal encuestado considera que el mismo es agradable y se pudo constatar la existencia de compañerismo, solidaridad y relaciones de cordialidad entre el equipo de trabajo de la empresa. Además, se valoró la existencia de un ambiente de cooperación y apoyo mutuo para la solución de inconvenientes y problemas cotidianos.

Un punto que debe ser de especial atención para los directivos de la empresa es el hecho de que los empleados consideran que sus opiniones no son valoradas de forma justa y constructiva, puesto que a juicio de ellos en el instrumento aplicado y complementado con entrevistas informales, se conoció que en diversas oportunidades han tomado la iniciativa de manifestar sus posturas, obteniendo de ellos respuestas desfavorables o mostrándose poco receptivos para asimilar los comentarios positivos o negativos que se hacen en pro de la mejora de los procesos y actividades de la organización.

A pesar de estas situaciones, el personal ha demostrado tener sentido de pertenencia hacia la empresa, lo cual queda demostrado en los resultados de la encuesta aplicada.

Los empleados encuestados en una importante proporción manifestaron que el salario percibido no se corresponde con su actuación en el trabajo, lo cual es un factor adicional que juega en contra de los niveles motivacionales de la empresa, puesto que un trabajador con una remuneración justa y que se corresponda con las necesidades actuales, es sinónimo de obtener mayor eficiencia en la ejecución de sus actividades.

Así pues, los señalamientos expuestos en esta parte de la investigación se sustentan a través de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de datos (ver figura 4.15).

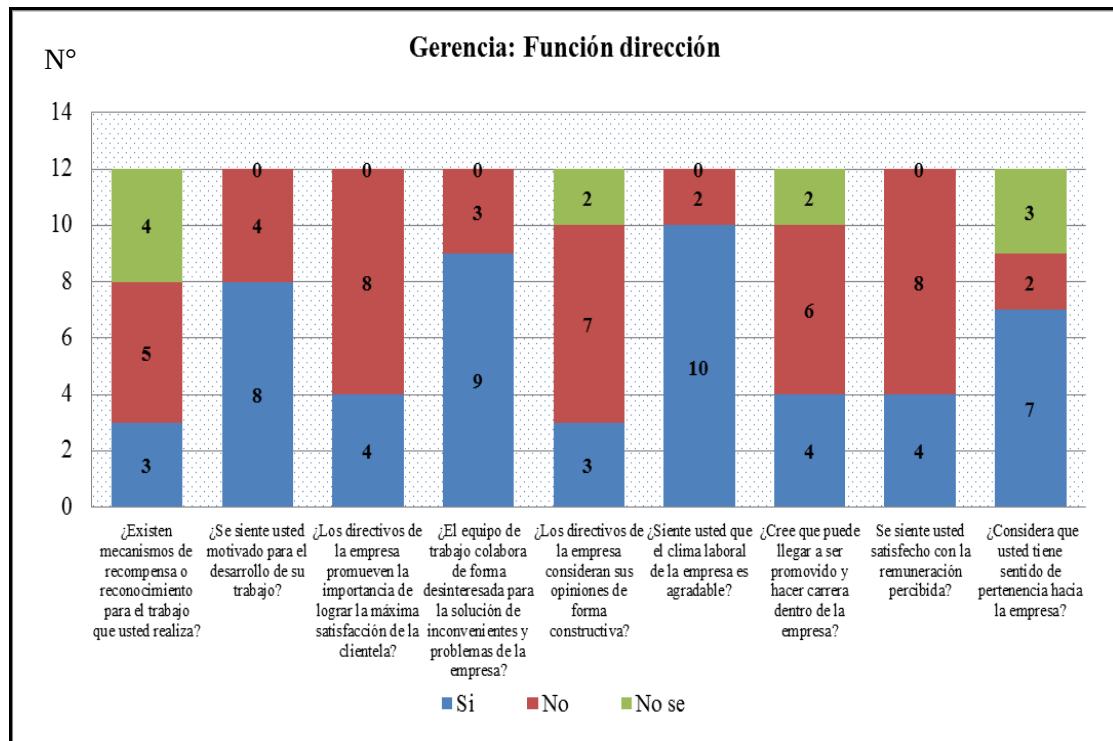


Figura 4.15. Resultados de encuestas preguntas 11-16
Fuente: El autor (2015)

Del análisis del área de dirección, se consideraron las siguientes variables:

➤ Fortalezas

- ✓ Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa.
- ✓ Clima laboral agradable

➤ Debilidades

- ✓ Ausencia de un plan motivacional y políticas de incentivo para los trabajadores.
- ✓ Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida.

4.2.14.4. Función control

El control es una de las responsabilidades de la dirección, que está estrechamente ligado con la planificación y la organización en una empresa. Su impacto sobre la motivación y la conducta del grupo de trabajo es muy significativo. El control es a su vez, un proceso (trabajar para que este todo de acuerdo con lo programado) y un resultado (el producto ha satisfecho las normas).

Es posible afirmar que el control permite la comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes y dentro de los límites establecidos, y se esté obteniendo los resultados esperados, de lo contrario es necesario establecer tácticas de nivelación o encauce de los procesos hacia el logro de los objetivos establecidos y los resultados esperados.

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas a los empleados del departamento, se pudo determinar que no existen mecanismos que permitan medir y evaluar el nivel de desempeño de los trabajadores, así como del grado de cumplimiento de los objetivos planteados e indicadores asociados con la medición de la gestión de la empresa.

En otro orden de ideas, se pudo constatar la inexistencia de un control de inventario de bienes, equipos, herramientas y materiales, con el fin de verificar su estado, ubicación y situación, con el fin de notificar oportunamente el extravío o robo de los mismos, en caso de que esto suceda. Además, se pudo constatar la existencia de un sistema que permite llevar el control del ausentismos y retardo laboral, a fin de aplicar las sanciones necesarias a los trabajadores, siempre apegados a la ley, cuando éstos incumplen con su asistencia a la empresa.

Sobre lo referente a la rotación de personal, los empleados encuestados, manifestaron que la misma es baja, por lo que el personal se encuentra asignado permanentemente a sus funciones, sin que esto implique que ante cualquier eventualidad o circunstancia extraordinaria, uno de ellos deba cubrir temporalmente las funciones de algún compañero de trabajo.

Un aspecto de gran importancia que pudo detectarse fue la ausencia de indicadores de control de gestión para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones administrativas y operativas de la empresa en relación a las metas establecidas. Pudo visualizarse que este concepto es prácticamente desconocido en la empresa. Esto influye claramente en la existencia de controles para la medición de los objetivos, ya que esto se perfecciona con los indicadores de gestión, aunado a esto la empresa no posee establecidos y asentado por escrito las metas estipuladas por periodos de tiempos, lo que hace que no se dirija el esfuerzo adecuadamente hacia el logro de las mismas.

En la figura 4.16 se puede evidenciar los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores.

➤ Fortalezas

- ✓ Existencia de controles de ausentismo del personal

➤ Debilidades

- ✓ Inexistencia de indicadores de gestión.
- ✓ Ausencia de medición del desempeño de los empleados.
- ✓ Carencia de controles para la medición en el cumplimiento de los objetivos del departamento.
- ✓ Carencia de control de inventarios y equipos

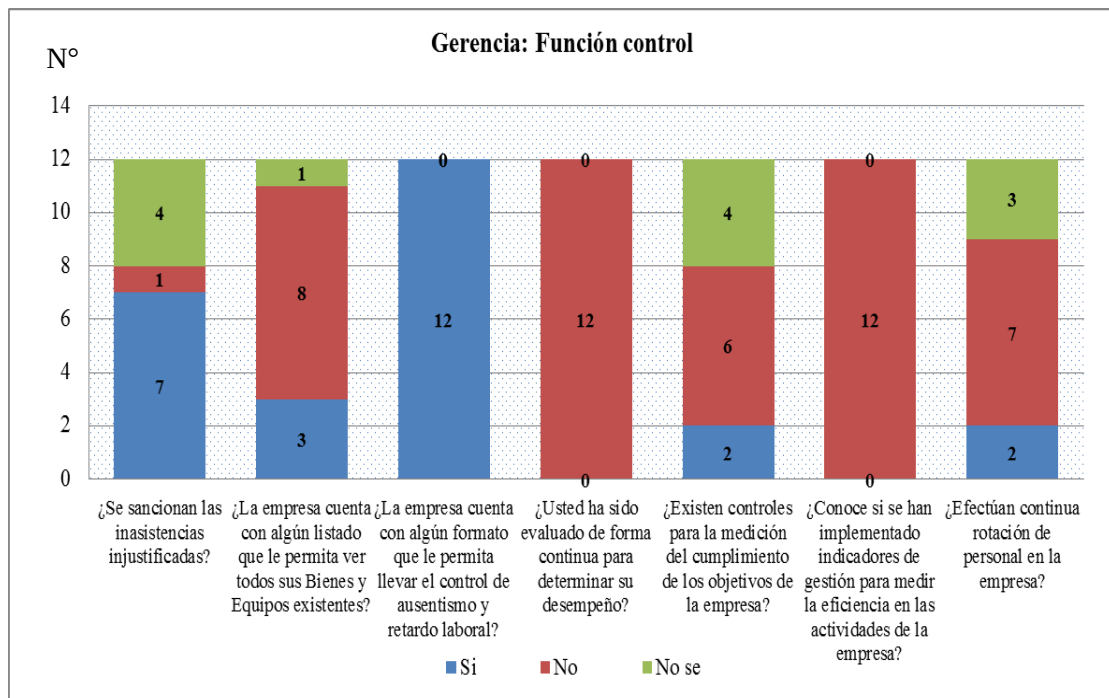


Figura 4.16. Resultados de encuestas preguntas 17-23
Fuente: El autor (2015)

4.3.14.5. Función integración de personal

Dentro de la administración estratégica se puede manejar también el concepto de la integración del personal que labora dentro de la organización, el cual es el proceso en el que las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos.

El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, moverse ágilmente en ella (rotación de puestos) y salir de la empresa.

De acuerdo a las entrevistas informales realizadas a los empleados del departamento, conjuntamente con la verificación realizada a través de la observación y encuestas, la empresa no cuenta con planes de capacitación y adiestramiento que estén orientados a incrementar o fortalecer los conocimientos técnicos de los trabajadores en áreas de interés para MULTISERVICIOS LISTA C.A. Aunado a esto, la empresa no posee mecanismos directos para la reclutamiento de candidatos a puestos de trabajos, ni para el reclutamiento del personal, además no se realiza la inducción correspondiente a los trabajadores de nuevo ingreso.

La figura 4.17, muestra el comportamiento que tuvo la función integración de personal en base a las opiniones emitidas por los encuestados.

Asimismo, tal como se hizo con las otras áreas, se presenta la variable detectada tras la evaluación de la integración de personal:

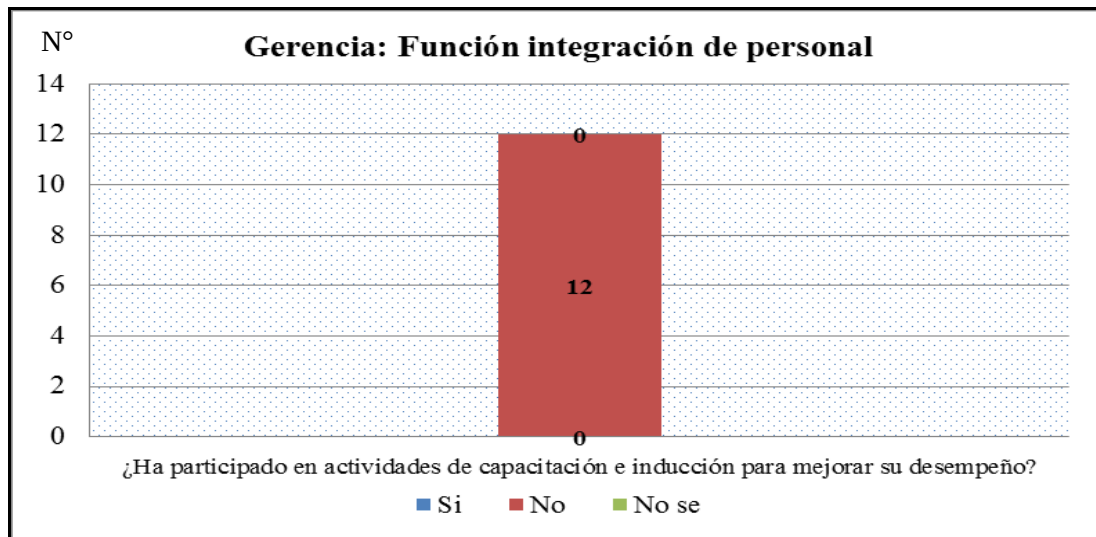


Figura 4.17. Resultados de encuestas pregunta 24

Fuente: El autor (2015)

➤ Debilidad:

- ✓ Ausencia de planes de capacitación para los empleados.
- ✓ Carencia de mecanismos de reclutamiento y selección de personal.

4.3.15. Área de mercadotecnia

La aplicación del análisis interno en el área de mercadotecnia consistió en una evaluación detallada del entorno de ventas y comercialización de la empresa, así como objetivos, estrategias y actividades que se llevan a cabo en la organización con el fin de fortalecer dicha área y para detectar cual es la situación en la que se encuentra.

En este análisis realizado, se llevó a cabo el estudio de algunas funciones de mercadotecnia básicas, las cuales contemplan las siguientes funciones: análisis de los clientes, venta de productos y servicios e investigación de mercado.

4.3.15.1. Función análisis de los clientes

Este análisis consiste en la identificación y evaluación de las necesidades junto a los deseos de los clientes; dicha actividad conlleva la aplicación de encuestas a los mismos, el desarrollo de sus perfiles, medir su grado de satisfacción, el análisis de los actuales y de los potenciales, la determinación de estrategias óptimas para posicionarse en el mercado, entre otros.

Esta función está representada por los clientes que atiende la empresa a través del departamento de operaciones. En tal sentido, se evalúan algunas de las necesidades y requerimientos de los usuarios tomando en cuenta aspectos como: análisis del cliente, calidad de servicio, planeación del servicio, fijación de precios, investigación de mercados y análisis de oportunidades.

Para esta actividad, la empresa decidió realizar la aplicación de la encuesta a sus principales clientes formados por 4 empresas, como son MILITAREK, C.A., transporte ATLAPAN, C.A., EVERGREEN SERVICE, C.A., SERVINOR, C.A. los resultados de esta encuesta arrojaron de forma directa que el 75 % de los clientes expresan que consideran que el tiempo de respuesta de la empresa es oportuno, además consideran que se sienten satisfechos con la atención brindada por el personal y el servicio prestado por la empresa, lo que garantiza la satisfacción de la mayor parte de los clientes (ver figura 4.18)

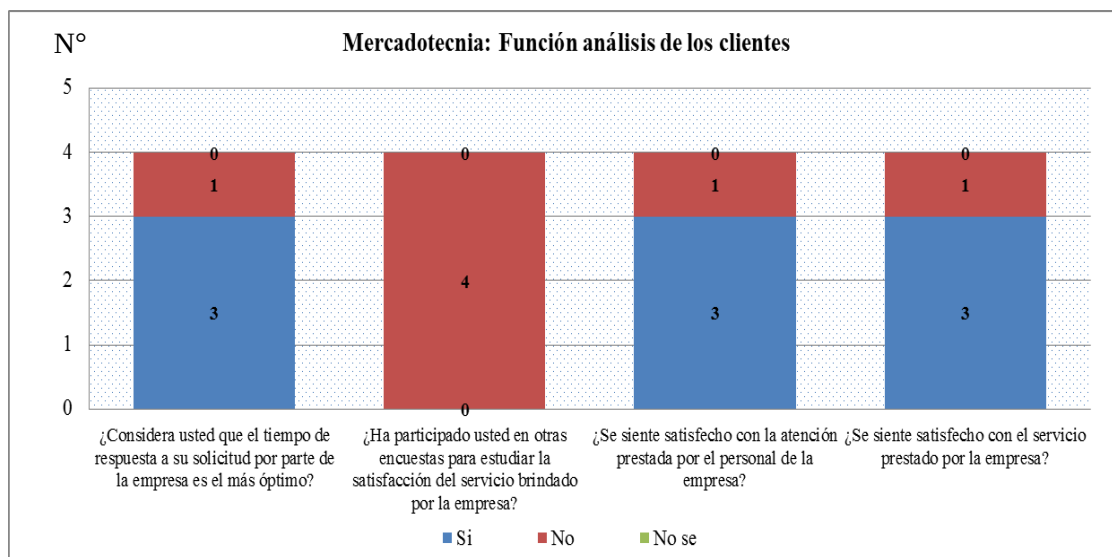


Figura 4.18. Resultados de encuestas pregunta 25-28

Fuente: El autor (2015)

Por otra parte, se realizó una encuesta interna a los trabajadores de la empresa en relación al análisis de los clientes de la cual se determinó que la empresa no mantiene registro de las quejas manifestadas por los clientes, que no se mide la satisfacción de los clientes a través de encuestas u otros mecanismos.

Sin embargo, pudo detectarse que la empresa posee una variedad de clientes en el mercado, los cuales son clasificados de acuerdo a su necesidad y características con el propósito de satisfacer las necesidades en función del tipo de servicio o producto que sea solicitado (ver figura 4.19)

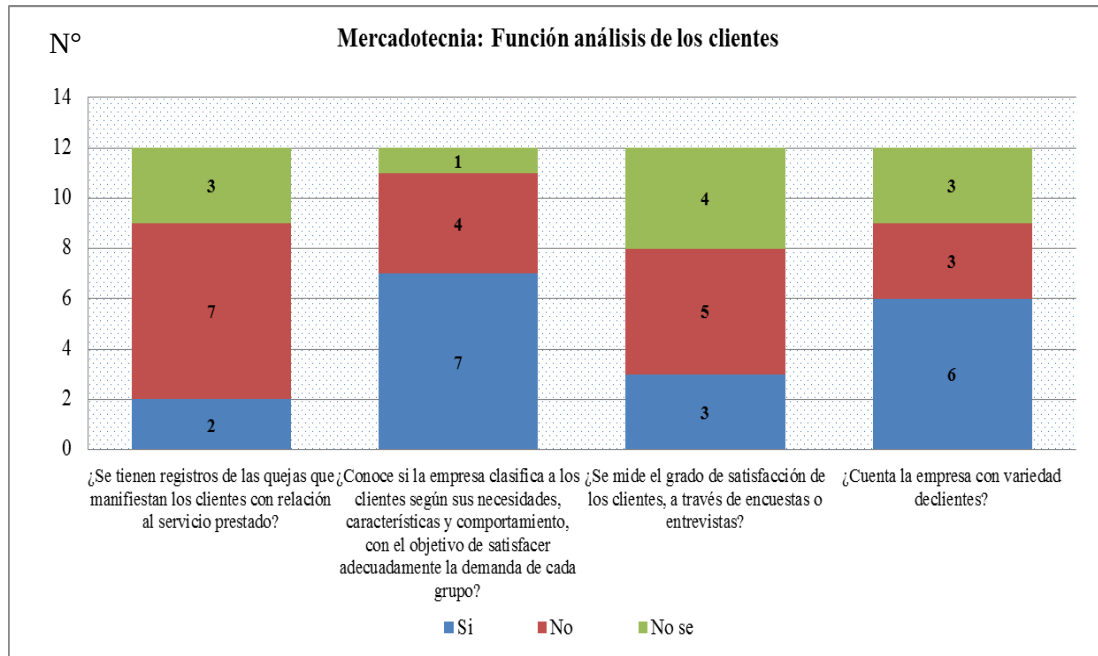


Figura 4.19. Resultados de encuestas pregunta 29-32
Fuente: El autor (2015)

➤ Fortalezas

- ✓ Variedad de clientes
- ✓ Gran porcentaje de los clientes satisfechos

➤ Debilidades

- ✓ Ausencia de medición de satisfacción del cliente

4.3.15.2. Función venta de productos y servicios

Las actividades de marketing incluyen también todo lo relacionado con la comercialización de los productos y servicios, lo que respecta a las actividades

publicitarias, la promoción de ventas, las ventas personales, la gerencia de fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y los intermediarios.

La empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., no posee establecidos mecanismos que les permita de una forma directa aumentar sus ventas, a través de estrategias que den a conocer a la empresa y los servicios y productos que ofrece con el fin de captar mayor cantidad de clientes en su área de ubicación y podemos integrarse al mercado regional de la construcción metalmecánica.

Esto se detectó a través de la encuesta realizada al personal de la empresa, donde el 66,67% de los encuestados, expresa que la empresa no posee estrategias formuladas en relación a promocionar los servicios e imagen de la empresa, mientras que el 25% expresa que si existen este tipo de estrategias (ver figura 4.20)

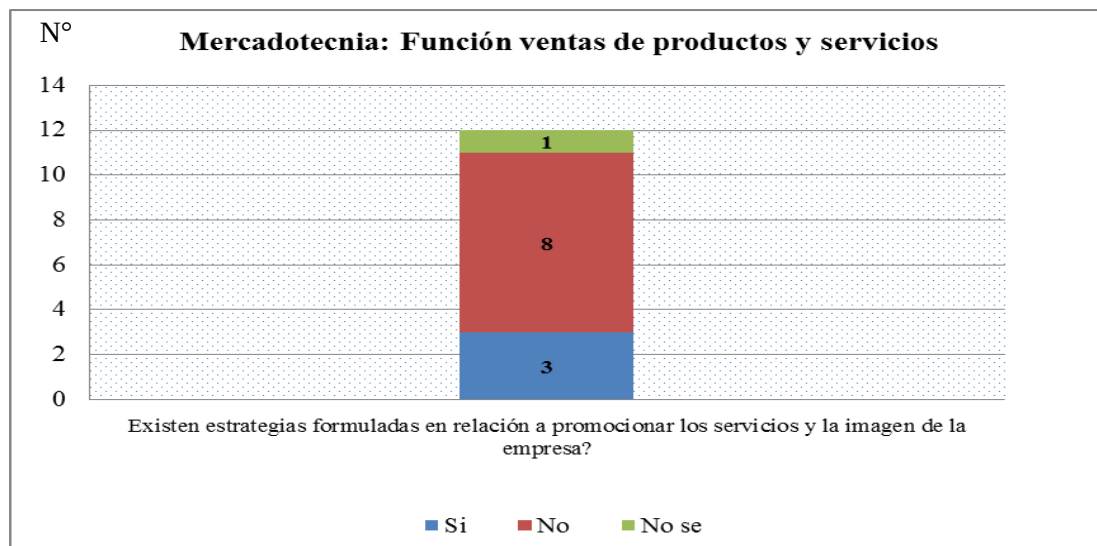


Figura 4.20. Resultados de encuestas pregunta 33
Fuente: El autor (2015)

➤ Debilidades

- ✓ Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes

4.3.15.3. Función investigación de mercados

La investigación de mercados consiste en la recolección, registro y análisis de datos sobre problemas relacionados con la comercialización de productos y servicios. Esta labor descubre fortalezas y debilidades importantes en materia de mercadotecnia.

De acuerdo con el instrumento de recolección de datos aplicado, se pudo constatar que la empresa no realiza ningún tipo de actividades orientadas a la investigación de mercado, comportamiento de demanda asociada a sus productos, la identificación de clientes potenciales, así como la segmentación del mismo, se nota la ausencia de estudios orientados a la identificación de competidores y la respectiva condición de la oferta actual de los productos y servicios prestados por la empresa.

Aunado a esto, la empresa no ha aumentado su participación en el mercado, lo que hace necesario la realización de una investigación de mercado, para detectar oportunidades para aumentar dicha participación y afianzar su posición, dando a conocerse y establecer contactos en la economía que le permita aumentar su participación en el mercado.

De acuerdo con la aplicación de la encuesta se pudo verificar dicha situación (ver figura 4.21).

➤ Debilidades

- ✓ Ausencia de estudios de investigación de mercados

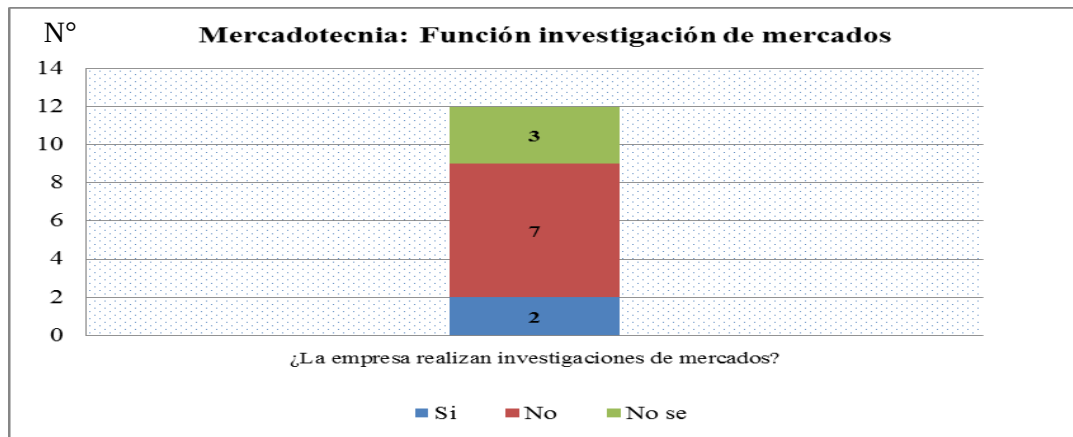


Figura 4.21. Resultados de encuestas pregunta 34
Fuente: El autor (2015)

4.3.16. Área de finanzas

El aspecto financiero a menudo se considera como la más adecuada valoración sobre el estado competitivo de una organización y el mejor atractivo para los inversionistas. Por lo tanto la determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación de estrategias.

Durante la entrevista sostenida con el personal de la empresa y con el gerente, se logró determinar que el comportamiento económico de la empresa MULTISERVICIOS LISTA C.A., es bastante estable, ya que goza de solidez financiera, sustentada en un índice aceptable de liquidez y ausencia de conflictos económicos con entes comerciales, y sobre todo la existencia de importantes vínculos con entidades bancarias para la obtención de créditos y niveles de endeudamiento poco riesgosos.

Sin embargo, la misma no maneja planes y presupuestos, es decir, estos no se elaboran, sino que trabaja de forma desorganizada sin planificar sus actividades con el fin de preparar presupuestos para abordar la ejecución de sus operaciones, sino que al momento de surgir la necesidad de recursos, se realiza la compra y pago de materiales y otros, para lograr el cumplimiento de las actividades, esto dificulta que se ejerza control sobre el gasto de la empresa, ya que no se posee ningún tipo de patrón con el cual comparar si los desembolsos son adecuados o no, si se cumple con el presupuesto o si se excede del mismo, esto es considerado como una deficiencia ya que puede generar grandes pérdidas para la organización.

El estudio de esta área funcional a través de la encuesta arrojó los siguientes valores (ver figura 4.22).

De esta, se identificaron los siguientes factores:

➤ Fortalezas

- ✓ Buena relaciones con entes bancarios
- ✓ Existencia de posición financiera adecuada

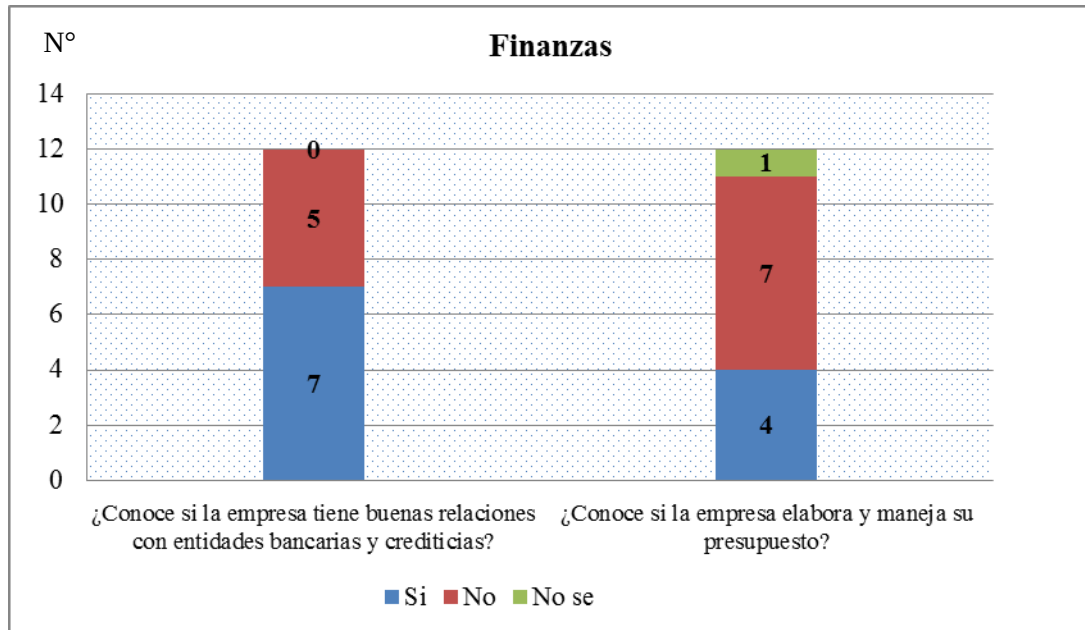


Figura 4.22. Resultados de encuestas pregunta 35-36
Fuente: el autor (2015)

➤ Debilidades

- ✓ Ausencia de preparación de planes y presupuestos
- ✓ Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa

4.3.17. Área de producción y operaciones

Para efectos de esta área, considerando la naturaleza del departamento de operaciones, se auditaron las funciones de procesos, capacidad, inventario y calidad.

4.3.17.1. Función procesos

Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción físico, y las específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las

instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de la infraestructura, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de los transportes.

Según lo observado a través de la observación directa y el cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento, las instalaciones del mismo se encuentran en un estado operativos y cuentan con distintos equipos como máquina de soldaduras, entre otros, pero que los mismos no son los más adecuados y el estado en el que se encuentra pueden generar peligros para los trabajadores que ejecutar las actividades haciendo uso de los mismos.

También se observa que la mayor cantidad de personal encuestado expresan que las instalaciones cuentan con el espacio adecuado. Por otra parte, un 67% del personal indica que las áreas de la empresa no se encuentran ubicadas adecuadamente por lo que el personal debe recorrer distancias relativamente prolongadas entre ubicaciones, lo que indica que la empresa no se encuentra atento a la reducción de las distancias que se recorren entre espacios. Sin embargo, a pesar de lo descrito anteriormente las condiciones en las que se encuentran las instalaciones son adecuadas.

Por otro lado, se pudo conocer a través de los trabajadores que el departamento no cuenta con un plan de ordenamiento de planta que permita mantener una mejor distribución dentro del mismo, evidenciando que no se lleva un control físico en inventarios de material observándose además que las distintas áreas no cuentan con la identificación necesaria,

Del mismo modo, según las opiniones recabadas, el departamento no ha mostrado disposición por realizar mejoras que conlleven a la disminución de las

distancias, en función de permitir una posible reducción de los tiempos, así como optimizar el tránsito de materiales o personas.

El estudio de esta área funcional a través de la encuesta arrojó los siguientes valores (ver figura 4.23).

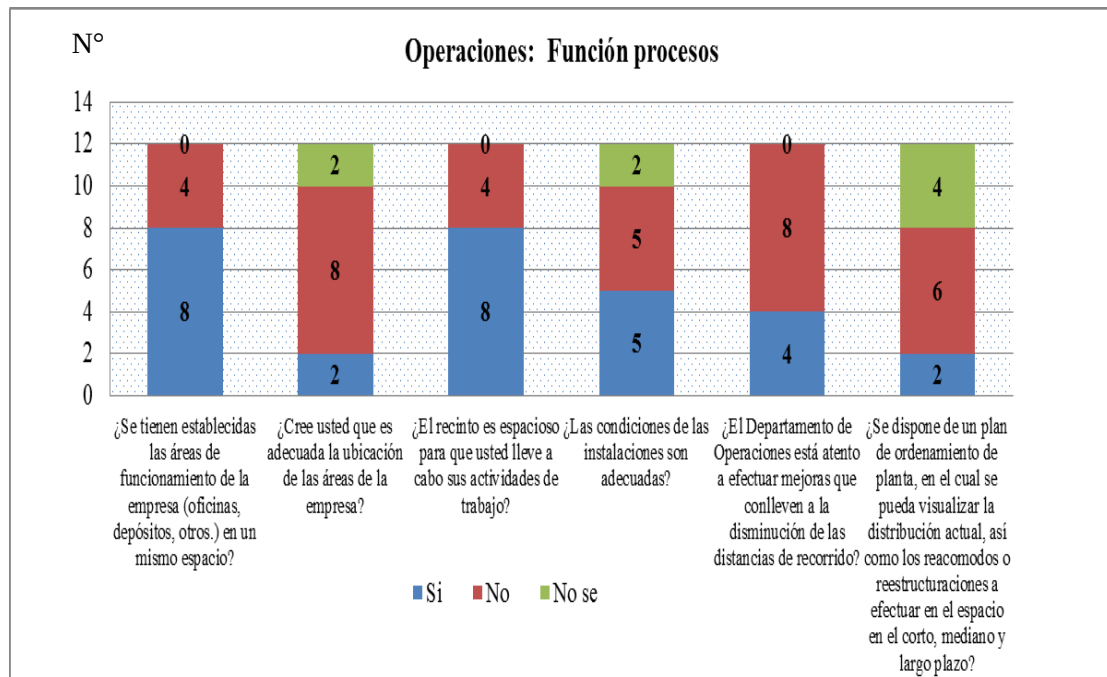


Figura 4.23. Resultados de encuestas pregunta 37-42

Fuente: El autor (2015)

De esta, se identificaron los siguientes factores:

➤ **Fortalezas**

- ✓ Espacio físico en condiciones adecuadas para desarrollar las actividades

➤ Debilidades

- ✓ Ausencia de plan de aprovechamiento de las instalaciones de la empresa
- ✓ Falta de quipos de trabajo en mejores condiciones operativas

4.3.17.2. Función capacidad

Esta función se relaciona con la determinación de los niveles óptimos de producción, es decir, pronósticos, planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de las líneas de espera.

A través de la encuesta, se evidencio que la empresa no cuenta con estudio sobre la estimación de su capacidad, es decir, no se conoce cuál es el número de trabajos que podrían ser realizados en determinado tiempo, por lo tanto se les hace difícil fijar su capacidad de producción.

Del mismo modo, no se detectó la existencia de mecanismos orientados a proyectar la demanda de productos y servicios que se puede obtener en un futuro, dado que la misma es irregular, por lo que no suelen tener un ritmo constante en el tiempo.

La situación descrita en relación a esta área se constata con los resultados obtenidos en la encuesta, los cuales se recogen en la figura 4.24.

Así pues, se detectaron las siguientes variables luego del estudio de esta función:

➤ Debilidades

- ✓ Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda.
- ✓ Inexistencia de actividades de medición de capacidad de la empresa y tiempos de ejecución de las actividades.

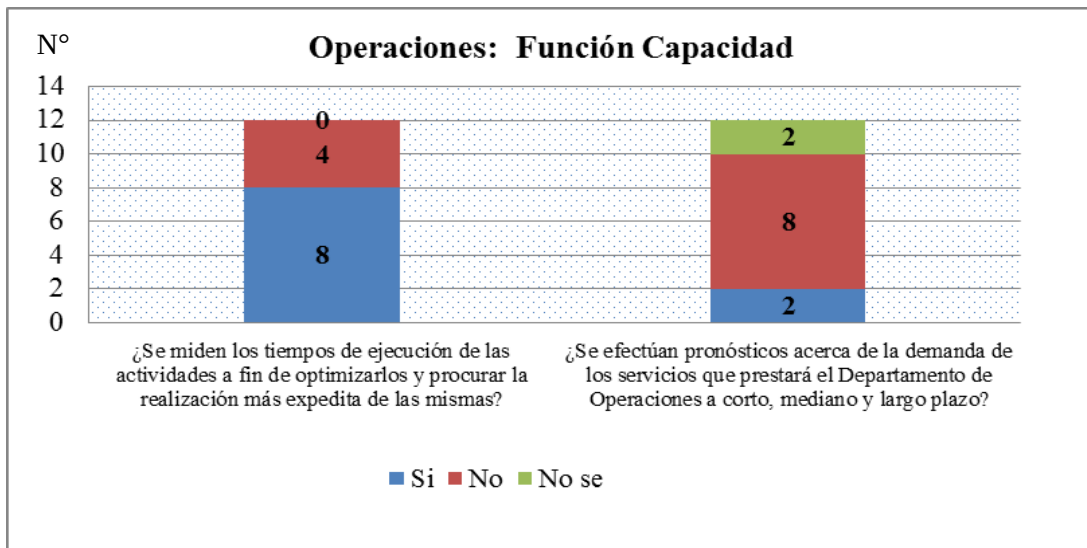


Figura 4.24. Resultados de encuestas pregunta 43-44

Fuente: El autor (2015)

4.3.17.3. Función inventario

Las decisiones de inventario implican la administración de los niveles de materia prima, trabajos en procesos y bienes terminados, además de incluir qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.

Según se constató, la empresa no lleva a cabo ningún tipo de actividades asociadas al manejo de inventario. Si bien es cierto, la empresa posee un lugar adaptado para el almacenamiento de los materiales disponibles en la empresa. Mas sin embargo, no se lleva a cabo ningún tipo de procesos asociados a la administración

de inventario, como son la cuantificación de los materiales disponibles, ni el control de entradas ni salidas, asimismo la control de las existencias de materiales.

Esta función se resume a las actividades de compra de materiales cuando son requeridos, los excedentes de las actividades son almacenados en el área destinada para tal fin, la cual se encuentra de una forma adecuada para su función, pero en el mismo, se encuentran los materiales y equipos mal ubicados, visualizando que no se aprovechar eficientemente el espacio disponible en el almacén, por lo cual se necesita una reestructuración de los espacios de resguardo, a fin de adaptarlos a las actividades llevadas a cabo por la dependencia operacional.

En cuanto a los equipos, la empresa cuenta con cierta cantidad de estos elementos, los cuales se destinan primordialmente para la ejecución de las actividades de la empresa. No obstante, muchos de los equipos destinados a la prestación de los servicios se encuentran desfasados de la tecnología actual, razón por la cual se requiere invertir en este aspecto, a objeto de actualizar la maquinaria existente.

Según pudo conocerse mediante entrevistas informales a los empleados, las principales autoridades de MULTISERVICIOS LISTA, C.A., han limitado los esfuerzos económicos para realizar las actualizaciones correspondientes a los equipos de primera necesidad o de mayor utilización en los procesos de producción.

Los resultados de la encuesta aplicada en torno a esta área, se encuentran condensados en la figura 4.25.

