

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA FERRE MATERIALES CG, S.A, ANACO,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Vizcaino M., Anderson D.

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como
Requisito para optar al Título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Febrero del 2017

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA FERRE MATERIALES CG, S.A, ANACO,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

**Ing. Araujo, Alexis
Asesor Académico**

Anaco, Febrero del 2017

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA FERRE MATERIALES CG, S.A, ANACO,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado Calificador:

El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:

APROBADO

Ing. Araujo, Alexis
Asesor Académico

MSc. Bousquet, Juan
Jurado Principal

Ing. Ruíz, Arelina
Jurado Principal

Anaco, Febrero del 2017

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

DEDICATORIA

A Dios por todas sus bendiciones, por darme salud, fortaleza, entendimiento y perseverancia en cada paso de este largo camino en mi vida, por colocarme en la mejor familia del mundo y por hacerme saber que todo es posible.

A mi madre Lourdes Moran, por ayudarme y acompañarme durante todo este tiempo, por enseñarme los valores y principios necesarios para ser una mejor persona cada día, por su tolerancia y paciencia sin dejar de brindarme el cariño y la motivación que resultan importantes para tener un buen rendimiento en el desarrollo de nuestras metas.

A mi padre Jorge Vizcaino, quien aunque no estuvo presente físicamente durante todo el trayecto como estudiante universitario, jamás faltó espiritualmente. Sin tus enseñanzas y apoyo jamás podría haber logrado este sueño que hoy se ve materializado y que también es tu triunfo.

A mi abuela Judith Villanueva que aunque fallecida, desde mi infancia me brindó su apoyo incondicional, dejó grabado en mi mente el deseo de superación y la fuerza de voluntad para no rendirme ante las adversidades, estoy seguro que desde donde está siempre me acompañó, cuidó y brindó la fuerza cuando sentía que no se podía más.

A mis hermanos, Jorge, Amalia y Erick por darme motivación, apoyo incondicional y afecto. A todas aquellas personas que llegaron a ser inolvidables durante este camino, quienes me demostraron, que no vale la pena la cantidad que tengas a tu alrededor, sino el cariño y calidad con que estén para ti.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiar todos mis pasos y ayudarme a superar cada obstáculo que se interpuso en el camino, gracias por darme la fuerza de continuar y seguir siempre hacia adelante.

A mi familia, por su apoyo económico y moral, por su motivación a seguir adelante y por hacerme saber que todo es posible con la ayuda de Dios.

A la Universidad de Oriente (UDO) por abrirme las puertas y permitir enriquecerme cada día de nuevos conocimientos y a la empresa FERRE MATERIALES CG, S.A, y todo el personal que ella labora, por permitirme formar parte de su equipo de trabajo y así poder desarrollar mi investigación de grado.

A mis profesores, por cada conocimiento aportado, en especial a mi tutor Ing. Alexis Araujo, por la disposición, paciencia y dedicación, por su compromiso y responsabilidad en la realización de este proyecto, por sus críticas constructivas para lograr alcanzar un buen trabajo y mejorar cada día como profesional para llevar a cabo este trabajo de investigación. A mi jurado, MSc. Juan bousquet e Ing. Arelina Ruiz, por su tiempo, apoyo y responsabilidad, por sus buenos aportes para llevar a cabo este trabajo de investigación.

Gracias a todos mis compañeros y amigos, por su apoyo incondicional, por compartir excelentes experiencias juntos, por estar conmigo en los buenos y malos momentos, por brindarme su valiosa amistad, por convivir y valorar el cariño a lo largo de estos años, Alejandra Santamaría, Loibelys Rodriguez, Adrian Palacios, Desiree Sequera, Jose Marin y todas aquellas personas que aunque no las incluí, pero que pasé momentos inolvidables y me ayudaron a lograr esta meta.

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA FERRE MATERIALES CG, S.A, ANACO,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Vizcaino M., Anderson D.

Asesor: Ing. Araujo, Alexis

Fecha: Febrero de 2017

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo general: diseñar un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui, para el desarrollo del mismo, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se definió la misión – visión estratégica y objetivos estratégicos de la organización, unidos al establecimiento de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos propuestos, finalmente elaborar el cuadro de mando integral basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas. El trabajo se encuentra enmarcado en un diseño de tipo proyecto factible apoyado en un tipo de investigación de campo, para lo que se implementaron técnicas de recolección de datos como: observación directa hecha en las instalaciones del objeto de estudio y entrevistas realizadas al personal y como técnicas de análisis, diagrama Ishikawa y análisis de contenido. Como conclusión la empresa no tiene de forma clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual generaba que los miembros de la organización asumieran un enfoque propio de lo que representaba, desarrollando sus objetivos y planes en función de su óptica particular. Recomendando implementar el plan estratégico propuesto

Descriptor: cuadro de mando integral, planificación, estrategias, misión, visión. Ishikawa

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I.....	xix
EL PROBLEMA	xix
1.1.- Planteamiento del problema.....	xix
1.2.- Objetivos de la investigación.....	23
1.2.1.- Objetivo general.....	23
1.2.2.- Objetivos específicos	23
1.3.- Justificación e importancia de la investigación	23
1.4.- Alcance de la investigación	24
1.5.- Delimitación.....	25
1.6.- Reseña histórica de la empresa	25
1.6.1.- Misión	26
1.6.2.- Visión.....	26
1.6.3.- Ubicación geográfica	27
1.6.4.- Estructura organizacional	27
CAPÍTULO II	29
MARCO TEÓRICO.....	29
2.1.- Antecedentes de la investigación	29
2.2.- Bases teóricas.....	33
2.2.1.-Modelo de gestión.....	33
2.2.2.- Planificación estratégica	33
2.2.3.- Componentes de la planeación estratégica	34
2.2.4.-Objetivo organizacional.....	37
2.2.5.- Cuadro de mando integral.....	38
2.2.5.1.- Origen del cuadro de mando integral.....	38
2.2.6.- Definición de cuadro de mando integral.....	39
2.2.7.- Características del cuadro de mando integral	40
2.2.8.- Estructura del cuadro de mando integral	40
2.2.8.1.- La perspectiva financiera	41
2.2.8.1.1 Contenido de la perspectiva financiera	41
2.2.8.2.- La perspectiva cliente	42