De igual forma, al culminar con el estudio de la función de inventario, se mencionan las variables encontradas:

➤ Fortalezas

- ✓ Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades
- ✓ Existencia de área para almacenamiento de materiales

➤ Debilidades

- ✓ Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios
- ✓ Mala distribución del almacén y no aprovechamiento de espacios disponibles

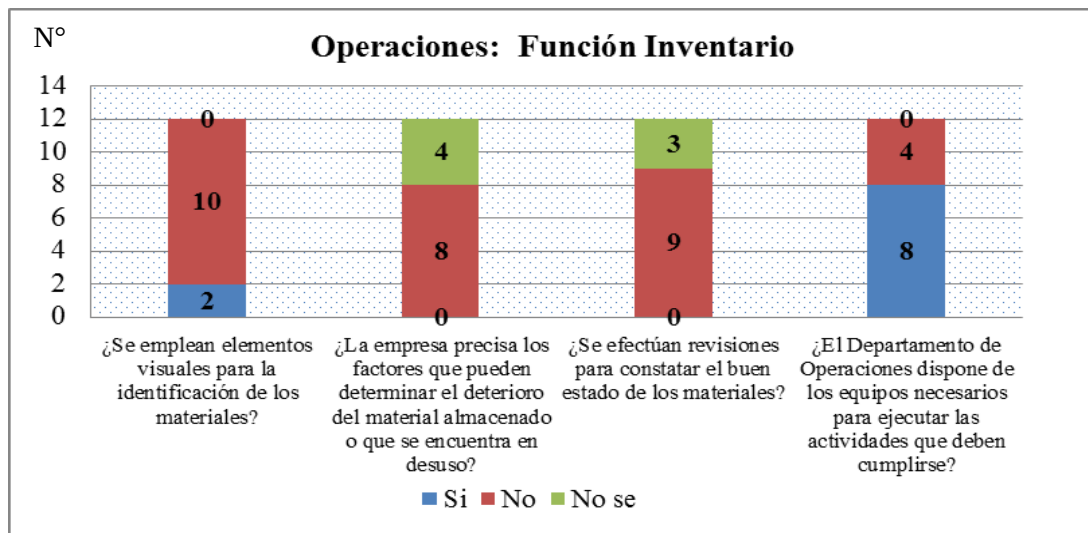


Figura 4.25. Resultados de encuestas pregunta 45-48

Fuente: El autor (2015)

4.3.17.4. Función calidad

Las decisiones de la calidad pretenden garantizar el óptimo estado de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

A través de la encuesta y observación directa, se determinó que la empresa realiza muy pocas actividades asociadas al control y aseguramiento de la calidad. Aunado a esto, la auditoría evidenció importantes deficiencias en las mismas. Se evidencio una gran desorganización en torno a los aspectos de la calidad, además se percibió la ausencia total de la documentación que maneja esta dependencia en materia de calidad; esto incluye procedimientos, manuales, formatos, entre otros. Muchos de estos documentos no se utilizan, no existe ningún tipo de registros por lo cual no se garantiza la calidad de los servicios que presta la empresa y la satisfacción del cliente en relación al cumplimiento de sus exigencias.

La encuesta aplicada permitió confirmar la ausencia de un sistema de aseguramiento de la calidad en las actividades ejecutadas por la empresa. Dichos resultados se muestran en la figura 4.26.

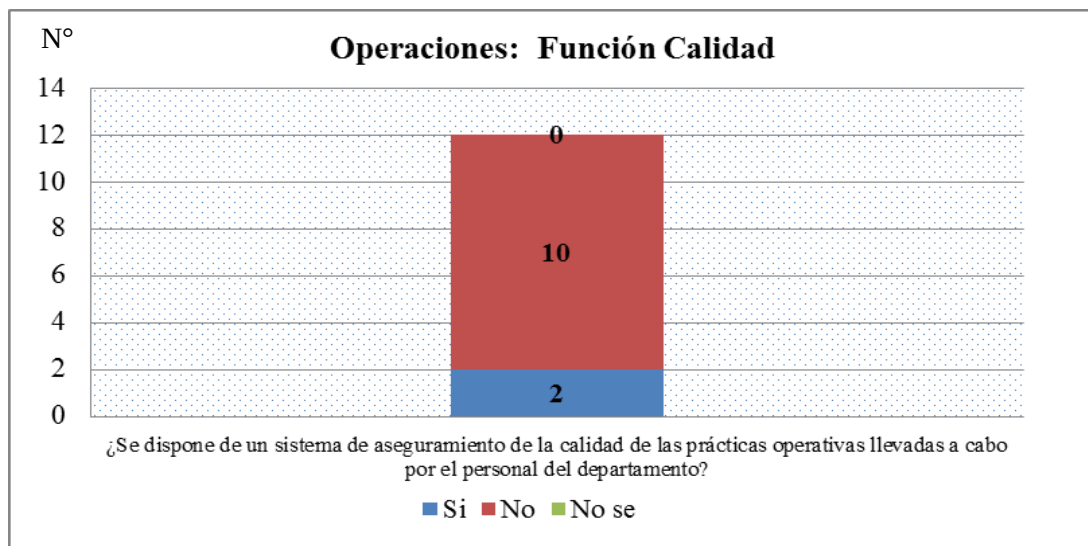


Figura 4.26. Resultados de encuestas pregunta 49
Fuente: El autor (2015)

Así pues, luego del estudio de esta área, se encontró la siguiente variable:

➤ Debilidad

- ✓ Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad.

4.3.18. Área de sistemas de información gerencial

La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. Los datos se convierten en información sólo cuando son evaluados, filtrados, analizados y organizados para una finalidad, problema, individuo o tiempo específico.

El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa, aumentando la calidad de las decisiones administrativas. Un sistema de información eficaz, por consiguiente, recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de manera que responda a preguntas operativas y estratégicas importantes.

Al consultar al personal a través de encuestas, se obtuvo que actualmente en la empresa no se manejan ningún tipo de sistema de información gerencial, ni propuestas orientadas al desarrollo o implementación de sistemas de información para la cobertura de sus actividades regulares. Esto, debido a que el personal de dicho ente, así como la Gerencia de la empresa no ha considerado el referido aspecto como un elemento prioritario, lo cual ha generado que todas las tareas de la dependencia en cuestión se ejecute manualmente.

Puede decirse entonces que los resultados de la encuesta aplicada confirman la situación descrita en relación a este aspecto (ver figura 4.27). Finalmente, luego del

estudio del área de sistemas de información gerencial, se detectaron las siguientes variables:

➤ Debilidad:

✓ Ausencia de sistemas de información.

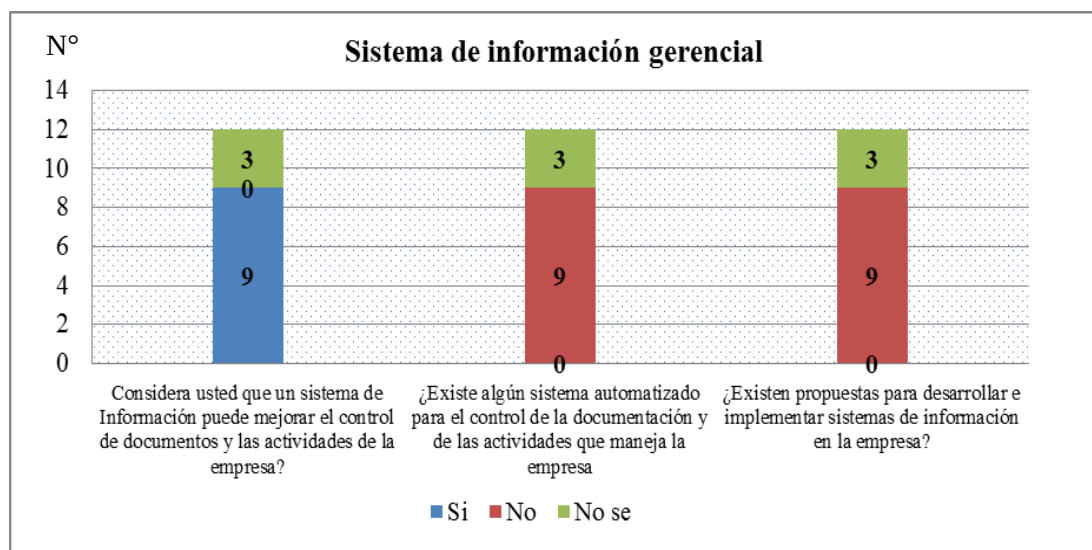


Figura 4.27. Resultados de encuestas pregunta 50-52
Fuente: El autor (2015)

4.3.19. Factores identificados en el análisis externo

A través de la aplicación de la auditoria interna, se pudieron o estudiar aspectos relevantes de las distintas áreas de la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., las cuales permitieron identificar un conjunto de oportunidades y amenazas que posee la organización (ver tabla 4.18), los cuales permitieron formular en conjunto de estrategias con la ayuda de los factores externos.

Tabla 4.18. Factores internos detectados

VARIABLES ENCONTRADAS	
Fortalezas	
F.1	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos.
F.2	Existencia de controles de ausentismo del personal
F.3	Variedad de clientes
F.4	Gran porcentaje de los clientes satisfechos
F.5	Buena relaciones con entes bancarios
F.6	Existencia de posición financiera adecuada
F.7	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades
F.8	Clima laboral agradable
F.9	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades
F.10	Existencia de área para almacenamiento de materiales
Debilidades	
D1	Ausencia de plan estratégico en la empresa
D2	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades
D3	Estructura organizacional inadecuada
D4	Cantidad insuficiente de empleados para el ejercicio de las funciones en la empresa
D5	Ausencia de un manual de descripción de cargos.
D6	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa.
D7	Ausencia de un plan motivacional y políticas de incentivo para los trabajadores.
D8	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida.
D9	Inexistencia de indicadores de gestión.
D10	Ausencia de medición del desempeño de los empleados.
D11	Carencia de controles para la medición en el cumplimiento de los objetivos del departamento.
D12	Carencia de control de inventarios y equipos
D13	Ausencia de planes de capacitación para los empleados.
D14	Carencia de mecanismos de reclutamiento y selección de personal.
D15	Ausencia de medición de satisfacción del cliente
D16	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes
D17	Ausencia de estudios de investigación de mercados
D18	Ausencia de preparación de planes y presupuestos
D19	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa
D20	Ausencia de plan de aprovechamiento de las instalaciones de la empresa
D21	Falta de quipos de trabajo en mejores condiciones
D22	Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda.

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.18. Continuación
VARIABLES ENCONTRADAS

Debilidades	
D23	Inexistencia de actividades de medición de capacidad de la empresa y tiempos de ejecución de las actividades.
D24	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios
D25	Mala distribución del almacén y no aprovechamiento de espacios disponibles
D26	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad.
D27	Ausencia de sistemas de información.
D28	Procedimientos realizados de forma manual.

Fuente: El autor (2015)

4.3.20. Análisis estructural de las variables internas

De igual forma que con el análisis externo, los elementos que constituyen el caso que se está estudiando no deben ser analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros. A través de la construcción de la matriz de análisis estructural para las fortalezas y debilidades, mostrando en cada una la influencia que ejerce una variable sobre las otras. Para la construcción de esta matriz de análisis estructural, se estableció el sistema binario de oposición, asignándole valor 1 si es influencia real y valor 0 si existe una influencia nula de la variable en cuestión sobre otra.

Este análisis permitió identificar cuáles son aquellas fuerzas motrices y dependientes dentro del sistema constituido por las variables internas identificadas (ver tabla 4.19), esta identificación facilitó realizar la jerarquización de los factores.

De igual forma como se realizó con el análisis estructural de las variables externas, la adición de los valores por fila revela las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (índice de motricidad), es decir, indica

las fuerzas de cada una sobre las demás. Por otro lado la sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), lo cual indica el grado de subordinación de cada variable con las demás.

Tabla 4.19. Análisis estructural de los factores internos detectados

VARIABLES ENCONTRADAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	D25	D26	D27	D28	Motricidad	
F1	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos.	-	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	9	
F2	Existencia de controles de ausentismo del personal	0	-	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
F3	Variedad de clientes	0	0	-	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	14
F4	Gran porcentaje de los clientes satisfechos	0	0	1	-	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	16
F5	Buena relaciones con entes bancarios	0	0	0	0	-	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
F6	Existencia de posición financiera adecuada	0	0	0	1	1	-	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	
F7	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades	0	0	1	1	1	1	-	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	14	
F8	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades	0	0	1	1	1	1	1	-	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	14
F9	Existencia de área para almacenamiento de materiales	0	0	1	0	0	0	1	0	-	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	8
D1	Ausencia de plan estratégico en la empresa	0	0	1	0	1	1	1	0	0	-	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
D2	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	-	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	15
D3	Estructura organizacional inadecuada	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	-	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
D4	Cantidad insuficiente de empleados para el ejercicio de las funciones en la empresa	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	-	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	18
D5	Ausencia de un manual de descripción de cargos.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	7
D6	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa.	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	-	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	11
D7	Clima laboral agradable	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	16
D8	Ausencia de un plan motivacional y políticas de incentivo para los trabajadores.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	-	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	9

Fuente: El autor (2015)

4.19. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	D25	D26	D27	D28	Motricidad
D9	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida.	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	-	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	11
D10	Inexistencia de indicadores de gestión.	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	-	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	13
D11	Ausencia de medición del desempeño de los empleados.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	-	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	11	
D12	Carencia de controles para la medición en el cumplimiento de los objetivos de la empresa	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	-	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	17
D13	Carencia de control de inventarios y equipos	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	10
D14	Ausencia de planes de capacitación para los empleados.	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	-	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8
D15	Carencia de mecanismos de reclutamiento y selección de personal.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	6
D16	Ausencia de medición de satisfacción del cliente	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	15
D17	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	12
D18	Ausencia de estudios de investigación de mercados	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	7
D19	Ausencia de preparación de planes y presupuestos	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	12
D20	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	11
D21	Ausencia de plan de aprovechamiento de las instalaciones de la empresa	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	18
D22	Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	6
D23	Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	9
D24	Inexistencia de actividades de medición de capacidad de la empresa y tiempos de ejecución de las actividades.	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	20
D25	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	6
D26	Mala distribución del almacén y no aprovechamiento de espacios disponibles	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	6	
D27	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad.	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	17	
D28	Ausencia de sistemas de información.	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	19	
Dependencia		3	6	15	18	12	21	10	9	7	16	13	3	6	2	8	7	7	6	9	12	14	9	11	3	9	17	12	21	13	28	20	12	17	17	16	18	8	435

Fuente: El autor (2015)

Si analizamos detenidamente cada variables en cuanto a los valores obtenidos, observamos que las variables más fuertes y que movilizan el sistema interno son “existencia de posición financiera adecuada” con el valor más alto obtenido de 4,60 % seguido de “Inexistencia de actividades de medición de capacidad de la empresa y tiempos de ejecución de las actividades” con una puntuación de 4,60 %, aun así no podemos dejar de lado a “Ausencia de sistemas de información” con 4,37 % de puntuación y “cantidad insuficiente de empleados y ausencia de plan de aprovechamiento de las instalaciones” con 4,14 %, estas son las variables motrices más relevantes dentro del análisis con las puntuaciones por encima de 4 puntos (ver tabla 4.20)

De igual forma, las variables con mayor índice de dependencia dentro de los resultados de análisis estructural, son “Ausencia de plan de aprovechamiento de las instalaciones de la empresa” con 6,44% y “existencia de posición financiera adecuada” con 4.83 %, lo que indica que a pesar de ser variables motrices del sistema, también es influencia considerablemente por las demás variables. Además de esta se percibe “Ausencia de preparación de planes y presupuestos” con 4,83 %, y “Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones operativas” con 4,60 %. Siendo estas las variables más dependientes del sistema (ver tabla 4.20)

Tabla 4.20. Porcentajes de motricidad y dependencia

VARIABLES ENCONTRADAS		Mot	% Mot	Dep	% Dep
F1	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos	9	2,07	3	0,69
F2	Existencia de controles de ausentismo del personal	3	0,69	6	1,38
F3	Variedad de clientes	14	3,22	15	3,45
F4	Gran porcentaje de los clientes satisfechos	16	3,68	18	4,14

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.20. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		Mot	% Mot	Dep	% Dep
F5	Buena relaciones con entes bancarios	4	0,92	12	2,76
F6	Existencia de posición financiera adecuada	20	4,60	21	4,83
F7	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades	14	3,22	10	2,30
F8	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades	14	3,22	9	2,07
F9	Existencia de área para almacenamiento de materiales	8	1,84	7	1,61
D1	Ausencia de plan estratégico en la empresa	19	4,37	16	3,68
D2	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades	15	3,45	13	2,99
D3	Estructura organizacional inadecuada	4	0,92	3	0,69
D4	Cantidad insuficiente de empleados para el ejercicio de las funciones en la empresa	18	4,14	6	1,38
D5	Ausencia de un manual de descripción de cargos	7	1,61	2	0,46
F10	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa	11	2,53	8	1,84
F11	Clima laboral agradable	16	3,68	7	1,61
D7	Ausencia de un plan motivacional y políticas de incentivo para los trabajadores	9	2,07	7	1,61
D8	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	11	2,53	6	1,38
D9	Inexistencia de indicadores de gestión	13	2,99	9	2,07
D10	Ausencia de medición del desempeño de los empleados	11	2,53	12	2,76
D11	Carencia de controles para la medición en el cumplimiento de los objetivos de la empresa	17	3,91	14	3,22
D12	Carencia de control de inventarios y equipos	10	2,30	9	2,07

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.20. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		Mot	% Mot	Dep	% Dep
D13	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	8	1,84	11	2,53
D14	Carencia de mecanismos de reclutamiento y selección de personal	6	1,38	3	0,69
D15	Ausencia de medición de satisfacción del cliente	15	3,45	9	2,07
D16	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes	12	2,76	17	3,91
D17	Ausencia de estudios de investigación de mercados	7	1,61	12	2,76
D18	Ausencia de preparación de planes y presupuestos	12	2,76	21	4,83
D19	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa	11	2,53	13	2,99
D20	Ausencia de plan de aprovechamiento de las instalaciones de la empresa	18	4,14	28	6,44
D21	Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones operativas	6	1,38	20	4,60
D22	Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda	9	2,07	12	2,76
D23	Inexistencia de actividades de medición de capacidad de la empresa y tiempos de ejecución de las actividades	20	4,60	17	3,91
D24	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios	6	1,38	17	3,91
D25	Mala distribución del almacén y no aprovechamiento de espacios disponibles	6	1,38	16	3,68
D26	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad	17	3,91	18	4,14
D27	Ausencia de sistemas de información	19	4,37	8	1,84
Total		435	100,00%	435	100,00%

Fuente: El autor (2015)

Cada variable lleva aparejado un indicador de motricidad y dependencia sobre todo el sistema, formando un par ordenado que puede ser graficado, ubicándose cada uno de ellos en un plano de motricidad-dependencia (ver figura 4.28)

Para realizar la gráfica de estas variables es conveniente dividir el plano cartesiano, en las cuatro regiones que exige la metodología, las cuales son zona de poder, zona de conflicto zona de autonomía y zona de salida; para ello se divide el 100% de la sumatoria de todos los índices entre el número de variables, es decir, dividir 100% entre 37, quedando como resultado 2,70 %, que será el punto de intersección donde se dividirán las 4 zonas mencionadas.

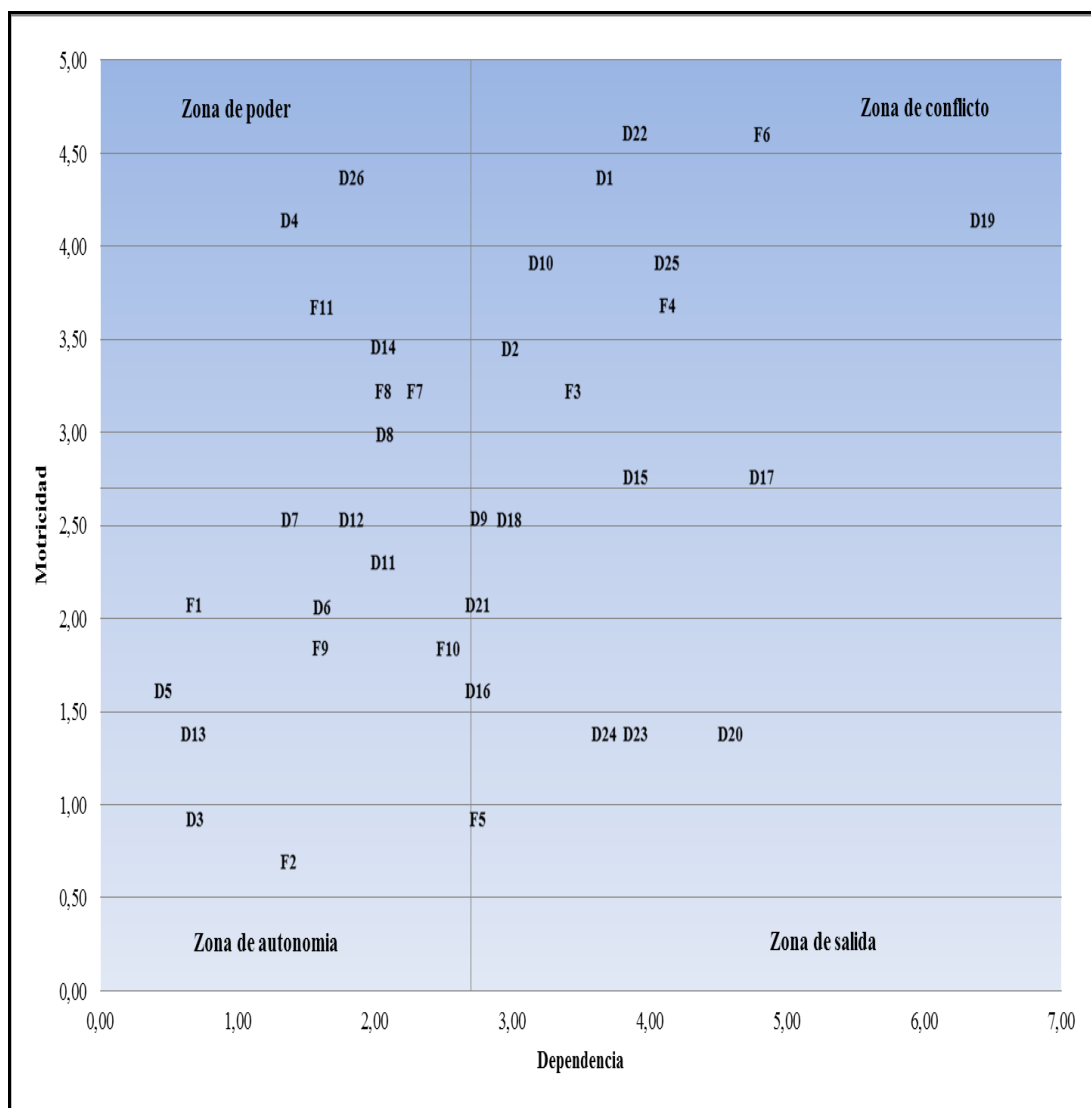


Figura 4.28. Plano motricidad vs dependencia de variables internas

Fuente: El autor (2015)

Este plano de motricidad-dependencia puede dividirse en cuatro sectores:

➤ Zona de poder

Esta se caracteriza por ser una zona donde las variables que se encuentran en esta, posee una alta motricidad y poca dependencia, en este cuadrante se presentan las siguientes variables:

- ✓ Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades
- ✓ Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades
- ✓ Cantidad insuficiente de empleados para el ejercicio de las funciones en la empresa
- ✓ Clima laboral agradable
- ✓ Inexistencia de indicadores de gestión
- ✓ Ausencia de medición de satisfacción del cliente
- ✓ Ausencia de sistemas de información

➤ Zona de conflicto

Las variables que se encuentran en ella, poseen la característica de ser muy influyentes pero además pueden ser influenciadas por las variables de la zona de poder, estas generalmente desestabilizan el sistema. Las variables que se encuentran en esta zona, son las siguientes:

- ✓ Variedad de clientes
- ✓ Gran porcentaje de los clientes satisfechos
- ✓ Existencia de posición financiera adecuada
- ✓ Ausencia de plan estratégico en la empresa
- ✓ Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades

- ✓ Carencia de controles para la medición en el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- ✓ Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes
- ✓ Ausencia de preparación de planes y presupuestos
- ✓ Ausencia de plan de aprovechamiento de las instalaciones de la empresa
- ✓ Inexistencia de actividades de medición de capacidad de la empresa y tiempos de ejecución de las actividades
- ✓ Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad

➤ Zona de autonomía

Estas variables se caracterizan por tener poca influencia en el sistema y son poco influidas por las demás variables. Son variables autónomas dentro del sistema, no representan gran importancia en la definición o influencia en el futuro. Las variables que se encuentran en esta área son las siguientes:

- ✓ Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida
- ✓ Ausencia de planes de capacitación para los empleados
- ✓ Carencia de control de inventarios y equipos
- ✓ Ausencia de un plan motivacional y políticas de incentivo para los trabajadores
- ✓ Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa
- ✓ Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos
- ✓ Existencia de área para almacenamiento de materiales
- ✓ Estructura organizacional inadecuada
- ✓ Ausencia de un manual de descripción de cargos
- ✓ Carencia de mecanismos de reclutamiento y selección de personal

- ✓ Existencia de controles de ausentismo del personal

➤ Zona de salida

Están todas aquellas que son producto de las anteriores. Tiene poca motricidad, pero una alta dependencia. Generalmente son generadas por las demás variables. Se muestran las variables que se encuentran en esta zona:

- ✓ Ausencia de medición del desempeño de los empleados
- ✓ Buena relaciones con entes bancarios
- ✓ Ausencia de estudios de investigación de mercados
- ✓ Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa
- ✓ Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones
- ✓ Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda
- ✓ Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios
- ✓ Mala distribución del almacén y no aprovechamiento de espacios disponibles

4.3.21. Calculo de los valores de ponderación de la matriz EFI

Para la aplicación de la matriz EFI, es necesario contar con un conjunto de ponderaciones aplicadas a los factores de igual manera que en la matriz EFE, estos deben estar entre un rango de 0,0 hasta 1,0. Para la asignación de estos valores, se aplicó el método de análisis estructural, que permite calcularlos a través de la relación motricidad - dependencia que existe entre las variables sujetas a un estudio, reduciendo la subjetividad en la asignación de las ponderaciones a las variables.

Para el cálculo de la ponderación a través de la relación motricidad – dependencia (ver tabla 4.21), deben aplicarse las siguientes ecuaciones:

$$VPI = \%M + (1/\%D) \quad \text{Si } D > 0 \quad \text{Ec. 4.4}$$

$$FPI = VPI * 100 / TVP \quad \text{Ec. 4.5}$$

$$PI = FPI / 100 \quad \text{Ec. 4.6}$$

Dónde:

TVP= Sumatoria de los valores ponderados.

VPI= Valor ponderado interno.

FPI= Factor ponderado interno.

PI= Ponderación interna.

Tabla 4.21. Calculo de ponderaciones de factores externos

VARIABLES ENCONTRADAS		% Mot	% Dep	VPI	FPI	PI
F1	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos	2,07	0,69	3,52	2,94	0,03
F2	Existencia de controles de ausentismo del personal	0,69	1,38	1,41	1,18	0,01
F3	Variedad de clientes	3,22	3,45	3,51	2,93	0,03
F4	Gran porcentaje de los clientes satisfechos	3,68	4,14	3,92	3,27	0,03
F5	Buena relaciones con entes bancarios	0,92	2,76	1,28	1,07	0,01
F6	Existencia de posición financiera adecuada	4,60	4,83	4,80	4,01	0,04
F7	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades	3,22	2,30	3,65	3,05	0,03
F8	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades	3,22	2,07	3,70	3,09	0,03
F9	Existencia de área para almacenamiento de materiales	1,84	1,61	2,46	2,06	0,02
D1	Ausencia de plan estratégico en la empresa	4,37	3,68	4,64	3,88	0,04
D2	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades	3,45	2,99	3,78	3,16	0,03
D3	Estructura organizacional inadecuada	0,92	0,69	2,37	1,98	0,02

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.21. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		% Mot	% Dep	VPI	FPI	PI
D4	Cantidad insuficiente de empleados para el ejercicio de las funciones en la empresa	4,14	1,38	4,86	4,06	0,04
D5	Ausencia de un manual de descripción de cargos	1,61	0,46	3,78	3,16	0,03
F10	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa	2,53	1,84	3,07	2,57	0,03
F11	Clima laboral agradable	3,68	1,61	4,30	3,59	0,04
D6	Ausencia de un plan motivacional y políticas de incentivo para los trabajadores	2,07	1,61	2,69	2,25	0,02
D7	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	2,53	1,38	3,25	2,72	0,03
D8	Inexistencia de indicadores de gestión	2,99	2,07	3,47	2,90	0,03
D9	Ausencia de medición del desempeño de los empleados	2,53	2,76	2,89	2,42	0,02
D10	Carencia de controles para la medición en el cumplimiento de los objetivos de la empresa	3,91	3,22	4,22	3,52	0,04
D11	Carencia de control de inventarios y equipos	2,30	2,07	2,78	2,32	0,02
D12	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	1,84	2,53	2,23	1,87	0,02
D13	Carencia de mecanismos de reclutamiento y selección de personal	1,38	0,69	2,83	2,36	0,02
D14	Ausencia de medición de satisfacción del cliente	3,45	2,07	3,93	3,28	0,03
D15	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes	2,76	3,91	3,01	2,52	0,03
D16	Ausencia de estudios de investigación de mercados	1,61	2,76	1,97	1,65	0,02
D17	Ausencia de preparación de planes y presupuestos	2,76	4,83	2,97	2,48	0,02
D18	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa	2,53	2,99	2,86	2,39	0,02

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.21. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		% Mot	% Dep	VPI	FPI	PI
D19	Ausencia de plan de aprovechamiento de las instalaciones de la empresa	4,14	6,44	4,29	3,59	0,04
D20	Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones	1,38	4,60	1,60	1,33	0,01
D21	Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda	2,07	2,76	2,43	2,03	0,02
D22	Inexistencia de actividades de medición de capacidad de la empresa y tiempos de ejecución de las actividades	4,60	3,91	4,85	4,05	0,04
D23	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios	1,38	3,91	1,64	1,37	0,01
D24	Mala distribución del almacén y no aprovechamiento de espacios disponibles	1,38	3,68	1,65	1,38	0,01
D25	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad	3,91	4,14	4,15	3,47	0,03
D26	Ausencia de sistemas de información	4,37	1,84	4,91	4,10	0,04
Total		100,00	100,00	119,72	100,00	1,00

Fuente: El autor (2015)

4.3.22. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Una vez realizada la matriz de análisis estructural, se procedió a construir la matriz de evaluación del factor interno tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado.

Para llevar a cabo la asignación de la clasificación de cada una de las variables o factores determinantes del éxito se consideró además del peso ponderado un rango desde 1 a 4. Cuya significación es: 1=Debilidad Mayor, 2=Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor y 4= Fortaleza Mayor.

A continuación se muestra en la tabla de Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó como es la situación actual de la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., en lo que respecta a sus factores internos (ver tabla 4.22).

Tabla 4.22. Matriz de evaluación de factores internos

VARIABLES ENCONTRADAS		Ponderación	Calificación	Resultado
F1	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos	0,03	4,00	0,12
F2	Existencia de controles de ausentismo del personal	0,01	3,00	0,04
F3	Variedad de clientes	0,03	4,00	0,12
F4	Gran porcentaje de los clientes satisfechos	0,03	4,00	0,13
F5	Buena relaciones con entes bancarios	0,01	4,00	0,04
F6	Existencia de posición financiera adecuada	0,04	4,00	0,16
F7	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades	0,03	4,00	0,12
F8	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades	0,03	4,00	0,12
F9	Existencia de área para almacenamiento de materiales	0,02	4,00	0,08
D1	Ausencia de plan estratégico en la empresa	0,04	1,00	0,04
D2	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades	0,03	1,00	0,03
D3	Estructura organizacional inadecuada	0,02	2,00	0,04
D4	Cantidad insuficiente de empleados para el ejercicio de las funciones en la empresa	0,04	1,00	0,04
D5	Ausencia de un manual de descripción de cargos	0,03	2,00	0,06

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.22. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		Ponderación	Calificación	Resultado
F10	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa	0,03	4,00	0,10
F11	Clima laboral agradable	0,04	4,00	0,14
D6	Ausencia de un plan motivacional y políticas de incentivo para los trabajadores	0,02	2,00	0,04
D7	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	0,03	1,00	0,03
D8	Inexistencia de indicadores de gestión	0,03	1,00	0,03
D9	Ausencia de medición del desempeño de los empleados	0,02	2,00	0,05
D10	Carencia de controles para la medición en el cumplimiento de los objetivos de la empresa	0,04	1,00	0,04
D11	Carencia de control de inventarios y equipos	0,02	1,00	0,02
D12	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	0,02	1,00	0,02
D13	Carencia de mecanismos de reclutamiento y selección de personal	0,02	2,00	0,05
D14	Ausencia de medición de satisfacción del cliente	0,03	1,00	0,03
D15	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes	0,03	1,00	0,03
D16	Ausencia de estudios de investigación de mercados	0,02	2,00	0,03
D17	Ausencia de preparación de planes y presupuestos	0,02	1,00	0,02
D18	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa	0,02	1,00	0,02
D19	Ausencia de plan de aprovechamiento de las instalaciones de la empresa	0,04	1,00	0,04

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.22. Continuación

VARIABLES ENCONTRADAS		Ponderación	Calificación	Resultado
D20	Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones	0,01	2,00	0,03
D21	Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda	0,02	2,00	0,04
D22	Inexistencia de actividades de medición de capacidad de la empresa y tiempos de ejecución de las actividades	0,04	1,00	0,04
D23	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios	0,01	1,00	0,01
D24	Mala distribución del almacén y no aprovechamiento de espacios disponibles	0,01	1,00	0,01
D25	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad	0,03	1,00	0,03
D26	Ausencia de sistemas de información	0,04	1,00	0,04
Total		1,00		2,05

Fuente: El autor (2015)

El resultado expresado por la matriz EFI, es de 2,05. La metodología indica que los resultados que estén por encima del promedio (2,5), hace referencia a una posición En este caso, la organización obtuvo una calificación 2,05 puntos, lo que indica que posee una posición interna débil.

4.3.23. Factores claves del éxito

Si analizamos detenidamente cada uno de los valores obtenidos en la matriz EFI, se puede observar que la variable “Existencia de posición financiera adecuada” obtuvo en la una puntuación de 0,16, siendo esta la variable de mayor fortaleza dentro de la organización, además puede observarse que la variable “Clima laboral agradable” obtuvo un valor ponderado de 0,14. Por debajo de estas y pero siendo de gran importancia se visualiza las variables “Gran porcentaje de los clientes satisfechos” y “Variedad de clientes” con 0,13 y 0,12 puntos obtenidos

respectivamente (ver tabla 4.23). A pesar, que la empresa tiene una posición por debajo del promedio se afirma que posee fortaleza que a consideración del investigador, son de gran importancia y que pueden apoyar en gran proporción en las estrategias que sean necesarios plantear para mejorar su condición interna.

Por otra parte, puede observarse que las debilidades más fuertes identificadas dentro del análisis son “Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios” con la puntuación más baja de 0,01, asimismo se observa que “Ausencia de preparación de planes y presupuestos” e “Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa” obtuvieron puntuaciones de 0,02, siendo las más bajas (ver tabla 4.23).

La posición interna de la empresa, puede ser corregida estableciendo estrategias que permitan corregir cada una de estas debilidades, valiéndose de las fortalezas que posee y las oportunidades que ofrezca el medio ambiente.

En la tabla 4.23, se muestran los factores claves de éxito del ambiente interno.

Tabla 4.23. Factores claves del éxito

Fortalezas o debilidades	Variables	Resultado
F	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos	0,12
F	Variedad de clientes	0,12
F	Gran porcentaje de los clientes satisfechos	0,13
F	Existencia de posición financiera adecuada	0,16
F	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades	0,12
F	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades	0,12
D	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades	0,03

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.23. Continuación

Fortalezas o debilidades	Variables	Resultado
F	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa	0,10
F	Clima laboral agradable	0,14
D	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	0,03
D	Inexistencia de indicadores de gestión	0,03
D	Carencia de control de inventarios y equipos	0,02
D	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	0,02
D	Ausencia de medición de satisfacción del cliente	0,03
D	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes	0,03
D	Ausencia de estudios de investigación de mercados	0,03
D	Ausencia de preparación de planes y presupuestos	0,02
D	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa	0,02
D	Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones	0,03
D	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios	0,01
D	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad	0,03

Fuente: El autor (2015)

4.4. Generación de estrategias que permitan el logro de los objetivos planteados.

Luego de la realización del análisis interno y externo para conocer las distintas variables que estos arrojan (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), se procede a la formulación y selección de estrategias, para ello primeramente se procede a realizar la matriz IE para determinar qué tipo de estrategias son las recomendable para poner en marcha, seguidamente se utilizó la herramienta de la matriz FODA para dar origen a estrategias factibles que luego serán desarrolladas.

4.4.1. Etapa de adecuación

En esta etapa del proceso de formulación de estrategias, se realiza la aplicación de las matrices de la planificación estratégica, como la matriz Interna-Externa (I-E), lo que permitió determinar cuáles de las estrategias son las más adecuadas a desarrollar por la empresa. La aplicación de la matriz interna y externa, es aplicada basándose en las matrices EFI y EFE, los resultados de estas matrices son el insumo para la aplicación de la matriz I-E.

4.4.1.1. Matriz interna-externa

La matriz IE, se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes, es por ello que dependiendo de la ubicación en la que quede la organización deberá establecer un tipo de estrategias a implementar. En primer lugar, se encuentran los cuadrantes I, II, IV, la cual posee una recomendación que es crecer y construir, lo que generalmente debe implementar estrategias intensivas y/o las estrategias de integración. Las divisiones que se ubiquen en los cuadrantes III, V, VII se deben conservar y mantener, generalmente se recomienda la penetración del mercado y el desarrollo del producto. Los cuadrantes VI, VIII, IX es cosechar o enajenar.

Se realizó la matriz IE tomando en cuenta los valores totales ponderados de la matriz EFE (2,15) y los valores totales ponderados de la matriz EFI (2,05), colándose el punto de intersección en el cuadrante 5, lo cual significa que la empresa se encuentra en una situación estable, por lo tanto se recomienda que las estrategias que se redacten sean para “mantener” o “conservar”, la metodología sugiere que las estrategias más adecuadas para la empresa, en función de su situación actual son las estrategias intensivas.

De acuerdo con el resultado mostrado por la matriz, el departamento se encuentra ubicado en el cuadrante V, dentro de la segunda región, que establece que se deben tener en cuenta estrategias de conservar y mantener el negocio, se deben generar estrategias con la intensión de penetración y desarrollo del producto, y desarrollo del producto.

Una vez descrito esto, los resultados de la aplicación de la matriz I-E se muestra en la figura 4.29, donde se muestra la ubicación de la empresa en función de su posición interna y su posición externa.