2.2.8.3	Perspectiva de procesos internos.....	44
2.2.8.3.1	Contenido de la perspectiva de procesos internos.....	45
2.2.8.4.-	La Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	46
2.2.8.4.1	Contenido de la perspectiva aprendizaje y crecimiento	47
2.2.9.-	Plan de desarrollo del cuadro de mando integral	48
2.2.10.-	Fase de desarrollo del cuadro de mando integral.....	49
2.2.11.-	Desarrollo de los indicadores de resultados según cada perspectiva.....	52
2.2.12.-	Desarrollo de las relaciones causa-efecto	53
2.2.13.-	Ferretería.....	54
2.2.14.-	Materiales para construcción	54
CAPÍTULO III	55
MARCO METODOLÓGICO	55
3.1.-	Tipo de la investigación	55
3.2.-	Diseño de la investigación	56
3.3.-	Población y muestra.....	56
3.3.1.-	Población	56
3.3.2.-	Muestra	57
3.4.-	Técnicas a utilizar en la investigación	58
3.4.1.-	Técnicas de recolección de datos.....	58
3.4.1.1.-	Observación directa	58
3.4.1.2.-	Revisión documental.....	59
3.4.1.3.-	Entrevista estructurada.....	60
3.4.1.4.-	Entrevista no estructurada.....	60
3.4.1.5.-	Revisión bibliográfica.....	61
3.4.2.-	Técnicas de análisis y procesamiento de datos.....	61
3.4.2.1.-	Diagrama de Ishikawa	61
3.4.2.2.-	Mapa estratégico o de relaciones	62
3.4.2.3.-	Lluvia de ideas	62
3.4.2.4.-	Diagrama de Gantt:.....	63
3.4.2.5.-	Análisis de contenido.....	63
3.4.2.6.-	Grafico circular	64
3.4.2.7.-	Cuadro de mando integral.....	64
3.5.-	Instrumentos de recolección de datos	65
3.5.1.-	Guía de preguntas	65
3.6.-	Operacionalización de variables	66
3.7.-	Procedimiento utilizado para el desarrollo de las etapas del proyecto	68
3.7.1.-	Descripción de la gestión del sistema de actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.....	68
3.7.2.-	Definición de los objetivos estratégicos de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	68
3.7.3.-	Desarrollo de los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.....	69

3.7.4.- Elaboración del mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.....	69
3.7.5.- Diseño del cuadro del mando integral para los objetivos estratégicos de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.....	70
3.7.6.- Establecimiento del plan para la implementación del modelo de gestión basado en cuadro de mando integral de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	70
CAPITULO IV	71
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	71
4.1.- Descripción de la gestión del sistema de actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.....	71
4.1.1.- Resultados de aplicación de, entrevista estructurada.....	71
4.1.2.- Análisis del diagrama de Ishikawa	85
4.1.2.1.- Perspectiva financiera.....	85
4.1.2.2.- Perspectiva cliente	86
4.1.2.3.- Perspectiva procesos internos	87
4.1.2.4.- Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	89
4.2.- definición de los objetivos estratégicos de la empresa Ferre Materiales CG S.A.	90
4.2.1.- Evaluación de la misión de la empresa.....	90
4.2.2. Validación de la misión.....	92
4.2.3.- Establecimiento de la visión de la empresa Ferre Materiales S.A.....	93
4.2.4.- Formulación de la visión de la empresa Ferre Materiales CG S.A.	93
4.2.3.- Establecimiento de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG S.A.	94
4.2.4.- Aprobación y divulgación de la misión, visión y objetivos estratégicos presentados.....	98
4.2.5.- Formulación de estrategias factibles para el alcance de los objetivos Estratégicos	98
4.3.- Desarrollo de los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.....	100
4.3.2- Perfil de cada indicador	102
4.4.- Elaboración del mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	108
4.5.- Diseño del cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	112
4.6.- Establecimiento del plan para la implementación del modelo de gestión basado en cuadro de mando integral de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	116
CAPÍTULO V	126
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
5.1.- Conclusiones.....	126
5.2.- Recomendaciones	127

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
ANEXOS	135
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO	141

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1. Contenido de la perspectiva financiera	42
Tabla 2.2. Contenidos de la Perspectiva Clientes	43
Tabla 2.4. Contenido de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	47
Tabla 3.1. Personal encuestado por departamento	57
Tabla 3.2. Operacionalización de las variables	67
Tabla 4.1. Resultados de la aplicación de la entrevista estructurada	71
Tabla 4.2. Pregunta N° 1. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	72
Tabla 4.3. Pregunta N° 2. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	73
Tabla 4.4. Pregunta N° 3. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	74
Tabla 4.5. Pregunta N° 4. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	75
Tabla 4.6. Pregunta N° 5. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	76
Tabla 4.7. Pregunta N° 6. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	77
Tabla 4.8. Pregunta N° 7. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	78
Tabla 4.9. Pregunta N° 8. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	79
Tabla 4.10. Pregunta N° 9. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	80
Tabla 4.11. Pregunta N° 10. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	81
Tabla 4.12. Pregunta N° 11. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	82
Tabla 4.13. Estrategias Perspectiva finanza	99
Tabla 4.14. Estrategias Perspectiva cliente	99
Tabla 4.15. Estrategias Perspectiva procesos internos.....	99
Tabla 4.16. Estrategias Perspectiva aprendizaje y desarrollo	100
Tabla 4.17. Indicador y meta de la perspectiva financiera.....	101
Tabla 4.18. Indicador y meta de la perspectiva cliente	101
Tabla 4.19. Indicador y meta de la perspectiva procesos internos.....	101
Tabla 4.20. Indicador y meta de la perspectiva desarrollo y aprendizaje	102
Tabla 4.21. - Perfil del indicador Rendimiento del capital	102
Tabla 4.22. Perfil del Indicador Rentabilidad del capital empleado	103

Tabla 4.23. Perfil del indicador Rentabilidad en ventas	103
Tabla 4.24. Perfil del Indicador Satisfacción del cliente	104
Tabla 4.25. Perfil del Indicador Entregas satisfactoriamente recibidas	104
Tabla 4.26. Perfil del Indicador Nivel de servicio	105
Tabla 4.28. Perfil del Indicador Índice de tiempo de ejecución de actividades	105
Tabla 4.29. Perfil del Indicador Certificación de los procesos	106
Tabla 4.30. Perfil del Indicador Vejez del inventario	106
Tabla 4.31. Perfil del Indicador Nivel de Capacitación del personal.....	107
Tabla 4.32. Perfil del Indicador Satisfacción y motivación de los empleados	107
Cuadro N° 4.1. Mapa Estratégico propuesto para la empresa Ferre Materiales CG, SA.	i
Cuadro 4.2 de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	113
Tabla 4.33. Planes de acción para la perspectiva financiera	117
Tabla 4.34. Planes de acción para la perspectiva cliente	119
Tabla 4.35. Planes de acción para la perspectiva procesos internos	121
Tabla 4.36. Planes de acción para la perspectiva aprendizaje y desarrollo.....	123
Tabla 4.37. Cronograma de actividades para el logro de objetivos estratégicos	124