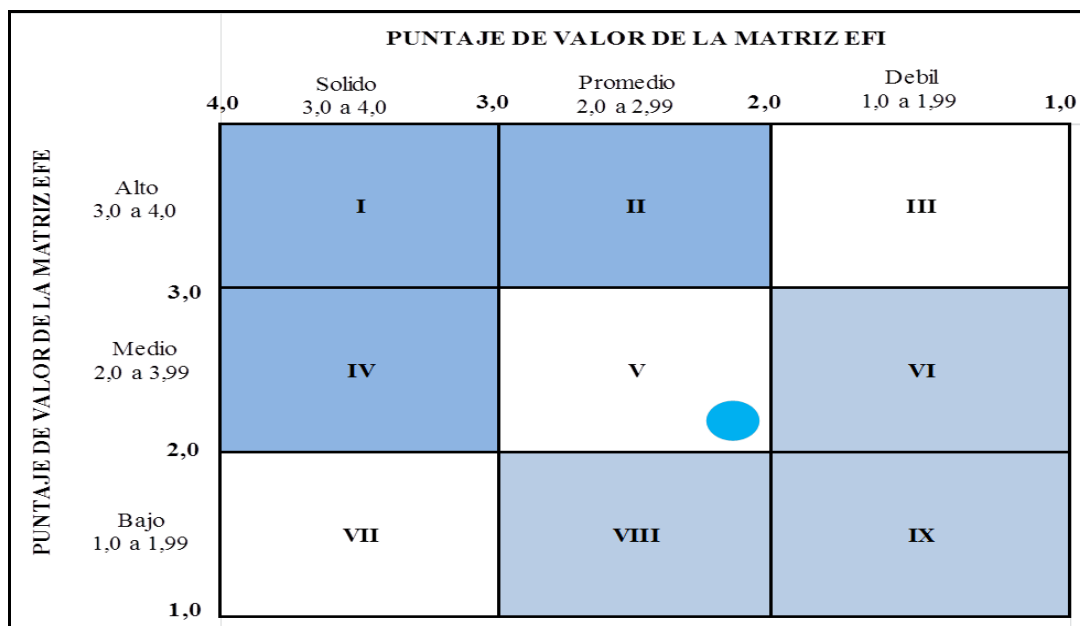


Figura 4.29. Matriz interna-externa

Fuente: El autor (2015)

4.4.1.2. Matriz FODA

La aplicación de la matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), permite generar 4 tipos de estrategias, Fortalezas - Oportunidades (FO), Fortalezas – Amenazas (FA), Debilidades – Oportunidades (DO) y Debilidades –

Amenazas (DA), las cuales están orientadas al cumplimiento de los objetivos a través del uso de las fortalezas y aprovechamiento de las oportunidades, así como la disminución de sus debilidades y evitar las amenazas del medio externo.

La herramienta FODA, permitió generar las estrategias adecuadas para la organización, las cuales a través de la aplicación de las matrices de la planificación estratégica, como la matriz Interna-Externa, identificando que las estrategias más adecuadas para la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., son aquellas orientadas a la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo del producto. En las tablas 4.24 a la 4.27, se muestran las estrategias generadas a través de la combinación de los factores claves detectados en la auditorias interna y externa, las estrategias FO, FA, DO y DA, respectivamente.

Tabla 4.24. Estrategias fortalezas – oportunidades (FO)

FO	Oportunidades 1. Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos 2. Existencia de proveedores en la zona 3. Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología 4. Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)
Fortalezas 1. Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos 2. Variedad de clientes 3. Gran porcentaje de los clientes satisfechos 4. Existencia de posición financiera adecuada 5. Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades 6. Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades 7. Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa 8. Clima laboral agradable	1. Adquirir nuevos equipos para la ejecución de las actividades dentro de la empresa (O1, O3, F1, F5) 2. Establecer vínculos con proveedores a fin de afianzar la relación cliente proveedor para garantizar la existencia de materiales en la empresa cuando se requieran (O2, F4) 3. Preparar planes de inversión para mejorar las instalaciones, sustituir equipos y herramientas en mal estado (O1, O2, F2, F4) 4. Contratar personal calificado y profesional para supervisión de labores de construcción y prestación de servicios (D4,F2, F4,F5)

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.25. Estrategias fortalezas – amenazas (FA)

FA	Amenazas 1. Inestabilidad económica del país 2. De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos 3. Encarecimiento de los productos tecnológicos 4. Proyección de decrecimiento económico. 5. Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción 6. Existencia de competidores en la zona 7. Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa
Fortalezas 1. Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos 2. Variedad de clientes 3. Gran porcentaje de los clientes satisfechos 4. Existencia de posición financiera adecuada 5. Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades 6. Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades 7. Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa 8. Clima laboral agradable	1. Reducir los costos operativos de los productos, los gastos administrativos y operacionales de la empresa (F1, F5, F6, F7, A1, A5, A6) 2. Mantener relaciones con los clientes, ofrecer promociones y otro tipo de acciones con el fin de mantener los clientes de la empresa (F2, F5, F7, A1, A5, A6) 3. Ampliar la zona de desarrollo de productos y servicios a zonas pertenecientes a la región oriental (F1, F4, F5, F6,F7, A5, A6)

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.26. Estrategias debilidades – oportunidades (DO)

DO	Oportunidades 1. Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos 2. Existencia de proveedores en la zona 3. Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología 4. Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)
Debilidades 1. Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades 2. Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida 3. Inexistencia de indicadores de gestión 4. Carencia de control de inventarios y equipos 5. Ausencia de planes de capacitación para los empleados 6. Ausencia de medición de satisfacción del cliente 7. Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes 8. Ausencia de estudios de investigación de mercados 9. Ausencia de preparación de planes y presupuestos 10. Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa 11. Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones 12. Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios 13. Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad	1. Implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad dentro de la empresa (O1, O2, D13) 2. Implementar los procesos de planificación, a fin de aumentar la productividad y aprovechamiento del tiempo y recursos de la empresa (O3, O4, D1, D3, D9) 3. Implantar los proceso de administración de materiales e inventarios dentro de la empresa (O1, O4, D12) 4. Diseñar estrategias publicitarias para captar clientes en el mercado local (O1, O2, D7) 5. Preparar planes de inversión orientados al desarrollo de los productos con el fin de aumentar la participación en el mercado (O1, D9) 6. Diseñar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual (O1, O2, O3, D5)

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.27. Estrategias debilidades – amenazas (DA)

DA	Amenazas 1. Inestabilidad económica del país 2. De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos 3. Encarecimiento de los productos tecnológicos 4. Proyección de decrecimiento económico. 5. Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción 6. Existencia de competidores en la zona 7. Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa
Debilidades 1. Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades 2. Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida 3. Inexistencia de indicadores de gestión 4. Carencia de control de inventarios y equipos 5. Ausencia de planes de capacitación para los empleados 6. Ausencia de medición de satisfacción del cliente 7. Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes 8. Ausencia de estudios de investigación de mercados 9. Ausencia de preparación de planes y presupuestos 10. Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa 11. Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones 12. Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios 13. Inexistencia de un sistema de control	1. Desarrollar un estudio de mercado con el fin de detectar clientes potenciales de los servicios y productos prestado por la empresa (A1, A5, D8, D9) 2. Preparar planes y presupuestos anual de la empresa (A1, A4, D9, D10) 3. Establecer un sistema de indicadores orientados a la medición y control de los procesos a fin de detectar flaquezas para ser corregidas en el tiempo oportuno (A1, A3, A4, D3)

y aseguramiento de la calidad	
-------------------------------	--

Fuente: El autor (2015)

Las estrategias resultantes de la aplicación de la matriz FODA, fueron clasificadas de acuerdo a la combinación de factores (ver tabla 4.28), las cuales fueron adecuadas a las necesidades de la organización, en este caso algunas de las estrategias están orientadas al desarrollo de mercados y de los productos, tal como los sugirieron las matrices de la planificación estratégica aplicadas, además se formularon estrategias que permitirán disminuir las debilidades del departamento para así facilitar el cumplimiento de las estrategias, además como eludir las amenazas del medio externo.

Tabla 4.28. Estrategias generadas (Matriz FODA)

N	Estrategias FO	N	Estrategias FA
1	Adquirir nuevos equipos para la ejecución de las actividades dentro de la empresa (O1, O3, F1, F5)	1	Reducir los costos operativos de los productos, los gastos administrativos y operacionales de la empresa (F1, F5, F6, F7, A1, A5, A6)
2	Establecer vínculos con proveedores a fin de afianzar la relación cliente proveedor para garantizar la existencia de materiales en la empresa cuando se requieran (O2, F4)	2	Mantener relaciones con los clientes, ofrecer promociones y otro tipo de acciones con el fin de mantener los clientes de la empresa (F2, F5, F7, A1, A5, A6)
3	Preparar planes de inversión para mejorar las instalaciones, sustituir equipos y herramientas en mal estado (O1, O2, F42, F4)		
4	Contratar personal calificado y profesional para supervisión de labores de construcción y prestación de servicios (D4,F2, F4,F5)	3	Ampliar la zona de desarrollo de productos y servicios a zonas pertenecientes a la región oriental (F1, F4, F5, F6,F7, A5, A6)
N	Estrategias DO	N	Estrategias DA
1	Implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad dentro de la empresa (O1, O2, D13)	1	Desarrollar un estudio de mercado con el fin de detectar clientes potenciales de los servicios y productos prestado por la empresa (A1, A5, D8, D9)

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.28. Continuación

N	Estrategias DO	N	Estrategias DA
2	Implementar los procesos de planificación, a fin de aumentar la productividad y aprovechamiento del tiempo y recursos de la empresa (O3, O4, D1, D3, D9)	2	Preparar planes y presupuestos anual de la empresa (A1, A4, D9, D10)
3	Implantar los proceso de administración de materiales e inventarios dentro de la empresa (O1, O4, D12)		
4	Diseñar estrategias publicitarias para captar clientes en el mercado local (O1, O2, D7)	3	Establecer un sistema de indicadores orientados a la medición y control de los procesos a fin de detectar flaquezas para ser corregidas en el tiempo oportuno (A1, A3, A4, D3)
5	Preparar planes de inversión orientados al desarrollo de los productos con el fin de aumentar la participación en el mercado (O1, D9)		
6	Diseñar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual (O1, O2, O3, D5)		

Fuente: El autor (2015)

4.4.1.3. Matriz objetivos vs estrategias

Una vez generadas los tipos de estrategias es necesario oríentalas y ajustarlas con el logro de los objetivos, es decir se debe agrupar las estrategias que serán utilizadas para el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

El propósito de estas estrategias es ayudar a cumplir los objetivos definidos y enumerados, es por ello que antes de tomar alguna decisión con respecto a que estrategias a seleccionar se debe hacer un análisis de relación objetivos- estrategias, donde las estrategias deben estar guiadas hacia el cumplimiento la organización. En esta etapa se evidencia la combinación armónica de las diversas metodologías

utilizadas de forma lógica con un fin común. A continuación una tabla comparativa de las estrategias formuladas de acuerdo a cada objetivo propuesto (ver tabla 4.29)

Tabla 4.29. Objetivos vs estrategias

Objetivos		Estrategias
Aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015	DO4	Diseñar estrategias publicitarias para captar clientes en el mercado local (O1, O2, D7)
	DO5	Preparar planes de inversión orientados al desarrollo de los productos con el fin de aumentar la participación en el mercado (O1, D9)
	FA3	Ampliar la zona de desarrollo de productos y servicios a zonas pertenecientes a la región oriental (F1, F4, F5, F6,F7, A5, A6)
	DA1	Desarrollar un estudio de mercado con el fin de detectar clientes potenciales de los servicios y productos prestado por la empresa (A1, A5, D8, D9)
Garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015.	DO1	Implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad dentro de la empresa (O1, O2, D13)
Garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015	FA2	Mantener relaciones con los clientes, ofrecer promociones y otro tipo de acciones con el fin de mantener los clientes de la empresa (F2, F5, F7, A1, A5, A6)
	FO4	Contratar personal calificado y profesional para supervisión de labores de construcción y prestación de servicios (D4,F2, F4,F5)
Optimizar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2015.	DO3	Implantar los proceso de administración de materiales e inventarios dentro de la empresa (O1, O4, D12)
	DA3	Establecer un sistema de indicadores orientados a la medición y control de los procesos a fin de detectar flaquezas para ser corregidas en el tiempo oportuno (A1, A3, A4, D3)
	FO1	Adquirir nuevos equipos para la ejecución de las actividades dentro de la empresa (O1, O3, F1, F5)
	FO3	Preparar planes de inversión para mejorar las instalaciones, sustituir equipos y herramientas en mal estado (O1, O2, F42, F4)

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.29. Continuación

Objetivos		Estrategias
Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de la empresa al menos un 30 %	DO2	Implementar los procesos de planificación, a fin de aumentar la productividad y aprovechamiento del tiempo y recursos de la empresa (O3, O4, D1, D3, D9)
	DA2	Preparar planes y presupuestos anual de la empresa (A1, A4, D9, D10)
Garantizar el aumento de los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 25 % en un periodo de tres trimestres.	FA1	Reducir los costos operativos de los productos, los gastos administrativos y operacionales de la empresa (F1, F5, F6, F7, A1, A5, A6)
	FO2	Establecer vínculos con proveedores a fin de afianzar la relación cliente proveedor para garantizar la existencia de materiales en la empresa cuando se requieran (O2, F4)
Aumentar la competencia y el nivel de profesionalismo de los trabajadores de la empresa	DO6	Diseñar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual (O1, O2, O3, D5)

Fuente: El autor (2015)

4.4.2. Etapa de decisión

En esta etapa se decide sobre las estrategias a implementar para lograr los objetivos, para ello, se aplica la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (ver tabla 4.30), esta evalúa cuál de las estrategias resulta factible aplicarlas en comparación con las demás, en función de los factores claves para el éxito de la organización.

4.4.2.1. Jerarquización de las estrategias

Las estrategias factibles encontradas pueden ser aplicadas de maneras simultáneas, por lo tanto se puede establecer un análisis de prioridad para seleccionar que estrategia seleccionar primero por lo que se empleó la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). A continuación se presentan las tablas donde se

muestra la matriz MCPE para los objetivos (ver tabla 4.30- 4.34), estas contienen los respectivos aspectos críticos antes determinados y el respectivo análisis de la solución que brinda la estrategia a cada uno de los aspectos críticos presentes.

Esta matriz hace uso de 4 valores de calificación del atractivo de las estrategias, frente a los factores claves identificados, estos valores son 1, no es atractiva; 2, algo atractiva; 3, bastante atractiva y 4, muy atractiva.

En la tabla 4.29 se muestra cada uno de los objetivos con las respectivas estrategias asociadas para lograr su cumplimiento. Cada estrategia fue evaluada con respecto a los factores claves detectados, para verificar cuál de ellas es la más adecuada para lograr los objetivos planteados en función de la situación actual en la que se encuentra la empresa.

Tabla 4.30. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), objetivo 1

Objetivo 1: aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015										
Factores claves		Peso	DO4		DO5		FA3		DA1	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	0,24	4	0,96	4	0,96	4	0,96	4	0,96
	Existencia de proveedores en la zona	0,16	3	0,48	4	0,64	2	0,32	2	0,32
	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Amenazas	Inestabilidad económica del país.	0,28	2	0,56	1	0,28	1	0,28	1	0,28
	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.30. Continuación

Objetivo 1: aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015										
Factores claves		Peso	DO4		DO5		FA3		DA1	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Amenazas	De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos	0,28	-	-	-	-	-	-	-	-
	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Fortalezas	Proyección de decrecimiento económico.	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17
	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	0,16	2	0,32	1	0,16	1	0,16	1	0,16
	Existencia de competidores en la zona	0,16	4	0,64	2	0,32	2	0,32	3	0,48
	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	3	0,36
	Variedad de clientes	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	2	0,24
	Gran porcentaje de los clientes satisfechos	0,13	2	0,26	3	0,39	4	0,52	3	0,39
	Existencia de posición financiera adecuada	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64
	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48
	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	Clima laboral agradable	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56	3	0,42
Debilidades	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.30. Continuación

Objetivo 1: aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015										
Factores claves		Peso	DO4		DO5		FA3		DA1	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Debilidades	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03
	Inexistencia de indicadores de gestión	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
	Carencia de control de inventarios y equipos	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ausencia de medición de satisfacción del cliente	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes	0,03	4	0,12	1	0,03	1	0,03	2	0,06
	Ausencia de estudios de investigación de mercados	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	4	0,12
	Ausencia de preparación de planes y presupuestos	0,02	2	0,04	1	0,02	2	0,04	2	0,04
	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	2	0,04
	Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Total		3,25		7,11		7,58		7,17		7,02

Fuente: El autor (2015)

Si observamos los resultados obtenidos en el análisis de las estrategias asociadas al objetivo que consiste en “Aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015”, se ponderaron un total de 4 estrategias, en las que resulto con mayor calificación de atractivo la DO5 con un puntaje de 7,58. Por debajo de estas en cuanto a las puntuaciones se encuentran FA3,

DO4 Y DA1, con calificaciones de 7,09; 7,11 y 7,02, respectivamente. Para el cumplimiento del objetivo en cuestión se decidió en función de la puntuación obtenida “desarrollar los planes de acción asociado a las estrategias DO5 y FA3 (ver tabla 4.29)

Tabla 4.31. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), Objetivo 3

Objetivo 3: garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015						
Factores claves		Peso	FA2		FO4	
			CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	0,24	-	-	-	-
	Existencia de proveedores en la zona	0,16	-	-	-	-
	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	0,09	-	-	-	-
	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,08	3	0,24	4	0,32
Amenazas	Inestabilidad económica del país.	0,28	3	0,84	2	0,56
	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0,09	-	-	-	-
	De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos	0,28	1	0,28	2	0,56
	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0,2	2	0,4	2	0,4
	Proyección de decrecimiento económico.	0,17	2	0,34	2	0,34
	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	0,16	2	0,32	2	0,32
	Existencia de competidores en la zona	0,16	4	0,64	4	0,64
Fortalezas	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos	0,12	-	-	-	-
	Variedad de clientes	0,12	4	0,48	3	0,36
	Gran porcentaje de los clientes satisfechos	0,13	4	0,52	4	0,52
	Existencia de posición financiera adecuada	0,16	4	0,64	4	0,64
	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades	0,12	3	0,36	3	0,36

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.31. Continuación

Objetivo 3: garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015						
Factores claves		Peso	FA2		FO4	
			CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades	0,12	4	0,48	4	0,48
	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa	0,1	-	-	-	-
	Clima laboral agradable	0,14	3	0,42	4	0,56
Debilidades	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades	0,03	2	0,06	3	0,09
	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	0,03	1	0,03	1	0,03
	Inexistencia de indicadores de gestión	0,03	-	-	-	-
	Carencia de control de inventarios y equipos	0,02	-	-	-	-
	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	0,02	1	0,02	1	0,02
	Ausencia de medición de satisfacción del cliente	0,03	2	0,06	2	0,06
	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes	0,03	1	0,03	3	0,09
	Ausencia de estudios de investigación de mercados	0,03	1	0,03	2	0,06
	Ausencia de preparación de planes y presupuestos	0,02	1	0,02	1	0,02
	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa	0,02	1	0,02	1	0,02
	Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones	0,03	-	-	-	-
	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios	0,01	-	-	-	-
	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad	0,03	1	0,03	3	0,09
Total		3,25		6,26		6,54

Fuente: El autor (2015)

En este caso se observa que para este objetivo se priorizaron dos estrategias de las cuales FO4 obtuvo el mayor valor igual a 6,54; por ello, se selecciona como

estrategia para lograr el objetivo “garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015”

Tabla 4.32. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), Objetivo 4

Objetivo 4: optimizar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2015.										
Factores claves		Peso	DO3		DA3		FO1		FO3	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	0,24	2	0,48	2	0,48	4	0,96	4	0,96
	Existencia de proveedores en la zona	0,16	2	0,32	2	0,32	3	0,48	4	0,64
	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	4	0,36
	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Amenazas	Inestabilidad económica del país.	0,28	1	0,28	3	0,84	1	0,28	1	0,28
	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
	De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos	0,28	-	-	-	-	-	-	-	-
	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
	Proyección de decrecimiento económico.	0,17	2	0,34	2	0,34	1	0,17	1	0,17
	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	0,16	2	0,32	1	0,16	2	0,32	1	0,16
	Existencia de competidores en la zona	0,16	1	0,16	2	0,32	3	0,48	3	0,48
Fortalezas	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48
	Variedad de clientes	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
	Gran porcentaje de los clientes satisfechos	0,13	1	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
	Existencia de posición financiera adecuada	0,16	2	0,32	4	0,64	4	0,64	3	0,48
	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades	0,12	3	0,36	1	0,12	3	0,36	4	0,48
	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12	1	0,12

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.32. Continuación

Objetivo 4: optimizar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2015.										
Factores claves		Peso	DO3		DA3		FO1		FO3	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
	Clima laboral agradable	0,14	3	0,42	3	0,42	4	0,56	4	0,56
Debilidades	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
	Inexistencia de indicadores de gestión	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09	4	0,12
	Carencia de control de inventarios y equipos	0,02	2	0,04	4	0,08	2	0,04	1	0,02
	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02
	Ausencia de medición de satisfacción del cliente	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	3	0,09
	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ausencia de estudios de investigación de mercados	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
	Ausencia de preparación de planes y presupuestos	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02
	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02	1	0,02
	Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12
	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios	0,01	4	0,04	2	0,02	4	0,04	4	0,04
	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	4	0,12
Total		3,25		5,45		6,85		7,54		7,81

Fuente: El autor (2015)

Para el objetivo 4 se priorizaron un total de 4 estrategias siendo FO3 la que obtuvo el mayor valor igual 7,81; seguidamente se encontraron las estrategias FO1, DA3 Y DO3, con valores respectivos de 7,54; 6,85 y 5,45.