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. Empresa Ferre Materiales CG, S.A, se ubica en la calle 10 del sector Alí Primera en Anaco estado Anzoátegui	27
Figura 1.2. Estructura Organizacional de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	28
Grafico 4.1. Resultados de la Pregunta N° 1	72
Grafico 4.2. Resultados de la Pregunta N° 2.....	73
Grafico 4.3. Resultados de la Pregunta N° 3.....	74
Grafico 4.4. Resultados de la Pregunta N° 4.....	75
Grafico 4.5. Resultados de la Pregunta N° 5.....	76
Grafico 4.6. Resultados de la Pregunta N° 6.....	77
Grafico 4.7. Resultados de la Pregunta N° 7.....	78
Grafico 4.8. Resultados de la Pregunta N° 8.....	79
Grafico 4.9. Resultados de la Pregunta N° 9.....	80
Grafico 4.10. Resultados de la Pregunta N° 10.....	81
Grafico 4.11. Resultados de la Pregunta N° 11.....	82
Figura 4.1. Diagrama Causa Efecto de las actividades de la empresa	84

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas presentan el desafío de conocer el mercado competitivo con el cual se enfrentan y como poder afrontarlo, además de continuos cambios que han provocado la globalización y la era de la información. Es por ello que el entorno organizacional y la sociedad en general, se han tenido que adaptar a distintos desafíos del cambiante mercado global de hoy, reformando diferentes enfoques tradicionales de administración en los cuales se fundamentaban, como también reestructurando los procesos y procedimientos habitualmente utilizados, con el fin de alcanzar un resultado financiero positivo en relación a la rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible que le permita a la organización crecer y perdurar en el tiempo.

Pero no obstante las empresas cada vez son más complejas de supervisar o administrar las actividades de todos los sistemas y subsistemas de la organización, además es muy común que no todos tengan claro el objetivo o metas, y esto ocasiona pérdidas de tiempo y dinero. Es aquí donde surge la necesidad de definir estrategias que permitan alcanzar los objetivos y las metas establecidas, para así poder realizar los ajustes que sean necesario que les ayuden a desenvolverse con relativa soltura en el entorno y que los integrantes de la organización se sientan orgullosos y comprometidos con ella.

Una vez que las organizaciones se identifican así mismas, en saber lo que quieren, que reconocen el entorno en el que se desenvuelven, entonces pueden pasar a la siguiente etapa y preguntarse qué quieren alcanzar y como lo lograrán. El definir esas estrategias ideales, no representa el mayor conflicto sino el hecho de llevarla a buen término, pues se necesita de una herramienta que permita (además de definirla) aplicarla y evaluarla adecuadamente. Es allí, donde en los últimos años se está

utilizando un nuevo instrumento para la medición del resultado de la organización del futuro y ha suscitado el mayor interés en la actualidad para solucionar el control de la gestión, llamado Cuadro de mando Integral o conocido en inglés como Balanced Scorecard.

El cuadro de Mando Integral (CMI), es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que, proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro ha sido utilizado por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en lo Estados Unidos de Norteamérica, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Lo antes expuesto, representa el punto de partida para el desarrollo de la investigación, la cual lleva por título: “un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, Anaco, Estado Anzoátegui”, con la finalidad de lograr excelencia en su servicio.

Ferre Materiales CG es una empresa orientada a la compra y venta de todos los materiales para arrancar una construcción de cualquier tipo, la misma ha venido presentando una serie de situaciones asociadas al sistema de gestión empresarial y al cumplimiento de los planes operacionales, de igual forma en el número de trabajos ejecutados que difieren con los planificados, esto teniendo como resultado poca rentabilidad en la organización.

Para ello, se planteó la siguiente investigación que se encuentra estructurada en cinco (5) capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I: El Problema, que contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia en que se fundamentó el desarrollo de la investigación, el alcance, delimitación de la misma y las características organizacionales de la gerencia.

Sucesivamente se expone el capítulo II: Marco Teórico, se refiere a los antecedentes que sirvieron de apoyo para la ejecución de este trabajo, igualmente las bases teóricas necesarias relacionadas con la planificación estratégica, los basamentos legales y además se hace referencia a definiciones de términos asociados a los objetivos de la investigación.

El capítulo III: Marco Metodológico, incluye los aspectos relativos a el tipo de investigación, el nivel de la investigación, la población y muestra del objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados y las técnicas para procesamiento y análisis de datos.

Luego se presenta el capítulo IV: Análisis y Presentación de los Resultados, en esta sección se indica el desarrollo de los objetivos específicos planteados para dar cumplimiento al objetivo general establecido en la investigación, esto basado en el desarrollo e implementación de metodologías establecidas por diversos autores como: Fred David, Strickland y Thompson, Kaplan y Norton, así como también George Morrissey, todos estos enfoques relacionados directamente con el desarrollo del cuadro de mando integral (CMI).

Y por último, el capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, en este se concluye sobre la investigación y se muestran las recomendaciones respectivas, las

conclusiones se estructuraron dando respuesta a las interrogantes de la investigación y las recomendaciones, dieron las sugerencias necesarias en función de dichas conclusiones. Finalmente se reseñan las referencias bibliográficas del estudio, que comprenden los materiales documentales y en línea consultados y además se presentan los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del problema

En la actualidad, el mundo se encuentra inmerso en un proceso de cambios e incertidumbres, por causa de la globalización económica, la aparición de nuevos mercados, la evolución de la tecnología, la apertura de nuevas circunstancias en el entorno de las telecomunicaciones, entre otras cosas. En consecuencia, ha comenzado el planteamiento de un nuevo concepto y visión de los mercados, donde las organizaciones han tenido que inclinarse al conocimiento más profundo de sus clientes, en aras de lograr la mayor calidad en sus productos o servicios. En este sentido, es prioritario tomar en cuenta la medición efectiva de la gestión y el rendimiento de sus unidades organizacionales, ya que su evaluación juega un papel preponderante en la determinación del logro de sus objetivos, el planteamiento y desarrollo de planes estratégicos que garanticen su sustentabilidad.

No obstante, en Venezuela los líderes de las organizaciones han enfrentado dificultades, como es el de mantener el control de todas las operaciones que se llevan a cabo en la empresa, ya sea desde los clientes, procesos, finanzas o aprendizajes, para así mejorar de manera continua y mantenerse competitivos en el mercado, a fin de lograr esto en una organización es de mucha importancia tener un cálculo de las distintas mediciones para ir observando el rendimiento que la misma va obteniendo. Aunado a esto, la crisis económica por la cual atraviesa el país, poca eficiencia en la administración, sumado a la disposición casi inexistente para gerenciar estratégicamente. Bien vale decir, que las personas encargadas de dirigir una empresa deben tener capacidades para enfrentar problemas o emergencias de forma inmediata,

sin previsión alguna, tratando de no tener inconvenientes constantes a través del tiempo, ya que las metas finales pocas veces son alcanzadas con el éxito esperado.

Por otra parte, el desconocer las mejores técnicas de planificación estratégica en una empresa, la inexperiencia en la elaboración y aplicación de estos controles o simplemente la resistencia al cambio, conduce al fracaso, lo cual trae como consecuencia directa: incumplimientos en la entrega de proyectos o recursos, desmejoramiento de la imagen de la organización, altas pérdidas económicas, entre otras. Esto, hace necesario la elaboración de estrategias que permitan atacar estas deficiencias, trazando el mejor plan de acción para erradicarlas. El producto para la solución de este inconveniente, dará como resultado un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral adecuado para el cumplimiento de los fines propuestos. Por ello, el cuadro de mando integral (CMI), es un sistema que establece indicadores cuantitativos en cada una de sus cuatro perspectivas: financieras, cliente, interna, aprendizaje; de esta forma se logra mantener los ritmos en cada una de estas áreas, introduciendo así nuevos componentes como bases para nuevos elementos de la gestión organizacional.

Precisamente hablando de la situación de las organizaciones a nivel nacional, unas de las empresas asentadas en el territorio venezolano es Ferre Materiales CG, S.A, ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui, la cual es una organización con personalidad jurídica independiente, orientada a la compra y venta de materiales de construcción como: bloques de cemento y arcilla, arena, piedra picada y polvillo, así como, cemento, pega, cal, cabillas, cerchas, clavos y alambre, en fin, todo el material necesario para arrancar una construcción de cualquier tipo. Cabe destacar, que para realizar la entrega de los materiales, el cliente los puede retirar por sí mismo, o solicitar el servicio de entrega a domicilio con el que cuentan.

La finalidad de esta empresa es la de proporcionarle a sus clientes materiales de construcción de calidad para la fabricación de sus viviendas y/o cualquier tipo de edificaciones, adquiriéndolos de forma eficaz para que estos emprendan de manera efectiva el comienzo de sus obras. Al mismo tiempo, se han consolidado cubriendo las necesidades de sus clientes, lo cual hace que tengan una alta afluencia de usuarios, generando un congestionamiento en la entrega de los materiales, debido a que no cuentan con un espacio físico acorde a las exigencias que tienen en la actualidad y a la cantidad de vehículos para realizar las entregas. Adicionalmente, la empresa adolece de planes orientados a aplicar todas las etapas requeridas para el mejoramiento de sus actividades. Así pues, no se evidencian que cubran lo referente a la entrega de materiales de construcción, compra de materiales para la ferretería, la gestión del talento humano entre otras, siendo estas de vital importancia para lograr las metas planteadas. Igualmente, las actividades no están planificadas, ni existe un modelo de gestión para dichos procesos dentro de la organización.

Por consiguiente, no tienen planteados indicadores numéricos entre los que figuran la liquidez (financieros) y la eficiencia de sus empleados (desempeño), entre otros. Por lo tanto, ocasiona el desconocimiento de los resultados mensuales y anuales de su ejercicio, descuidando así la toma de decisiones para corregir dicha situación. Todo ello, genera como consecuencia que el proceso de compra y venta de materiales se haga un poco lento, por lo cual, algunas veces los clientes que requieren el producto con urgencia, tienen que esperar un tiempo prolongado, y algunos optan por no hacer efectiva la compra. Igualmente, genera costos asociados a la no planificación de las actividades, así como el incumplimiento de metas y objetivos planteados por parte de la empresa. Aplicando la mayoría de las veces una planificación emergente en el momento de resolver cualquier eventualidad.

En virtud de la existencia de dicha situación se ha hecho cuesta arriba, ocasionando una gran desventaja competitiva en comparación con otras empresas,

provocando retrasos y descontento de muchos clientes por tal situación, además de pérdidas económicas y credibilidad.

Por lo tanto, se hace necesario suministrar las directrices necesarias para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A. De allí, la importancia de desarrollar los objetivos estratégicos, así como los indicadores de dichos objetivos y elaborar el mapa estratégico de relaciones de las actividades, para así diseñar el cuadro de mando integral, garantizando así, tomar las mejores decisiones en diferentes situaciones que se presenten y con adaptación a los cambios con eficacia.

En función de lo anterior, la importancia del proyecto radica en que el mismo se convierte en un elemento de especial significación para la atención de los requerimientos mostrados por el ente estudiado, dado que lo dota de un conjunto de indicadores que permitirán medir y tomar los parámetros para el logro del objetivo. Cabe destacar que el presente trabajo fue el primero en su estilo a aplicarse en el ente sometido a investigación, lo cual resalta su originalidad. Es necesario enfatizar que la elaboración de este proyecto abarcó exclusivamente la etapa del diseño de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral, por lo que su implementación, y evaluación quedó a consideración de la empresa Ferre materiales CG, S.A.

1.2.- Objetivos de la investigación

1.2.1.- Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, Anaco, Estado Anzoátegui.

1.2.2.- Objetivos específicos

- Describir la gestión del sistema de actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.
- Definir los objetivos estratégicos de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.
- Desarrollar los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.
- Elaborar el mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.
- Diseñar el cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.
- Establecer el plan para la implementación del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

1.3.- Justificación e importancia de la investigación

La importancia de esta investigación radica en que al establecer un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral la gerencia podrá medir todos los ámbitos relacionados con el cumplimiento de su visión estratégica, es por ello que

enfocar sus acciones al desarrollo óptimo de sus procesos internos, así como el desarrollo de las potencialidades de su personal, fortaleciendo sus finanzas, para finalmente cumplir con la satisfacción de sus clientes, todo esto abordado de forma asertiva en el CMI.

Por otra parte, al personal involucrado en las actividades de la organización, les permite tomar parte activa ante cualquier situación estimada, bien sea corto, mediano o largo plazo; así mismo le facilitó la visualización de los factores que intervienen en su ámbito tanto interno como externo, contribuyendo de una manera significativa al proceso de toma de decisiones, fundamental para el desarrollo integral de la organización.

Debido a que no se efectuó anteriormente un estudio, relacionado con el diseño de un modelo de gestión, tomando en cuenta los principios que propone la metodología del cuadro de mando integral en la organización, este proyecto tiene un carácter de originalidad, resultando novedoso, puesto que será ejecutado un plan estratégico a la empresa Ferre Materiales CG, mediante el cual se generó una serie de estrategias que permiten el alcance de los objetivos del mismo, debido que no se lleva un control específico y organizado de las tareas que se realizan en el área laboral, para así poder llevar un preciso seguimiento y organización de las actividades que son realizadas. Cabe destacar que la implementación del plan propuesto, estará sujeto a las decisiones de la empresa, los cuales se encuentran en plena disposición de realizar la implantación del mismo, con la finalidad de medir todas las operaciones que en esta se realizan.

1.4.- Alcance de la investigación

Esta investigación se realizó en la empresa Ferre Materiales CG, S.A, ubicada en la ciudad de Anaco, estado Anzoátegui. La misma abarco hasta la propuesta de la

implantación del sistema basado en indicadores de diferente naturaleza agrupados por cada una de las áreas funcionales de la organización que contemplan las cuatro perspectivas del modelo cuadro de mando integral de Kaplan y Norton.