Tabla 4.33. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), objetivo 5

Objetivo 5: aumentar la rentabilidad sobre la inversión de la empresa al menos un 30 %						
Factores claves		Peso	DO2		DA2	
			CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	0,24	-	-	-	-
	Existencia de proveedores en la zona	0,16	4	0,64	4	0,64
	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	0,09	-	-	-	-
	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,08	3	0,24	3	0,24
Amenazas	Inestabilidad económica del país.	0,28	4	1,12	4	1,12
	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0,09	-	-	-	-
	De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos	0,28	-	-	-	-
	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0,2	-	-	-	-
	Proyección de decrecimiento económico.	0,17	2	0,34	4	0,68
	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	0,16	2	0,32	3	0,48
	Existencia de competidores en la zona	0,16	4	0,64	4	0,64
Fortalezas	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos	0,12	4	0,48	4	0,48
	Variedad de clientes	0,12	4	0,48	4	0,48
	Gran porcentaje de los clientes satisfechos	0,13	-	-	-	-
	Existencia de posición financiera adecuada	0,16	4	0,64	4	0,64
	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades	0,12	4	0,48	3	0,36
	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades	0,12	4	0,48	4	0,48
	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa	0,1	-	-	-	-
	Clima laboral agradable	0,14	4	0,56	4	0,56

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.33. Continuación

Objetivo 5: aumentar la rentabilidad sobre la inversión de la empresa al menos un 30 %						
Factores claves		Peso	DO2		DA2	
			CA	TCA	CA	TCA
Debilidades	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades	0,03	4	0,12	1	0,03
	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	0,03	2	0,06	1	0,03
	Inexistencia de indicadores de gestión	0,03	1	0,03	2	0,06
	Carencia de control de inventarios y equipos	0,02	1	0,02	1	0,02
	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	0,02	1	0,02	1	0,02
	Ausencia de medición de satisfacción del cliente	0,03	-	-	-	-
	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes	0,03	1	0,03	1	0,03
	Ausencia de estudios de investigación de mercados	0,03	-	-	-	-
	Ausencia de preparación de planes y presupuestos	0,02	2	0,04	1	0,02
	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa	0,02	2	0,04	1	0,02
	Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones	0,03	-	-	-	-
	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios	0,01	-	-	-	-
	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad	0,03	2	0,06	2	0,06
Total		3,25		6,84		7,09

Fuente: El autor (2015)

Para el objetivo 5 se priorizaron dos estrategias, siendo DA2 la que obtuvo el mayor valor igual 7,09 siendo aquella seleccionada para el cumplimiento del objetivo, por otra parte la estrategia DO2 una puntuación de 6,84; muy cercano a la otra estrategia pudiendo ser considerada como una estrategia de respaldo.

Tabla 4.34. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), objetivo 6

Objetivo 6: garantizar el aumento de los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 25 % en un periodo de tres trimestres.						
Factores claves		Peso	FA1		FO2	
			CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	0,24	-	-	-	-
	Existencia de proveedores en la zona	0,16	4	0,64	4	0,64
	Disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología	0,09	-	-	-	-
	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,08	-	-	-	-
Amenazas	Inestabilidad económica del país.	0,28	4	1,12	3	0,84
	Inseguridad en la zona de ubicación de la empresa	0,09	-	-	-	-
	De las posibles sanciones, LOTTT, Ley de precios justos	0,28	4	1,12	2	0,56
	Encarecimiento de los productos tecnológicos	0,2	-	-	-	-
	Proyección de decrecimiento económico.	0,17	4	0,68	1	0,17
	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	0,16	2	0,32	1	0,16
	Existencia de competidores en la zona	0,16	4	0,64	4	0,64
Fortalezas	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos	0,12	-	-	-	-
	Variedad de clientes	0,12	4	0,48	4	0,48
	Gran porcentaje de los clientes satisfechos	0,13	-	-	-	-
	Existencia de posición financiera adecuada	0,16	2	0,32	4	0,64
	Espacio físico en condiciones adecuados para desarrollar las actividades	0,12	-	-	-	-
	Disponibilidad de equipos para ejecución de actividades	0,12	3	0,36	4	0,48
	Existencia de un buen nivel de motivación laboral y sentido de pertenencia hacia la empresa	0,1	-	-	-	-
	Clima laboral agradable	0,14	-	-	-	-
Debilidades	Carencia de aplicación de proceso de planificación de las actividades	0,03	3	0,09	2	0,06
	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	0,03	1	0,03	2	0,06
	Inexistencia de indicadores de gestión	0,03	-	-	-	-

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.34. Continuación

Objetivo 6: garantizar el aumento de los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 25 % en un periodo de tres trimestres.						
Factores claves		Peso	FA1		FO2	
			CA	TCA	CA	TCA
Debilidades	Carencia de control de inventarios y equipos	0,02	3	0,06	2	0,04
	Ausencia de planes de capacitación para los empleados	0,02	1	0,02	2	0,04
	Ausencia de medición de satisfacción del cliente	0,03	-	-	-	-
	Inexistencia de estrategias publicitarias y de captación de clientes	0,03	-	-	-	-
	Ausencia de estudios de investigación de mercados	0,03	-	-	-	-
	Ausencia de preparación de planes y presupuestos	0,02	2	0,04	2	0,04
	Inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa	0,02	2	0,04	2	0,04
	Falta de equipos de trabajo en mejores condiciones	0,03	-	-	-	-
	Ausencia de proceso de almacenamiento y administración de inventarios	0,01	2	0,02	1	0,01
	Inexistencia de un sistema de control y aseguramiento de la calidad	0,03	2	0,06	2	0,06
Total		3,25		6,04		4,96

Fuente: El autor (2015)

Para el objetivo 6 se priorizaron dos estrategias, siendo FA1 la que obtuvo el mayor valor igual 6,04 siendo aquella seleccionada para el cumplimiento del objetivo, por otra parte la estrategia FO2 una puntuación de 4,96.

Para los objetivos dos (2) y seis (6) no se les aplicó el análisis de prioridades o atractivo, puesto que el mismo posee solo una (1) sola estrategia y esta sería la que se aplicaría en primer lugar.

Una vez que se ha determinado el atractivo total de todas las estrategias, se agruparon según el orden de prioridad, tal como se muestra en la tabla 4.35, la cual se detalla a continuación.

Tabla 4.35. Objetivos y estrategias priorizadas

Objetivos		Estrategias
Aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015	DO5	Preparar planes de inversión orientados al desarrollo de los productos con el fin de aumentar la participación en el mercado (O1, D9)
	FA3	Ampliar la zona de desarrollo de productos y servicios a zonas pertenecientes a la región oriental (F1, F4, F5, F6,F7, A5, A6)
Garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015.	DO1	Implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad dentro de la empresa (O1, O2, D13)
	FO4	Contratar personal calificado y profesional para supervisión de labores de construcción y prestación de servicios (D4,F2, F4,F5)
Optimizar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2015.	FO1	Adquirir nuevos equipos para la ejecución de las actividades dentro de la empresa (O1, O3, F1, F5)
	FO3	Preparar planes de inversión para mejorar las instalaciones, sustituir equipos y herramientas en mal estado (O1, O2, F42, F4)
Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de la empresa al menos un 30 %	DA2	Preparar planes y presupuestos anual de la empresa (A1, A4, D9, D10)
Garantizar el aumento de los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 25 % en un periodo de tres trimestres.	FA1	Reducir los costos operativos de los productos, los gastos administrativos y operacionales de la empresa (F1, F5, F6, F7, A1, A5, A6)
Aumentar la competencia y el nivel de profesionalismo de los trabajadores de la empresa	DO6	Diseñar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual (O1, O2, O3, D5)

Fuente: El autor (2015)

4.5. Propuesta de planes de acción basados en las estrategias propuestas

Una vez culminada la selección de estrategias más convenientes a utilizar para el alcance de los objetivos propuestos, se procedió a la formulación de los planes de acción, con el objeto de especificar las actividades requeridas para lograr la ejecución de las estrategias y, por ende, alcanzar cada objetivo trazado, buscando así la programación y coordinación de una secuencia lógica de actividades que permitan materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos.

Para la construcción de los planes de acción fue necesario enumerar cada una de las actividades a realizar en forma secuencial, así como también el personal responsable, la duración estimada, los recursos asignados y los mecanismos de retroalimentación, por medio del cual se proporciona la información o los resultados emitidos de cada uno de los pasos involucrados en el plan de acción. Las tablas N° 4.36 a la 4.44 muestran los planes de acción a seguir para el desarrollo e implantación de las estrategias.

Tabla 4.36. Plan de acción, objetivo 1 estrategia DO5

Objetivo	Aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015			
Estrategia	Preparar planes de inversión orientados al desarrollo de los productos con el fin de aumentar la participación en el mercado			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar un estudio a fin de identificar cuáles son las fallas operativas en la fabricación de los productos y prestación del servicio	Coordinador de operaciones	3 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Estudio de análisis de las fallas operativas y de procesos
Jerarquizar por orden de importancia e impacto al proceso las falas identificadas	Coordinador de operaciones	2 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Listado de fallas jerarquizadas
Identificar las posibles mejoras y soluciones a las fallas encontradas	Coordinador de operaciones	2 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Propuesta de mejoras a las fallas
Estudiar cada uno de los productos y servicios ofrecidos	Coordinador de operaciones y de calidad	3 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Estudio detallados de los productos y servicios
Identificar oportunidades de innovación y mejora a los productos	Coordinador de operaciones, de calidad y personal de ejecución de labores	3 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Listado de oportunidades de mejoras a productos y servicios
Estudiar la viabilidad del rediseño de los productos y servicios	Personal de gerencia y administración, coordinador de operaciones	4 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Estudio de factibilidad
Preparar plan de inversión asociado al desarrollo de los productos y servicios	Personal de administración y gerencia	3 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Plan de inversión detallado

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.37. Plan de acción, objetivo 1 estrategia FA3

Objetivo	Aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015			
Estrategia	Ampliar la zona de desarrollo de productos y servicios a zonas pertenecientes a la región oriental			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar estudio de mercado en zonas pertenecientes a la región nororiental a fin de detectar clientes potenciales	Gerencia, administración	4 semanas	Técnicos, económicos y humanos	Identificación de clientes potenciales y consumo de productos ofrecidos
Identificar las áreas con mayor cantidad de clientes potenciales	Gerencia, administración	3 semanas	Técnicos, económicos y humanos	Listado con cantidad de clientes potenciales por área
Proponer y seleccionar las actividades de mercadeo que serán aplicadas en la empresa	Gerencia, administración	2 semanas	Técnicos, económicos y humanos	Reuniones, listado actividades de mercadeo
Realizar actividades de publicidad de servicios y productos ofrecidos en las áreas correspondientes	Gerencia, administración	3 semanas	Técnicos, económicos y humanos	Informes de actividades realizadas
Participar en los procesos licitatorios de las diferentes filiales d PDVSA ubicadas en distintas áreas de la región.	Gerencia, administración	3 semanas	Técnicos, económicos y humanos	Participación en licitaciones
Realizar reuniones para informar el resultado de seguimiento de las actividades de mercadeo emprendidas.	Gerencia, administración	3 semanas	Técnicos, económicos y humanos	Reuniones

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.38. Plan de acción, objetivo 2 estrategias DO1

Objetivo	Garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015			
Estrategia	Implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad dentro de la empresa			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Crear departamento de gestión de la calidad dentro de la empresa	Gerencia, administración	3 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Manual de descripción de cargos
Definir los procesos y servicios realizados en la empresa	Gerencia, calidad, administración y operaciones	3 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Listado de procesos
Elaborar y redactar la política y objetivos de la calidad	Gerencia y calidad	1 semana	Humanos y económicos	Política y objetivos de la calidad
Desarrollar el manual de la calidad correspondiente a los procesos y servicios, y empresa en general, dando cumplimiento en lo posible a la norma ISO 9001 vigente	Gerencia y calidad	6 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Manual de la calidad
Elaborar procedimientos e instrucciones de trabajo asociados a los procesos y servicios, con sus respectivos formatos a utilizar dentro de los procesos	Gerencia, calidad, administración, operaciones	6 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Procedimientos, formatos e instrucciones
Implementar el sistema d gestión de la calidad diseñado	Gerencia, calidad, administración, operaciones	Indefinido	Técnicos, humanos y económicos	Evidencia y registro de calidad
Elaborar el programa de auditoria basado en la norma ISO 900 vigente	Gerencia, calidad	2 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Programa de auditorias

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.38. Continuación

Objetivo	Garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015			
Estrategia	Implementar un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad dentro de la empresa			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Establecer periodos de frecuencia de auditorías a las área de la empresa y cumplir con dichas auditorias	Gerencia, calidad	1 semana	Técnicos, humanos y económicos	Programa de auditorias
Realizar las auditorías a cada proceso y departamento asociado a la empresa a fin de detectar flaquezas	Calidad	Indefinido	Técnicos, humanos y económicos	Resultado de auditorias
Definir las no conformidades detectadas	Calidad	Indefinido	Técnicos, humanos y económicos	No conformidades detectadas
Establecer acciones correctivas y preventivas	Calidad	Indefinido	Técnicos, humanos y económicos	Listado de acciones correctivas y preventivas a implantar
Corregir las no conformidades detectadas	Calidad	Indefinido	Técnicos, humanos y económicos	Evidencia de implantación de acciones correctivas y preventivas

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.39. Plan de acción, objetivo 2 estrategias FO4

Objetivo	Garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015			
Estrategia	Contratar personal calificado y profesional para supervisión de labores de construcción y prestación de servicios			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Analizar la ejecución de las actividades asociada a los procesos de fabricación y prestación de servicios	Coordinador de operaciones	4 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Información de actividades de procesos
Identificar la carga de trabajo asociada a cada proceso	Coordinador de operaciones	3 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Carga de trabajo en H-h por actividades
Evaluar el personal actual de la empresa a fin de detectar conocimientos de los trabajadores	Coordinador de operaciones, RR.HH.	2 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Carga de trabajo en H-h por actividades
Identificar la cantidad de personal directo y de supervisión necesario para cubrir las necesidades de los procesos de construcción y prestación de servicios	Coordinador de operaciones, RR.HH.	2 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Listado de personal requerido
Clasificar el personal detectado necesario en función de las áreas de aplicación (electricidad, mecánica, otros)	Coordinador de operaciones, RR.HH.	1 semana	Técnicos, humanos y económicos	Listado de personal requerido por clasificación
Realizar publicaciones para iniciar el proceso de reclutamiento	Administración	4 semanas	Económicos	Información de publicidad
Realizar entrevistas al personal postulado y seleccionar el personal a contratar	Coordinador de operaciones, RR.HH.	2 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Nombres, perfil del personal a contratar
Contratar al personal, firma de contrato.	RR.HH.	2 semanas	Económicos	Contrato firmado

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.40. Plan de acción, objetivo 3 estrategias FO1

Objetivo	Optimizar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2015.			
Estrategia	Adquirir nuevos equipos para la ejecución de las actividades dentro de la empresa			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Identificar las necesidades prioritarias de equipos dentro de los procesos	Operaciones	3 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Informe de necesidades
Realizar estudios de proveedores de los equipos	Administración	3 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Listado de proveedores de equipos
Evaluar proveedores de equipos a fin de elegir el mejor de acuerdo a criterios establecidos	Administración	2 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Resultados d evaluación
Cotizar los equipos a los proveedores seleccionados a través de la evaluación	Administración	1 semana	Técnicos, humanos y económicos	Cotizaciones enviadas
Elaborar presupuestos de la adquisición de los equipos	Gerencia, administración	1 semana	Técnicos, humanos	Presupuesto de inversión
Cancelar equipos a proveedores	Administración	1 semana	Técnicos, humanos y económicos	Recibo de pagos
Instalar los equipos adquiridos en las áreas destinadas y/o correspondientes	Operaciones	2 semanas	Técnicos, humanos	Informe de equipos instalados

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.41. Plan de acción, objetivo 3 estrategias FO3

Objetivo	Optimizar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2015.			
Estrategia	Preparar planes de inversión para mejorar las instalaciones, sustituir equipos y herramientas en mal estado			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar estudios a fin de detectar necesidades prioritarias de la empresa	Operaciones	3 semanas	Técnicos, humanos	Necesidades detectadas y priorizadas
Realizar un análisis de la distribución de la planta y flujo de materiales	Operaciones	3 semanas	Técnicos, humanos	Análisis de flujo de materiales
Determinar la distribución más adecuada para el flujo de materiales del proceso de producción a fin de reducir tiempos de ejecución	Operaciones	4 semanas	Técnicos, humanos	Distribución de planta de operaciones
Analizar las dimensiones de la planta administrativa a fin de verificar si son adecuadas, considerando dimensiones de mobiliario y maniobra de las personas	Operaciones, Administración	3 semanas	Técnicos, humanos	Informe de análisis de planta administrativa
De ser necesario, diseñar las instalaciones con dimensiones adecuadas	Operaciones	4 semanas	Técnicos, humanos	Distribución de planta administrativa
Analizar la situación actual del almacén a fin de detectar la necesidad de redistribución, incorporación de estantes, entre otros aspectos.	Operaciones, Administración	4 semanas	Técnicos, humanos	Informe situacional del almacén
Preparar presupuestos y planes de inversión asociado a la mejora de las instalaciones	Administración	4 semanas	Técnicos, humanos	Planes de inversión y presupuestos

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.42. Plan de acción, objetivo 4 estrategias DA2

Objetivo	Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de la empresa al menos un 30 %			
Estrategia	Preparar planes y presupuestos anual de la empresa			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Preparar planes de operaciones, según proyección de demanda y estudios de mercado	Operaciones	4semanas	Técnicos, humanos	Plan de operaciones
Preparar planes asociados a los departamentos de la empresa, indicando que acciones serán desarrolladas durante el año con los recursos necesarios y su respectivo costo	Servicios generales, RR.HH., seguridad, administración	4 semanas	Técnicos, humanos	Planes de cada departamento
Decidir sobre estrategias de mercadeo a implementar	Gerencia, Administración	2 semanas	Técnicos, humanos	Estrategias a implementar
Unificar los presupuestos de la empresa	Gerencia	2 semanas	Técnicos, humanos	Presupuesto general de la empresa
Establecer medidas de control de cada departamento para el control del presupuesto	Departamentos	1 semana	Técnicos, humanos	Medidas de control de presupuestos
Controlar el presupuesto anual de la empresa, a fin de detectar desviaciones y cuidar los gastos excesivos	Gerencia	Indefinido	Técnicos, humanos	Informes de control de presupuestos de gerencia y departamentos