1.5.- Delimitación

La propuesta de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, fue considerada de relevante importancia para el estudio como: el área gerencial, basada en exigencias y necesidades propias e inherentes a las deficiencias evidenciadas. El objetivo de la misma es mejorar la toma de decisiones en las operaciones y procesos que se realizan en cada área como medio para la prestación de un servicio, todo ello en aras de aumentar la eficiencia y mantener un alto grado de calidad.

1.6.- Reseña histórica de la empresa

Para iniciar la descripción de la gestión de la empresa Ferre Materiales CG, El autor considera necesario iniciar con la reseña histórica de la empresa. A fin de conocer y entender mejor a que se dedica la misma.

Ferre Materiales CG, S.A, emprende su marcha en el año 2003 en el Estado Anzoátegui, específicamente en el sector Ali Primera, calle 10, local galpón #2, en la ciudad de Anaco. Fue creada con la iniciativa de un grupo de hermanos en generar ingresos para sus beneficios, además de ofrecer empleo en la comunidad donde la empresa se desenvuelve.

La empresa tiene el objetivo de comprar y vender al mayor y al detal materiales de contracción en general, materiales ferreteros y para construcción, pinturas, además de ofrecer a sus clientes gran variedad de tanques, techos, cerraduras, materiales de

soldaduras, herramientas eléctricas y materiales para iluminación, bajo los más estrictos niveles de excelencia y calidad para satisfacer las necesidades, exigencias y requerimientos de los clientes, contribuyendo así al desarrollo de obras y edificaciones de cualquier dimensión.

Actualmente cuenta con un personal calificado, equipos y maquinarias para el manejo de materiales, para prestar el servicio con calidad y sin demoras, cumpliendo a tiempo con los requerimientos de todos sus clientes, suministrándoles confianza de que los objetivos y metas de la calidad satisfacen continuamente sus necesidades y expectativas.

1.6.1.- Misión

La formulación de misiones con poca frecuencia se tiene en cuenta, por ello que las organizaciones se apresuran en establecer objetivos y a tratar alternativas estratégicas. Así pues la misión actual de la empresa Ferre Materiales CG, S.A., es la siguiente:

Proveer soluciones con materiales y herramientas de ferretería para la construcción civil, pequeña industria y artesanía, manejando un surtido completo y permanente que permita llegar a los clientes con un servicio oportuno de alta calidad a un precio competitivo. Ofrecer la mejor atención posible a sus clientes a través de un personal altamente capacitado, eficiente y responsable.

1.6.2.- Visión

En las organizaciones, es importante fijar un conjunto de ideas que provean un marco de referencia sobre lo que es la empresa y quienes serán en el futuro. De acuerdo con lo anterior, la visión de la empresa es la siguiente:

Queremos posicionar a nuestra empresa en el mercado a nivel nacional siendo reconocidos como comercializadores y distribuidores, de alto prestigio y confiabilidad, de elementos de ferretería en general y para la construcción.

1.6.3.- Ubicación geográfica



Figura 1.1. Empresa Ferre Materiales CG, S.A, se ubica en la calle 10 del sector Alí Primera en Anaco estado Anzoátegui

Fuente: El autor

1.6.4.- Estructura organizacional

La organización tiene su estructura organizacional definida, establecida por la autoridad dentro de la organización.

La figura 1.2 muestra la estructura organizativa de la empresa Ferre Materiales CG, S.A

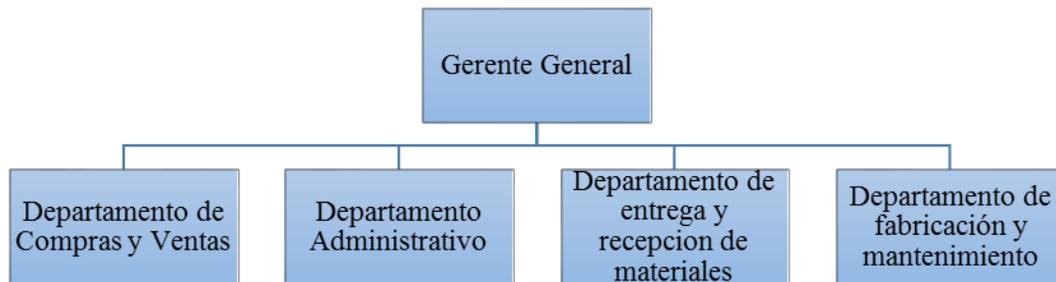


Figura 1.2. Estructura Organizacional de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.
Fuente: Empresa Ferre Materiales CG, S.A.

Como se logra observar en la figura 1.2., Ferre Materiales CG, S.A., posee una estructura organizativa integrada por cinco (5) departamentos, entre las cuales se encuentran: Gerencia general, el departamento de compras y ventas, el departamento de administración, el departamento de entrega y recepción y, finalmente, el departamento de fabricación y mantenimiento. La empresa está integrada por diecinueve (34) empleados cuyos cargos por departamento se distribuyen de la siguiente manera: la gerencia general consta únicamente de un (1) gerente general; el departamento de compras y ventas de materiales está formado por un (1) analista de compras, un (1) analista de ventas, tres (3) vendedores y un (1) encargado de compras; el departamento administrativo consta de un (1) administrador, una (1) secretaria, un (1) administrador de RRHH, y un (1) encargado de contabilidad y finanzas; el departamento de entrega y recepción de materiales está constituido por un (1) supervisor del almacén, se (6) almacenistas, tres (3) operarios de maquinarias de traslado de materiales y cuatro (4) choferes; y por último, el departamento de fabricación y mantenimiento está conformado por dos (2) mecánicos y siete (7) obreros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se esbozan los fundamentos teóricos que se consideraron necesarios para el desarrollo de este trabajo de investigación, primeramente están los antecedentes de la investigación, donde se describe un resumen de algunos trabajos, que se relacionan con el tema; y por último están las bases teóricas, en las que se explica los principios teóricos que fundamenten el proyecto.

2.1.- Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo de la propuesta se tomaron en cuenta algunos antecedentes que aportaron valiosa información y permitieron crear el fundamento de las mismas, en este sentido, tales antecedentes son los siguientes:

Giammanco (2014), *Diseño de un modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos de la empresa Anaco Supply C.A, ubicada en Anaco estado Anzoátegui*, señala que las organizaciones empresariales ante los cambios vertiginosos y constantes que suceden hoy día, deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los recursos en general. Esta investigación se desarrolló bajo un diseño de campo, no experimental con modalidad descriptiva. Como producto final de la investigación se generó una propuesta que permitió a la empresa mejorar su desempeño y así asegurar su permanencia en el mercado con una mayor competitividad y con un mayor crecimiento de sí misma. Se concluyó que, el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión promovido por Kaplan y Norton como una herramienta que se emplea para gestionar la estrategia de la empresa a largo plazo, con objetivos e

indicadores derivados de la visión de la organización a través de cuatro (04) perspectivas, que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas proporcionan la estructura necesaria para lograr la implementación del sistema y complementarán los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. En la búsqueda de soluciones gerenciales para mejorar el desempeño del presente trabajo se obtuvo como resultado aplicar indicadores de gestión para la empresa en estudio.

La investigación antes descrita, permitió ampliar la perspectiva de la importancia de la existencia de un modelo de acciones estratégicas, así como fundamentar el marco teórico. Aportó información teórica y metodológicamente valiosa que servirán para sustentar la variable en estudio en cuanto a los métodos del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Fuentes (2013) *Diseño de Plan Estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la empresa Consorcio PROFVENCA, ubicada en anaco, estado Anzoátegui*. El Consorcio PROFVENCA es una empresa dedicada a la prestación de servicios, diseño y ejecución de proyectos en el ramo petrolero, comprometida a brindarlos bajo los estándares nacionales e internacionales actuales de calidad y seguridad. Esta organización presentaba diversas deficiencias en el cumplimiento de sus actividades debido a la inexistencia de planes de acción estratégica que permitan el mejoramiento de sus funciones. Esto es evidenciado a través de la poca claridad y entendimiento de su misión, visión y objetivos a largo plazo, generando que la entidad no se perfile hacia un futuro próspero. Para subsanar esta situación, se realizó este estudio, utilizando los modelos propuestos por Strickland y Thompson para la revisión de la misión y visión de la organización, además de los lineamientos propuestos por Fred David para la realización de la auditoría interna y externa, en las cuales se utilizaron técnicas como

las matrices EFE y EFI para evaluar de forma cuantitativa y objetiva esta unidad. También se construyó la Matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos problemas planteados. Finalmente siguiendo el modelo de Kaplan y Norton se elaboró el Cuadro de Mando Integral basándose en los indicadores de gestión, de acuerdo a las cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) donde también fueron plasmados los planes de acción.

Este Trabajo de Grado aportó información valiosa referente al Cuadro de Mando Integral, sus elementos y características principales, lo cual sirvió de marco para precisar la metodología usada en esta investigación.

Rodríguez (2012) *Cuadro de Mando Integral basado en indicadores de gestión para el control de proceso de inventario de la Distribuidora Lácteos Morichal, C.A., Maturín - estado Monagas*, planteó como objetivo principal, la aplicación del Cuadro de Mando Integral para la gestión de control de dicha empresa, el cual le brindó a la organización la manera de conocer las estrategias que fortalecen el proceso de inventario al aplicar indicadores financieros y no financieros, que le permitan medir el nivel de efectividad en los procesos que manejan en esa área. A través de la observación directa, entrevista no estructurada, la encuesta y el análisis estadístico de la demanda de productos, se recolectó la información correspondiente a la auditoría interna de la empresa. Seguidamente, se establecieron los objetivos estratégicos del proceso de inventario de la Distribuidora y conjuntamente con los resultados de la auditoría se procedió a la formulación de estrategias. Finalmente se procedió a la aplicación de los conceptos del Cuadro de Mando Integral (CMI), ubicando cada objetivo y sus estrategias en las perspectivas internas, financiera, de clientes y de aprendizaje y desarrollo, para luego definir y describir los indicadores de gestión alineados con los objetivos estratégicos y por último realizar el mapa de estrategias del CMI.

El principal aporte de esta investigación se centra en que contribuyó en la orientación teórico-práctica para el presente estudio, así como para la evaluación de la misión y visión de la organización.

Cañas (2010) *Propuesta de modelo gerencial basado en Cuadro de Mando Integral en el Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco, estado Bolívar*, su realización se empleó la investigación de tipo: proyectiva y de campo. Para diagnosticar el problema se realizó una encuesta dirigida a los profesores y así obtener sus expectativas y opiniones, además se aplicó otra encuesta a los docentes que laboran en la institución y a los usuarios, para determinar el grado de satisfacción del mismo. Las estrategias se definieron a través de un mapa que permitió visualizar los indicadores y corregir las fallas que se presentaron en el Departamento de Acreditación. Para la realización de cada uno de los indicadores fue necesario formular expresión conceptual, donde se describe el significado del resultado de cada uno de los parámetros y rango de medición. Esta investigación muestra que en las instituciones públicas se puede aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, como se manejan en las instituciones privadas, con lo cual se crea un precedente, pues, se puede cambiar el paradigma de las antiguas formas de gestión.

El aporte de este trabajo, consistió en la identificación de algunas acciones pertinentes en cuanto al desarrollo de los diferentes procedimientos necesarios para la elaboración de la investigación, así como también sirvió para orientar algunos aspectos básicos relacionados con el diseño de estrategias que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

2.2.- Bases teóricas

Todo proceso de investigación requiere de ciertos fundamentos que permitan afianzar las ideas que serán expuestas desde diferentes perspectivas. En ese sentido, Arias (2006), expresa que: “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. 14). Debido esto, a continuación se describen los diferentes aspectos teóricos más resaltantes considerados para el desarrollo de la investigación.

2.2.1.-Modelo de gestión

El concepto de modelo de gestión se torna como tal, para el año de 1980, ya que antes se hablaba de estilos de gerencia y se tomaban como ejemplos a los grandes dueños y gerentes de corporaciones, tales como: Watson en IBM, Mary Kay, entre otros. Por ello, para definir lo que significa el modelo de gestión hay que involucrar las principales decisiones que se toman en una organización, quién y cómo las toma.

En este sentido, Toba (1996), define un modelo de gestión, como: “es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de una organización” (p. 06). Por lo tanto, a partir de esta definición, se puede decir que un modelo de gestión, es una forma para tomar las decisiones de una organización.

2.2.2.- Planificación estratégica

El termino planificación estratégica ha sido enfocado por diversos autores como la manera científica y organizada y de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. Al respecto Druker, citado por Guerra y Aguilar (1999), define la Planificación Estratégica como:

El proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación sistemática organizada. (p. 34)

Este concepto implica el desarrollo de una dirección estratégica, que no solo estudie, defina y formule estrategias, sino también los problemas de implementación de los planes, así como el control estratégico del mismo. Por consiguiente, un proceso de planeación, conlleva a un análisis interno de las organizaciones que permita detectar sus fortalezas y amenazas del entorno en el cual se desenvuelven. En este mismo orden de ideas, Steiner, J. (1993), se refiere a la planificación estratégica y al análisis situacional, de la siguiente manera: “el análisis de los datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica, tiene un alcance potencial amplio y cubre cualquier factor importante del medio ambiente, tanto interno como externo” (p. 123).

En este sentido, se logra entonces definir a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente en la empresa. Es por ello, que es empleada a nivel ejecutivo para la planificación de estrategias que la empresa ha de seguir a largo plazo para alcanzar sus objetivos estratégicos. De allí la importancia del presente trabajo ya que diseñar un modelo de gestión, se debe considerar la planeación estratégica para que la organización objeto de estudio considere como debe y como ha de medir el logro de los mismos.