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.43. Plan de acción, objetivo 5 estrategias FA1

Objetivo	Garantizar el aumento de los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 25 % en un periodo de tres trimestres			
Estrategia	Reducir los costos operativos de los productos, los gastos administrativos y operacionales de la empresa			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Identificar las unidades del negocio y sus respectivos procesos	Coordinador de operaciones	4 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Listado de procesos, con entradas, proceso y salidas
Analizar las entradas a los procesos a fin de detectar las cantidades necesarias y optimar para ejecutar las actividades	Coordinador de operaciones	3 semanas	Técnicos, humanos	Listado de las materias primas especificaciones, características y cantidades
Realizar un análisis detallado de los procesos de transformación, detectando en cada parte del proceso las salidas, identificando desperdicios	Coordinador de operaciones, personal de ejecución	3 semanas	Técnicos y humanos	Listado de Entradas, salidas y desperdicios
Establecer planes de mejoras a los procesos para reducir desperdicios	Coordinador de operaciones, personal de ejecución	5 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Planes de mejoras a los procesos
Realizar inventario físico de los materiales a fin de detectar existencias y condiciones de los materiales	Administración, operaciones	3 semanas	Técnicos, humanos	Inventario de materiales

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.43. Continuación

Objetivo	Garantizar el aumento de los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 25 % en un periodo de tres trimestres			
Estrategia	Reducir los costos operativos de los productos, los gastos administrativos y operacionales de la empresa			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Implementar los proceso de control de inventarios y gestión de almacén con el propósito de optimizar la logística de la empresa	Administración, operaciones	Indefinido	Técnicos, humanos	Controles de entrada y salidas, listado de materiales en stock, reuniones, Indicadores de gestión
Revisar los procesos administrativos para identificar uso de adecuado de herramientas y materiales de administración y evitar despilfarro de los mismos	Administración	3 semanas	Técnicos, humanos	Proceso analizados

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.44. Plan de acción, objetivo 6 estrategias DO6

Objetivo	Aumentar la competencia y el nivel de profesionalismo de los trabajadores de la empresa			
Estrategia	Diseñar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Identificar las necesidades de capacitación del personal asociado a cada área	Coordinador de operaciones	3 semanas	Técnicos	Listado de necesidades de capacitación
Preparar planes de capacitación por tipo de personal	Coordinador de operaciones, coordinador de calidad	3 semanas	Técnicos	Planes de capacitación por área y personal
Presentar los planes de capacitación ante la gerencia y el departamento de Recursos humanos.	Coordinador de operaciones, coordinador de calidad	1 semana	Técnicos	Listado de personal por áreas de capacitación
Identificar proveedores de servicios de capacitación de las áreas correspondientes	Administración, Recursos humanos	3 semanas	Humanos, económicos	Listado de proveedores de servicios de capacitación
Capacitar al personal en sus respectivas áreas de competencia	Personal	Indefinido	Económicos	Certificado de aprobación y/o asistencia a la capacitación

Fuente: El autor (2015)

4.6. Formulación de un mapa estratégico e indicadores de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral

Para realizar el control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos y la implementación de las estrategias es conveniente utilizar un sistema de control, para ello, se ha decidido diseñarlo de acuerdo a los estándares y establecimientos del cuadro de mando integral, como complemento para la implementación del plan estratégico diseñado.

El cuadro de mando integral es una metodología que apoya los procesos de la planificación estratégica, esta ayuda a traducir la estrategia adoptada por la organización en acción, es decir, esta hace uso de la relación causa y efecto, de los objetivos orientados a cada una de las perspectivas dictadas por el método, a saber, perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El cuadro de mando integral se complementa a su vez con los mapas estratégicos, ya que relaciona los objetivos de las distintas perspectivas en una relación causa y efecto, denominada mapas estratégico, la cual demuestra que la consecución de un objetivos puede impulsar el logro de otro al que se encuentre relacionado.

Para implementar el cuadro de mando integral, es necesario realizar los siguientes pasos:

- Identificación de los factores claves del éxito por cada perspectiva del cuadro de mando integral, para completar esta actividad, los objetivos planteados para la organización, fueron clasificados en función de cada una de las perspectivas mencionadas. Por lo general, los factores claves del éxito dan lugar al

planteamiento de los objetivos, de acuerdo con la concepción del cuadro de mando integral (CMI), por lo que se asume que los objetivos planteados se orientan con los factores críticos del éxito.

- Seguidamente, se realizó la presentación de la misión, visión, ya que lo que el método busca es orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos que faciliten el cumplimiento de la misión y visión.
- Posteriormente se estableció la relación causa y efecto, descrita en un mapa estratégico, indicando la relación existente entre los objetivos formulados.
- Por último, se realizó el establecimiento de indicadores necesarios para controlar el cumplimiento de los objetivos y estrategias.

4.6.1. Clasificación de los objetivos según perspectivas de cuadro de mando integral

Para realizar la identificación de los factores claves del éxito es necesario realizar la clasificación de los objetivos asociados a cada perspectiva del cuadro de mando integral (ver tabla 4.45), para ello, se consideraron los objetivos planteados anteriormente para la organización (ver apartado 4.2.3.). Esta clasificación facilitó la identificación de los factores críticos del éxito de cada perspectiva, lo que facilitó en gran proporción el establecimiento de la relación causa y efecto.

Tabla 4.45. Objetivos clasificados por perspectivas del cuadro de mando integral

N°	Perspectiva	Objetivos
1	Financiera	Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de la empresa al menos un 30 %
		Garantizar el aumento de los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 25 % en un periodo de tres trimestres.
2	Cliente	Garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.45. Continuación

N°	Perspectiva	Objetivos
3	Procesos internos	Optimizar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2015.
		Aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015
4	Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la competencia y el nivel de profesionalismo de los trabajadores de la empresa

Fuente: El autor (2015)

De acuerdo con los objetivos planteados, se pudo constatar que la empresa debe monitorear y velar por el cumplimiento de los factores del éxito asociados a los objetivos para lograr el cumplimiento de la estrategia general, asociada a la misión y visión. Los factores asociados a los objetivos se muestran en la tabla 4.46.

Tabla 4.46. Factores claves del éxito asociado a los objetivos

N°	Factores claves del éxito	Objetivos
1	Satisfacción de los accionistas	Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de la empresa al menos un 30 %
2	Aumento de niveles de ventas Reducción de costos operativos	Garantizar el aumento de los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 25 % en un periodo de tres trimestres.
3	Reducción de productos no conformes Reducción de quejas de los clientes	Garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015
4	Optimas operaciones administrativas y operativas	Optimizar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2015.
5	Posición competitiva en el mercado	Aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015
6	Capacitación del personal	Aumentar la competencia y el nivel de profesionalismo de los trabajadores de la empresa

Fuente: El autor (2015)

4.6.2. Mapa estratégico

El mapa estratégico, muestra una relación causa y efecto de los objetivos propuestos, donde se percibe claramente cuando el logro de un objetivo facilita el logro de los demás objetivos a los cuales se encuentra relacionado, esto se explica posteriormente. En la figura 4.30, se muestra el mapa estratégico asociado a los objetivos planteados para la empresa.

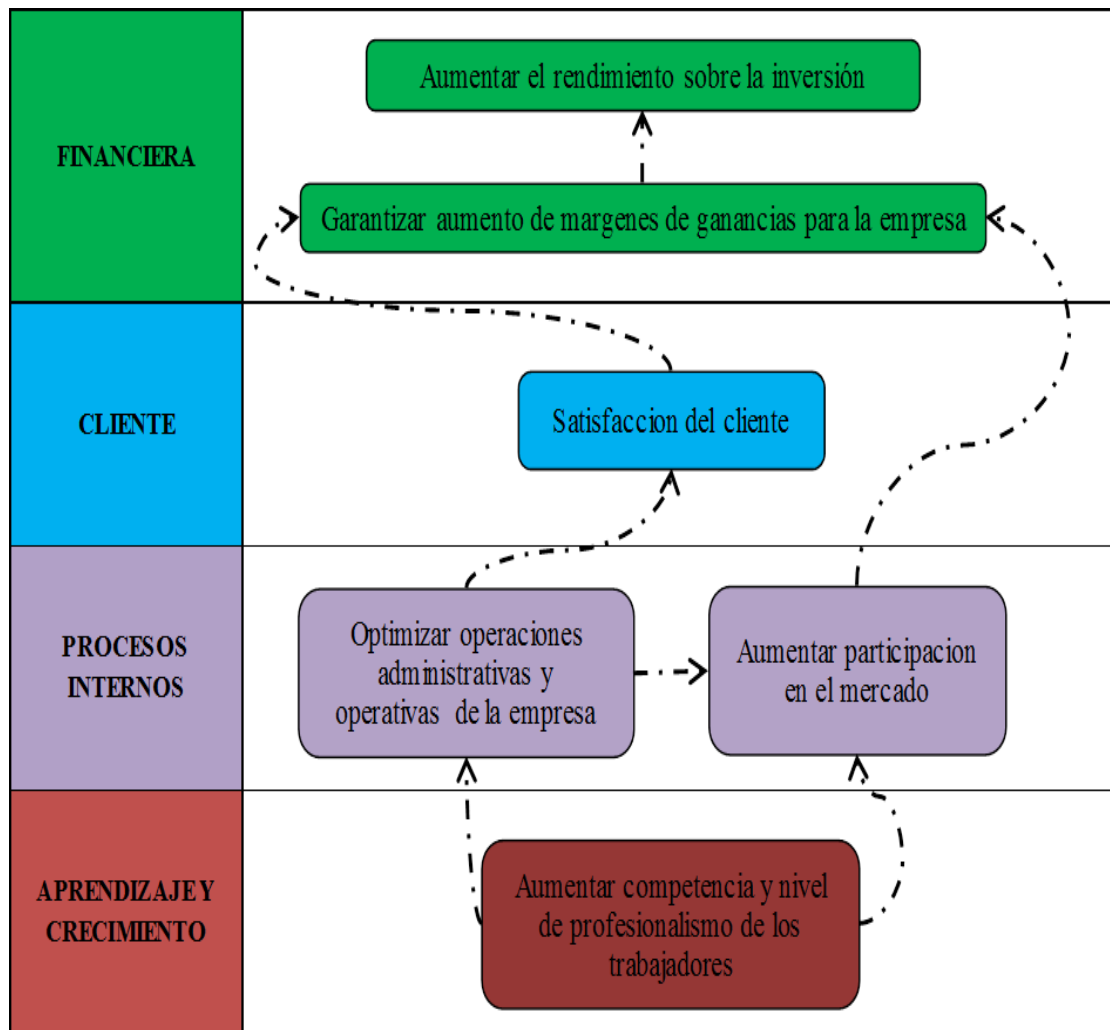


Figura 4.30. Mapa estratégico, relaciona causa y efecto

Fuente: El autor (2015)

4.6.2.1. Relación causa y efecto de los objetivos

En la figura 4.33, se muestran los vectores de relación entre los objetivos establecidos. El inductor de acción inicial para la materialización de las estrategias formuladas para la empresa pertenece a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el cual indica que es necesario mejorar las condiciones internas del clima laboral y la competencia de los trabajadores. Logrando este objetivo, induce o facilita directamente la obtención de los objetivos referentes a los procesos internos, por ello, el vector que se observa partiendo del objetivo en cuestión, conectándose a los objetivos de la perspectiva de procesos internos, ya que logrando que el personal obtenga mayor competencia y profesionalismo puede lograrse directamente las operaciones administrativas y operativas de la empresa.

Por otra parte, si se analiza el mapa estratégico, a partir de los objetivos de la perspectiva de procesos internos, podemos observar que se ha trazado un vector que une los objetivos de esta perspectiva, haciendo referencia a que el logro del objetivo denominado optimizar operaciones administrativas y operativas de la empresa permitirá a la empresa aumentar su participación del mercado.

Además se puede observar que de este mismo objetivo se traza un vector de inducción hacia el objetivo de la satisfacción del cliente, considerando que al optimizar las operaciones administrativas y operativas puede alcanzarse la satisfacción del cliente.

Asimismo se observa que existe una relación un objetivo de la perspectiva de procesos internos y de clientes, con un objetivo de la perspectiva financiera, se percibe entonces que al lograr la satisfacción del cliente y aumentar la participación en el mercado, puede obtenerse los beneficios asociados al aumento de los márgenes

de ganancias de la empresa. Se observa la conexión a través de los vectores entre los objetivos como se muestra en la figura 4.33.

Y finalmente al lograr el aumento de márgenes de ganancias para la empresa, puede obtenerse el aumento del rendimiento sobre la inversión que resulta ser el objetivo principal de la organización, y que busca satisfacer las exigencias de los accionistas.

4.6.3. Establecimiento de indicadores de control de gestión

Los indicadores de gestión, permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos, así como la completación de actividades asociados a los mismos. Es posible realizar un monitoreo efectivo mediante la utilización de los indicadores de gestión, los cuales deben ser formulados en función de los factores críticos del éxito.

Los indicadores formulados deben contar con un conjunto de características que permitan orientar sobre su uso, por ello, debe realizarse la descripción de los siguientes aspectos asociado a cada uno de los indicadores:

- Denominación: nombre al que corresponde el indicador.
- Definición: expresión conceptual de dicho indicador, donde se muestra una breve descripción del indicador.
- Expresión matemática: proporción de una cantidad de datos, con respecto al total de esos datos.
- Objetivo: expresa el ¿para qué?, es decir, lo que se quiere lograr.
- Responsabilidad: indica el personal responsable de su medición.
- Meta: el mínimo valor que se desea alcanzar.
- Periodicidad: frecuencia con la cual debe ser medido el indicador.

Después de identificar los factores considerados claves para el éxito, se plantearon los siguientes indicadores estratégicos para cada perspectiva (ver tabla 4.47).

Tabla 4.47. Indicadores de control de gestión por objetivos

Objetivos	N	Indicadores estratégicos
Aumentar la rentabilidad sobre la inversión de la empresa al menos un 30 %	1	Índice de rendimiento sobre la inversión
Garantizar el aumento de los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 25 % en un periodo de tres trimestres.	2	Crecimiento de las utilidades
	3	Niveles de ventas
	4	Reducción de costos operativos
Garantizar la satisfacción de los clientes actuales y futuros al menos en un 90 % durante el año 2015	5	Cantidad de clientes satisfechos
	6	Número de quejas recibidas
Optimizar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2015.	7	Inversión en mejoras y ampliación de la capacidad
	8	Tiempo de producción
Aumentar en un 30 % la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2015	9	Clientes nuevos
	10	Crecimiento de la cartera de clientes
Aumentar la competencia y el nivel de profesionalismo de los trabajadores de la empresa	11	Horas de capacitación del personal
	12	Porcentaje de empleados con cursos

Fuente: El autor (2015)

4.6.3.1. Indicadores de perspectiva financiera

- Índice de rendimiento sobre la inversión (IRSI)

Tabla 4.48. Indicador rendimiento sobre la inversión

Definición	Es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión.
------------	---

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.48. Continuación

Objetivo:	permite monitorear el porcentaje de ganancia recibida por efecto de una inversión realizada, permitirá determinar si una inversión realizada ha sido beneficiosa o no, de esta manera permite tomar decisiones asociadas al tipo de inversión que se va a hacer posteriormente de si invertir o no, en función de los beneficios recibidos.
Expresión matemática	$IRSI = \frac{Ganancia}{Inversión} * 100$
Responsabilidad	Gerente general
Meta	$IRSI \geq 30 \%$
Periodicidad	Anual

Fuente: El autor (2015)

➤ Crecimiento de las utilidades (CU)

Tabla 4.49. Indicador crecimiento de las utilidades

Definición	Permite determinar el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de las utilidades recibidas del ejercicio económico anual de la organización
Objetivo:	Permite determinar si la empresa se encuentra en crecimiento económico o en decrecimiento al final del ejercicio económico, facilitará la toma de decisiones asociada a las inversiones a realizar posteriormente.
Expresión matemática	$CU = \frac{Utilidad\ de\ año\ actual}{Utilidad\ de\ año\ anterior} * 100$
Responsabilidad	gerente general
Meta	$CU \geq 25 \%$
Periodicidad	Anual

Fuente: El autor (2015)

➤ Niveles de ventas (NV)

Tabla 4.50. Indicador niveles de ventas

Definición	Permite monitorear la intensidad de las ventas dentro de un periodo determinado.
Objetivo:	Facilitará la toma de decisiones asociadas a las estrategias de mercadeo implementadas y futuras.
Expresión matemática	$NV = \frac{\text{Cantidad de ventas actuales}}{\text{Cantidad de ventas del periodo anterior}} * 100$
Responsabilidad	Administración
Meta	$CU \geq 30 \%$
Periodicidad	Semestral

Fuente: El autor (2015)

➤ Reducción de costos operativos (RCO)

Tabla 4.51. Indicador reducción de costos operativos

Definición	Relaciona los costos obtenidos de la producción de productos, y los costos asociados después de la implantación de mejoras a los procesos y actividades de producción, es posible comparar valores de estos asociados a productos en distintos momentos y así iniciar indagaciones de análisis de costo a fin de obtener mejoras para reducirlo.
Objetivo:	Facilita el monitoreo de la reducción de costos. El propósito es facilitar la detección del porcentaje de reducción de los costos asociados a la implantación d mejoras detectadas.
Expresión matemática	$RCO = \frac{\text{Costos operativos anteriores} - \text{Costos operativos actuales}}{\text{Costos operativos anteriores}} * 100$
Responsabilidad	Operaciones
Meta	$RCO \geq 25 \%$
Periodicidad	Semestral

Fuente: el autor (2015)

4.6.3.2. Indicadores de perspectiva de cliente

- Porcentaje de clientes satisfechos (%CS)

Tabla 4.52. Indicador clientes satisfechos

Definición	Indica el porcentaje de clientes satisfechos por la prestación del servicio y por los productos vendidos. Este indicador es necesario obtenerlo a partir de la realización de encuestas a los clientes, a fin de determinar el nivel de satisfacción, para ello, la empresa está en la obligación de crear un formulario que permita obtener información necesaria para la estimación de este indicador.
Objetivo:	Determinar la cantidad de clientes satisfechos frente al total de clientes encuestados al cual se les prestó el servicio o se les vendió algún producto.
Expresión matemática	$\#CS = \frac{\sum \text{Clientes satisfechos segun encuestas}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$
Responsabilidad	Operaciones
Meta	% CS $\geq$ 90 %
Periodicidad	Trimestral

Fuente: El autor (2015)

- Número de quejas recibidas (#CR)

Tabla 4.53. Indicador quejas recibidas

Definición	Indica la cantidad de quejas recibidas dentro de un periodo de tiempo, en función del servicio y/o productos vendidos.
Objetivo:	Permite medir la cantidad de inconformidades recibidas de un cliente en específico y/o de un total de clientes. Permite detectar fallas dentro de los procesos, los cuales deben ser resueltos rápidamente a fin de reducir los costos y la calidad.
Expresión matemática	$\#CR = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Quejas recibidas}}{\text{Total de productos vendidos y servicios prestados}} * 100$

Tabla 4.53. Continuación

Responsabilidad	Operaciones
Meta	#CR ≤ 10 %
Periodicidad	Trimestral

Fuente: El autor (2015)**4.6.3.3. Indicadores de perspectiva de procesos internos**

- Inversión en mejoras y ampliación de la capacidad (IM)

Tabla 4.54. Indicador inversión en mejoras y ampliación de la capacidad

Definición	Este indicador mide la cantidad de dinero que se invierte en mejoras a los procesos y aumento de la capacidad de la empresa.
Objetivo:	Tiene como propósito determinar el compromiso de la dirección con la mejora de los procesos de producción y la calidad de los servicios.
Expresión matemática	$IM = \sum \text{Cantidad de dinero invertido en mejoras}$
Responsabilidad	Operaciones
Meta	IM ≥ 5 % de los ingresos anuales
Periodicidad	Anual

Fuente: El autor (2015)

- Tiempo de producción (TP)

Tabla 4.55. Indicador tiempo de producción

Definición	Este indicador mide el tiempo utilizado para producir los productos solicitados por los clientes y la prestación del servicio.
Objetivo:	Tiene el propósito de monitorear el tiempo de fabricación de los productos y prestación del servicio, para facilitar el análisis de los mismos a fin de detectar causas de retrasos y eliminar siempre que se posible

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.55. Continuación

Expresión matemática	$TP = \text{Tiempo promedio de producción}$
Responsabilidad	Operaciones
Meta	$TP \leq 1,5$ meses
Periodicidad	Semestral

Fuente: El autor (2015)

➤ Nuevos Clientes

Tabla 4.56. Indicador nuevos clientes

Definición	este indicador permite cuantificar la cantidad de clientes nuevos que la empresa ha captado dentro de un periodo determinado
Objetivo:	Permite medir la eficiencia de las estrategias de publicidad implantada dentro de la empresa así como las estrategias de mercadeo.
Expresión matemática	$\# \text{ Clientes nuevos} = \sum \text{ Clientes nuevos dentro de periodo de tiempo}$
Responsabilidad	gerencia general
Meta	$\# \text{ clientes nuevos} \geq 2$ mensuales
Periodicidad	Mensual

Fuente: El autor (2015)

➤ Crecimiento de la cartera de clientes (CCC)

Tabla 4.57. Indicador cartera de clientes

Definición	relación entre la cantidad de clientes actuales y la cantidad de clientes en un periodo anterior
Objetivo:	Medir el porcentaje de aumentos de la cantidad de clientes dentro de un periodo determinado, permite medir la eficiencia de la estrategia de mercadeo y publicidad.