2.2.3.- Componentes de la planeación estratégica

Según Serna (op cit), la planeación estratégica tiene seis componentes que son:

1. Los estrategas
2. El direccionamiento estratégico
3. El diagnóstico estratégico
4. Opciones estratégicas
5. Formulación estratégica
6. Índices de gestión. (p. 48)

A continuación, se describen cada uno de los componentes de la planeación estratégica:

- ✓ Los estrategas: son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, encargados de definir los objetivos y políticas de la organización.
- ✓ El direccionamiento estratégico: está conformado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
 - a) Los principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización.
 - b) Visión: es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Esta debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Además, debe servir de guía para la formulación de estrategias y a la vez proporcionar un propósito a la organización.
 - c) Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de éstos propósitos. La misión de la empresa responde a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización?, ¿Cuál es

su negocio?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus clientes?, ¿Cuáles sus prioridades?, ¿Cuáles su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores? y ¿Cuál es su responsabilidad social?

- ✓ El diagnóstico estratégico: sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Responde a las preguntas: ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy? Para ello, es imprescindible obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis DOFA, permite a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.
- ✓ Opciones estratégicas: son las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades. Partiendo del DOFA, la compañía deberá explorar las opciones que tiene para anticipar tanto sus oportunidades como sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Formulación estratégica: las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.
- ✓ Índices de gestión: para monitorear y auditar el desempeño de la organización se deben definir algunos índices que permitirán medir el desempeño. La medición debe ser periódica de manera que se puedan hacer los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

El proceso de planeación estratégica se inicia en el nivel superior de la organización, con la planeación estratégica o corporativa en el cual se definen los

principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planificación a largo plazo.

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas de negocios que conforman la planeación funcional. En este nivel se definen la misión, objetivos y las estrategias a mediano plazo igualmente se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas que conforman la planeación operativa, en la cual los objetivos y estrategias son a corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

La planeación operativa alimenta a todo el proceso de planeación con la finalidad de que éste se dinamice y se definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran, de allí que el mismo sea un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.

2.2.4.-Objetivo organizacional

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Chiavenato (op.cit) señala que:

Dicha organización necesita tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin esta noción, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. (p.22)

Por ello, para alcanzar los objetivos, se crea la imagen y se convierte en real y actual a la situación estudiada, en este caso, la mejora de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A. Por lo tanto, los objetivos se convierten en palpables y tangibles en torno a dicha necesidad reflejada por la organización objeto de estudio, lo que conlleva a la resolución de los problemas existentes.

2.2.5.- Cuadro de mando integral.

2.2.5.1.- Origen del cuadro de mando integral

Según Kaplan y Norton (2012),

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (CMI) datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, División de Investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas, el cual fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, basados exclusivamente en análisis financieros, se estaban volviendo obsoletos y estaban obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico.(p.10)

Durante cada bimestre de 1990, David Norton, Director General de Nolan, actuó como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico. Con ellos trabajaron representantes de las doce empresas siguientes: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computers, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard y Shell Canadá; con la finalidad de desarrollar un nuevo método de medición de la actuación.

Inicialmente, se examinaron estudios recientes sobre casos de nuevos sistemas de medición de la actuación. Durante la primera mitad del estudio se estudiaron

aspectos relacionados con plazos de entrega a los clientes, calidad, tiempos de ciclo de los procesos de producción, eficacia de los avances de los nuevos productos, valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, nuevos planes de compensación y el Cuadro de Mando Multidimensional.

Las opiniones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que hoy en día se conoce como el Cuadro de Mando Integral, el cual estaba organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación. El nombre del mismo reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, internas y externas.

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadro de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios obtenidos a través de un sistema de medición tan equilibrado.

2.2.6.- Definición de cuadro de mando integral

Según Norton y Kaplan (op. cit):

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluyen los inductores de actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. (p.14)

Conforme a esta definición, la empresa centra el control de la gestión en indicadores relacionados con la visión, la estrategia y finanzas, además de los indicadores no financieros relacionados con los objetivos más significativos.

2.2.7.- Características del cuadro de mando integral

Norton y Kaplan (op. cit) señala:

Las tres características fundamentales de los cuadros de mando integral son:

- 1) La naturaleza de las informaciones recogidas en el, dando cierto privilegio a las secciones operativas, para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.
- 2) La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- 3) La selección de los indicadores necesario para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible. (p.22)

El cuadro de mando integral permite tener acceso rápido a la información entre los distintos niveles de responsabilidad de una organización facilitando la toma de decisiones con pocos indicadores de gestión.

2.2.8.- Estructura del cuadro de mando integral

Como lo describen Norton y Kaplan (op. cit), el cuadro de mando integral “transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas distintas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento” (p.82).

Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas.

A continuación, se describen cada una de la perspectiva del cuadro de mando integral:

2.2.8.1.- La perspectiva financiera

La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarse fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

Ninguna de las cuatro perspectivas en las cuales se dimensiona el CMI predomina sobre las otras, sin embargo, los objetivos financieros deben servir de base para definir los objetivos e indicadores de las demás perspectivas, puesto que cada uno de ellos forma parte de las distintas relaciones de causa-efecto que finalmente deben conducir a mejorar u optimizar la actuación financiera. Es por ello que el diseño del CMI se debe iniciar formulando los objetivos financieros a largo plazo para luego vincularlos con la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, los empleados y los sistemas para lograr el desempeño económico deseado a largo plazo.

2.2.8.1.1 Contenido de la perspectiva financiera

Continuando el mismo criterio de los creadores del Cuadro de Mando Integral, Muñiz (2003) “presenta una propuesta muy clara y precisa acerca de los aspectos a

controlarse mediante la perspectiva financiera, los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos” (p.282). A continuación, se muestra el aporte del autor en la tabla con respecto al contenido de la perspectiva financiera:

Tabla 2.1. Contenido de la perspectiva financiera

Aspectos a controlar	Medidas
Crecimiento de ingresos y cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentos por: las ventas, nuevos clientes, nuevos productos o servicios actuales y nuevos mercados. ✓ Aumentos de rentabilidad por: clientes, productos y mercados.
Reducción de costos y mejora de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción de costos operativos y de estructura. ✓ Ventas por: empleado, vendedor y por maquinaria.
Utilización e inversión en Activos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilización de maquinaria y activos. ✓ Rotación de stocks. ✓ Días medios de cobro y de pago. ✓ Rentabilidad de las ventas. ✓ Rentabilidad del capital
Valor para los accionistas	✓ Valor para los accionistas
Gestión de riesgo	✓ Valoración de riesgos de la empresa.