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.57. Continuación

Expresión matemática	$CCC = \frac{\# \text{ clientes actuales}}{\# \text{ clientes periodo pasado}} * 100$
Responsabilidad	gerencia general
Meta	$CCC \geq 40 \%$
Periodicidad	Semestral

Fuente: El autor (2015)**4.6.3.4. Indicadores de perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

- Horas de capacitación del personal (HC)

Tabla 4.58. Indicador horas de capacitación

Definición	Tiempo destinado a la capacitación del personal de la empresa
Objetivo:	Medir la cantidad de horas hombres destinadas a capacitación
Expresión matemática	$HC = \sum \text{Horas destinadas a capacitación}$
Responsabilidad	Administración
Meta	$HC \geq 16 \text{ horas}$
Periodicidad	Trimestral

Fuente: El autor (2015)

- Porcentaje de empleados con cursos (% ECC)

Tabla 4.59. Indicador empleado con cursos

Definición	Cantidad de personal de la empresa expresado en porcentaje con cursos realizados.
Objetivo:	Mide el porcentaje de personas dentro de la empresa, con cursos realizados

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.59. Continuación

Expresión matemática	$\% ECC = \frac{\text{Empleados con cursos}}{\text{Total de personal}} * 100$
Responsabilidad	Administración
Meta	% ECC $\geq$ 70%
Periodicidad	Semestral

Fuente: El autor (2015)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez descrita la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., identificando su negocio medular, estudiado el ambiente interno y externo del mismo, y de identificar la situación actual del mismo, se desprendieron un conjunto de conclusiones que se describen como sigue:

- Se identificó el negocio medular de la organización, de las cuales se concluyó que se dedica principalmente a la construcción y fabricación de estructuras metalmecánicas, como tráiler, tanques y otros.
- Del estudio se pudo constatar la ausencia de una misión y visión de la empresa, lo que indica que no poseía claramente definida la orientación de sus esfuerzos hacia el logro de objetivos. Se elaboró la misión y visión de la organización, se identificaron los procesos internos que se realizan dentro del mismo, se describió la organización como sistema indicando la relación que existe entre esta y las fuerzas y actores externos, lo que facilitó la realización de las auditorías interna y externas.
- Se identificó la ausencia de objetivos estratégicos internos, esto indica que no poseía principalmente unas metas propias establecidas para lograr y mejorar su desempeño y competitividad, debido a esto se elaboraron un conjunto de seis (6) objetivos, entre ellos cuatro estratégicos orientados a la competitividad, participación en el mercado, capacitación del personal, la calidad de los servicios, y dos financieros orientado al cumplimiento del presupuesto y satisfacción de los accionistas, disminuyendo las desviaciones en el mismo, para garantizar una mayor utilidad.

- Se analizó el entorno de la organización de las cuales se determinaron un conjunto de factores que representan oportunidades y amenazas para la organización, se identificaron un total de cinco (5) factores que representan oportunidad como constante actividad de producción petrolera y sus distintas operaciones derivadas, disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos, disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales), disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología, existencia de proveedores en la zona y un conjunto de diez (10) factores amenazantes como son inestabilidad económica del país, estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción, proyección de decrecimiento económico, entre otros.
- Se analizó estructuralmente todos estos factores identificados para determinar la relación existentes en ellos, y su influencia con el fin de determinar aquellos factores más inestables y más influyentes que puede afectar o favorecer a la organización, donde la variable Proyección de decrecimiento económico resulto ser la más influyente con un porcentaje de motricidad de 16,44 %.
- Una vez calculados los valores motricidad y dependencia de las variables se calcularon los pesos de las variables que fueron utilizados en la aplicación de matriz EFE, la cual arrojó como resultado un conjunto de factores críticos de los que cinco (5) son oportunidades claves y seis (6) fueron amenazas claves para la organización.
- Además se detectó de la aplicación de la matriz EFE que la organización no aprovecha las oportunidades y no evita las amenazas, el valor arrojado por esta matriz fue de 2,15.
- Posteriormente se analizó idénticamente el ambiente interno de la empresa, donde se identificaron un total de diez (10) fortalezas entre las que variedad de clientes, disponibilidad de equipos para ejecución de actividades, buena relaciones con entes bancarios, entre otros, y 28 debilidades entre las que resaltaron ausencia de estudios de investigación de mercados, ausencia de preparación de planes y

presupuestos, inexistencia de control presupuestario y gastos de la empresa, falta de equipos de trabajo en mejores condiciones, entre otros.

- Se analizó estructuralmente todos estos factores internos identificados para determinar la relación existente en ellos, y su influencia con el fin de determinar aquellos factores más inestables y más influyentes que puede afectar o favorecer a la organización, donde existencia de posición financiera adecuada y inexistencia de actividades de medición de capacidad de la empresa y tiempos de ejecución de las actividades resultaron la más influyente con un porcentaje de 4,60 %.
- Una vez calculados los valores motricidad y dependencia de las variables se calcularon los pesos de las variables que fueron utilizados en la aplicación de matriz EFI que indica que la situación interna de la empresa es desfavorable puesto a que arrojo un valor de 2,05. Del análisis estructural y la matriz EFI se desprende el resultado de un conjunto de factores críticos 8 fortalezas y un total de 13 debilidades.
- Se aplicaron la matrices de adecuación, Interna – Externa (IE), la cual arrojo resultados que indican que las estrategias más adecuadas a adoptar por la organización son aquellas que permita conservar y mantener el negocio, se deben generar estrategias con la intensión de penetración y desarrollo del producto, y desarrollo del producto.
- Se realizó la generación de las estrategias a través de la matriz FODA, resultando un total de 16 estrategias, entre las cuales 4 FO, 3 FA, 6 DO y 3 DA, las cuales fueron sometidas al análisis a través de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, resultando seleccionada solo 9 estrategias alienadas para el logro de los objetivos, para los cuales se establecieron planes de acción para cada una de estas estrategias.
- Se realizó el diseño de un mapa estratégico que muestra las relaciones entre los objetivos planteados orientados hacia el logro del objetivo principal, se evidenció que es necesario partir de los procesos de aprendizaje para lograr los objetivos de

la perspectiva interna para así lograr el cumplimiento de la perspectiva del cliente y lograr de forma directa la satisfacción de la perspectiva financiera.

- Se establecieron un conjunto de indicadores orientados a la medición del cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva, estos están basado en los factores claves del éxito detectados para cada objetivo, para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiera, se plantearon un total de 2, 4, 2 y 4, respetivamente.

5.2. Recomendaciones

- Implementar las estrategias propuestas, resultantes de este estudio y evaluar constantemente a fin de comparar los resultados reales con los esperados.
- Respetar la autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones que consideren adecuadas para el desarrollo de las actividades.
- Propiciar relaciones con otras empresas considerados clientes potenciales para desarrollo de productos.
- Establecer contacto y comunicación con empresas de otras áreas geográficas con el fin de lograr el desarrollo de mercado.
- Desarrollar los planes de accion para las estrategias propuestas.
- Implementar, manejar y aplicar los indicadores de control de gestión propuestos.
- Adoptar actitud de evaluación de la organización en general.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editorial Epísteme.

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Education.

González, D. y Fuentes, E. (2009). Diseño de un Plan Estratégico para una empresa dedicada a la compra-venta de partes automotrices ubicada en Barcelona, Estado Anzoátegui. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente, Barcelona.

Godet, M. (1997). Prospectiva y planificación estratégica. España: Pirámide.

Harvard Business School. (2006). Estrategia: Diseña y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Hemsani, F. (2012). Diseño de un plan estratégico para la implementación de un sistema de gestión de la calidad en la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

Kaplan y Norton (1996). The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. EEUU: Harvard Business press.

Koenes, A. (1994). El Plan de Negocios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2005). Administración: Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

Lema, J. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. Spanish. Revista EIA, (2), 9-16. Recuperado de Academy Search.

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico conceptos, contexto y casos. México: Editorial Pearson-Prentice Hall.

Morrissey, G. (1996). Planeación Táctica. Madrid: Editorial Prentice-Hall

Sastoque, F. (1994). La Prospectiva, Técnicas para Visualizar el Futuro. Bogotá: Legis Editores S.A.

Scheldel, D. (1985). Planeación estratégica: conceptos analíticos. Editorial Norma. Bogotá.

Solanas, I. y Sabaté, J. (2008). Dirección de Cuentas: Gestión y planificación de cuentas en publicidad. Barcelona: Editorial UOC.

Strickland y Thompson. (1994). Dirección y Administración Estratégica, Conceptos, Casos y Lecturas. 13ª Edición. Mc Graw Hill. México.

Subero, K. (2013). Diseño de un plan estratégico para la Superintendencia de Logística Operacional adscrita a la Gerencia de Manejo de Gas de PDVSA Producción Gas Anaco. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M. (2005). Proceso de la investigación científica (4ta Edición). Mexico: Editorial Limusa Noriega Editores.

Thompson, A. y Strickland, A. (2003). Planeación Estratégica - Teoría y casos. Editorial McGraw-Hill.

Zambrano, A. (2007). Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas, Venezuela: Ediciones de la Universidad Católica Andrés Bello.

Zerpa, A. y Noriega, M. (2009). Diseño de un plan estratégico en el Centro de Tecnología Educativa en la Universidad de Oriente del Núcleo Anzoátegui. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente Núcleo Anzoátegui. Barcelona.

ANEXOS

Encuesta extraída de la investigación desarrollada por Ing. Alexis Villarroel, denominada “Diseño de un plan estratégico para el departamento de operaciones de la empresa lodos de Venezuela, C.A. (LOVENCA), ubicada en anaco, estado Anzoátegui

ÁREA GERENCIA						
PLANIFICACIÓN			Si	No	No se	
1	¿Conoce Ud La misión y visión de la empresa?					
2	¿Se han dado a conocer los objetivos que persigue la organización?					
3	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?					
4	¿Se revisan estos objetivos, en caso de necesitar alguna actualización?					
5	¿Los objetivos de la empresa son claros y precisos?					
ORGANIZACIÓN			Si	No	No se	
6	¿Conoce usted las funciones que debe ejercer, de acuerdo al cargo que desempeña?					
7	¿Cuenta la empresa con manuales de descripción de cargos?					
8	¿Conoce el organigrama de la empresa?					
9	¿Se han establecido claramente líneas de comunicación y de reporte a los superiores, con respecto al cargo que desempeña cada persona?					
10	¿Cree usted que la estructura organizativa de la empresa se adecúa a la cantidad de actividades y procesos que se desarrollan en el mismo?					
DIRECCIÓN			Si	No	No se	
11	¿Existen mecanismos de recompensa o reconocimiento para el trabajo que usted realiza?					
12	¿Se siente usted motivado para el desarrollo de su trabajo?					
13	¿Los directivos de la empresa promueven la importancia de lograr la máxima satisfacción de la clientela?					
14	¿El equipo de trabajo colabora de forma desinteresada para la solución de inconvenientes y problemas de la empresa?					
15	¿Los directivos de la empresa consideran sus opiniones de forma constructiva?					
16	¿Siente usted que el clima laboral de la empresa es agradable?					
17	¿Cree que puede llegar a ser promovido y hacer carrera dentro de la empresa?					
18	¿Se siente usted satisfecho con la remuneración percibida?					
19	¿Considera que usted tiene sentido de pertenencia hacia la empresa?					

Continuación

ÁREA GERENCIA				
CONTROL		Si	No	No se
20	¿Se sancionan las inasistencias injustificadas?			
21	¿La empresa cuenta con algún listado que le permita ver todos sus Bienes y Equipos existentes?			
22	¿La empresa cuenta con algún formato que le permita llevar el control de ausentismo y retardo laboral?			
23	¿Usted ha sido evaluado de forma continua para determinar su desempeño?			
24	¿Existen controles para la medición del cumplimiento de los objetivos de la empresa?			
25	¿Conoce si se han implementado indicadores de gestión para medir la eficiencia en las actividades de la empresa?			
26	¿Efectúan continua rotación de personal en la empresa?			
INTEGRACIÓN DE PERSONAL		Si	No	No se
27	¿Ha participado en actividades de capacitación e inducción para mejorar su desempeño?			
ÁREA MERCADOTECNIA				
Análisis de cliente		Si	No	No se
28	¿Considera usted que el tiempo de respuesta a su solicitud por parte de la empresa es el más óptimo?			
29	¿Ha participado usted en otras encuestas para estudiar la satisfacción del servicio brindado por la empresa?			
30	¿Se siente satisfecho con la atención prestada por el personal de la empresa?			
31	¿Se siente satisfecho con el servicio prestado por la empresa?			
32	¿Se tienen registros de las quejas que manifiestan los clientes con relación al servicio prestado?			
33	¿Conoce si la empresa clasifica a los clientes según sus necesidades, características y comportamiento, con el objetivo de satisfacer adecuadamente la demanda de cada grupo?			
34	¿Se mide el grado de satisfacción de los clientes, a través de encuestas o entrevistas?			
35	¿Cuenta la empresa con variedad de clientes?			

Continuación

ÁREA MERCADOTECNIA				
Ventas de productos y servicios		Si	No	No se
36	¿Existen estrategias formuladas en relación a promocionar los servicios y la imagen de la empresa?			
Investigación de mercados		Si	No	No se
37	¿La empresa realiza investigaciones de mercados?			
ÁREA FINANZAS				
Finanzas		Si	No	No se
38	¿Conoce si la empresa tiene buenas relaciones con entidades bancarias y crediticias?			
39	¿Conoce si la empresa elabora y maneja su presupuesto?			
ÁREA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES				
Procesos		Si	No	No se
40	¿Se tienen establecidas las áreas de funcionamiento de la empresa (oficinas, depósitos, otros.) en un mismo espacio?			
41	¿Cree usted que es adecuada la ubicación de las áreas de la empresa?			
42	¿El recinto es espacioso para que usted lleve a cabo sus actividades de trabajo?			
43	¿Las condiciones de las instalaciones son adecuadas?			
44	¿El Departamento de Operaciones está atento a efectuar mejoras que conlleven a la disminución de las distancias de recorrido?			
45	¿Se dispone de un plan de ordenamiento de planta, en el cual se pueda visualizar la distribución actual, así como los reacomodos o reestructuraciones a efectuar en el espacio en el corto, mediano y largo plazo?			
Capacidad		Si	No	No se
46	¿Se miden los tiempos de ejecución de las actividades a fin de optimizarlos y procurar la realización más expedita de las mismas?			
47	¿Se efectúan pronósticos acerca de la demanda de los servicios que prestará el Departamento de Operaciones a corto, mediano y largo plazo?			
Inventario		Si	No	No se
48	¿Se emplean elementos visuales para la identificación de los materiales?			
49	¿La empresa precisa los factores que pueden determinar el deterioro del material almacenado o que se encuentra en desuso?			
50	¿Se efectúan revisiones para constatar el buen estado de los materiales?			
51	¿El Departamento de Operaciones dispone de los equipos necesarios para ejecutar las actividades que deben cumplirse?			

Continuación

ÁREA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES				
Calidad		Si	No	No se
52	¿Se dispone de un sistema de aseguramiento de la calidad de las prácticas operativas llevadas a cabo por el personal del departamento?			
ÁREA SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL				
Sistema de información gerencial		Si	No	No se
53	¿Considera usted que un sistema de Información puede mejorar el control de documentos y las actividades de la empresa?			
54	¿Existe algún sistema automatizado para el control de la documentación y de las actividades que maneja la empresa			
55	¿Existen propuestas para desarrollar e implementar sistemas de información en la empresa?			

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS LISTA C.A. ANACO, ESTADO ANZOATEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Rondon M., Julia A.	CVLAC: 20.196.688 E MAIL: Julirm@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Planificación Estratégica

George Morrissey

Misión y Visión

Objetivos y Estrategias

Planes de Acción

Cuadro de mando integral

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico a la empresa MULTISERVICIOS LISTA, C.A., para establecer una orientación a los directivos en cuanto al direccionamiento de los esfuerzos hacia el logro de las metas factibles, basándose en conocimientos de Gerencia Estratégica. La investigación fue de tipo descriptiva con diseño de campo. Inició con el estudio de la situación actual de la empresa, su composición, sus negocios medulares y sus procesos, la recopilación de información se realizó a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y cuestionarios, con el propósito de detectar los principales problemas que afectan el funcionamiento. Basándose en la información anterior, se formuló la misión, visión y los objetivos, siguiendo la metodología de Fred David. Seguidamente, se realizó la auditoría externa, que evidenció 6 oportunidades y 10 amenazas existentes en la empresa. Posteriormente, se realizó la auditoría interna, detectando 10 fortalezas y 28 debilidades. Luego de esto se realizó la adecuación de las estrategias usando la matriz IE, seguidamente se realizó la formulación de las estrategias acordes a la adecuación, para contrarrestar los factores críticos internos y externos. Se elaboraron los planes de acción para el logro de los referidos objetivos.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU
MSc. Bousquet, Juan C.	CVLAC:	13.166.925			
	E_MAIL	Juancbousquet@gmail.com			
	E_MAIL				
MSc. Rojas, Deysi	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Silva, Yadira	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2015	02	20
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Plan estrategico.doc	Application/msword

CARACTERES 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: (Opcional)

TEMPORAL: (Opcional)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN(ES) QUE GARANTIZA(N) EL TÍTULO O GRADO:

Universidad de Oriente / Extensión Región Centro Sur Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO**

CU N° 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 *[Firma]*
FECHA 05/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNEL
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 Telemática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manja

Apertado Correos 094 / Teléf: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”.

Rondon M., Julia A.

AUTOR

AUTOR

AUTOR

MSc. Bousquet, Juan C.

TUTOR

MSc. Rojas, Deysi

JURADO

MSc. Silva, Yadira

JURADO

Ing. Valderrama, Rita

POR LA COMISIÓN DE TESIS