Fuente: Muñoz (2003)

2.2.8.2.- La perspectiva cliente

Es el conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumenta la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la

habilidad para entregar valor y comunicar. También constituye la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

Dentro de la perspectiva cliente, los gerentes deben aspirar no sólo a satisfacer y agradar a los clientes, sino que también deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

2.2.8.2.1 Contenido de la perspectiva clientes

Como complemento de la propuesta de Kaplan y Norton, Muñoz (op. cit) resume los contenidos de la perspectiva del cliente en la siguiente tabla:

Tabla 2.2. Contenidos de la Perspectiva Clientes

Aspectos a controlar	Medidas
Cuota de Mercado	✓ Refleja la proporción de ventas dado en términos de: número de clientes, dinero gastado, volumen de unidades vendidas por unidad de negocio
Incremento de clientes	✓ Mide en términos absolutos o relativos: la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	✓ Sigue la pista, en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Fuente: Muñoz (2003)

Continuación, Tabla 2.2. Contenidos de la Perspectiva Clientes

Aspectos a controlar	Medidas
Satisfacción de clientes	✓ Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	✓ Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener el cliente.

Fuente: Muñoz (2003)

Después de definir la perspectiva del cliente, se debe tener una idea clara de los segmentos de clientes, empresas e indicadores seleccionados, los cuales representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

2.2.8.3 Perspectiva de procesos internos

Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye en la satisfacción de éste. A menudo contempla tres dimensiones: Tiempo de ciclo, calidad y productividad.

Según Kaplan y Norton (op. cit), “cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, sin embargo, existe un modelo genérico determinado por la cadena de valor el cual viene dado por los procesos principales: Innovación, operaciones y servicio post- venta” (p.86).

En el proceso de innovación la unidad de negocios investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y después genera los productos o servicios que satisfacen las necesidades.

2.2.8.3.1 Contenido de la perspectiva de procesos internos

En concordancia de la propuesta de Kaplan y Norton, Muñiz (op.cit) simplifica los contenidos de la perspectiva de procesos internos en la tabla 2.3 en la cual se presentan los aspectos a controlar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los objetivos a fijar de la perspectiva procesos internos.

Tabla 2.3. Contenido de la Perspectiva Procesos Internos

Aspectos a controlar	Medidas
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medir las ventas procedentes de nuevos productos o servicios. ✓ Medir el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios. ✓ Medir los costos de introducir nuevos productos respecto al beneficio a obtener. ✓ Medir las ventas pérdidas por el retraso de los nuevos productos.
Operaciones: tiempos de proceso, calidad y costos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medir los tiempos de realización de la producción de productos o servicios. ✓ Medir los efectos de los defectos, rendimientos, mermas, repeticiones, devoluciones, reclamaciones, etc.
Servicio de postventa: tiempos, calidad y costos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Medir los efectos para el servicio postventa: calidad del servicio, costos del servicio, etc.

Fuente: Muñoz (2003)

En definitiva, en la perspectiva procesos internos, los directivos señalan los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si quieren satisfacer los objetivos de los de los accionistas y los clientes seleccionados.

2.2.8.4.- La Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Las Organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participación en estas tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

De acuerdo con Kaplan y Norton (op. cit), la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, “desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Dichos objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se logren los objetivo de las otras perspectivas” (p.145).

Esta perspectiva señala que es importante y necesario invertir en estructura, personal, procedimientos para poder alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Esto implica las capacidades de los empleados, ya que para que una organización pueda mantenerse debe mejorar continuamente y tales mejoras deben provenir de los empleados, además las capacidades del sistema de información para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual disponiendo de una excelente información sobre los clientes, y por último la motivación, aspecto importante en el clima de la organización, esto aportando mayor crecimiento a la organización.

2.2.8.4.1 Contenido de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Continuando el mismo criterio de Kaplan y Norton, acerca de los indicadores de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, se presentan los aspectos que, según Muñiz (op.cit), “se deben controlar mediante esta perspectiva, así como los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos” (p.290).

A continuación, en la tabla 2.4 se muestra el contenido de la perspectiva mencionada,

Tabla 2.4. Contenido de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Aspectos a controlar	Medidas
Capacidad del personal: satisfacción, retención y productividad.	✓ Utilizar medidas para evaluar la satisfacción del personal, el efecto de retener a los empleados clave y la productividad de los empleados.
Calificación de los Trabajadores	✓ Medir el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo y medir la evolución de la calificación de los trabajadores.
Capacidades de los sistemas de información	✓ Utilizar medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información.
Motivación y Alineamiento	✓ Medir el número de sugerencias y la calidad de las mismas, así como su realización. ✓ Medir la eficacia del trabajo en equipo.

Fuente: Muñoz (2003)

En definitiva, bajo esta perspectiva del CMI se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, es decir se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, apoyándose en tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos.

2.2.9.- Plan de desarrollo del cuadro de mando integral

Para dirigir el trabajo del diseño de un Cuadro de Mando Integral, es importante y necesario tener un plan de desarrollo pensado en función de las necesidades propias de la organización en estudio. Por tal motivo para cubrir esta necesidad, a continuación, se presenta un plan de desarrollo basado en la propuesta de Niven (2003), “el cual comprende dos fases: La fase de Planificación y la Fase de desarrollo”.

Consecutivamente se desarrollan los procedimientos para cada una de estas etapas:

- Etapa de planificación:

Esta etapa consta del siguiente procedimiento:

1. Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral.

La formulación de objetivos claros es una excelente herramienta para relacionar el CMI con los procesos de gestión, tales como la compensación, el presupuesto y los informes de dirección.

2. Determinación de la unidad organizativa apropiada.

Para la selección de la unidad correcta para desarrollar el CMI, se deben tomar en consideración ciertos criterios como la estrategia, la necesidad, el alcance, los recursos disponibles, los datos, el apoyo de los participantes y el respaldo de los supervisores o directivos de dicha unidad.

3. Conseguir el respaldo de la Dirección.

El apoyo y el liderazgo directivo son imperativos para que un programa de Cuadro de Mando Integral tenga éxito.

4. Formar el equipo de Cuadro de Mando Integral.

Se reúnen personas de diferentes niveles de la empresa para trabajar en el proyecto.

5. Formular el plan del proyecto.

Viene dado por los pasos de la fase de desarrollo.

6. Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de CMI.

Para que la implementación del CMI tenga éxito se debe comunicar a todo el personal de la organización de manera que todos se sientan involucrados y conozcan las herramientas, sus bondades y su funcionamiento.

2.2.10.- Fase de desarrollo del cuadro de mando integral

Del grupo de pasos sugerido por Niven (op cit) para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se seleccionan los siguientes:

Paso 1.

Reunir y distribuir material informativo de fondo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que describe la estrategia, por lo que es necesario tener acceso a todo tipo de material informativo relacionado con la misión, visión, valores, estrategias, posición competitiva y capacitación de los empleados de la empresa, productos clave, perspectivas de futuro, indicadores no financieros de éxito, indicadores de resultados, perfil de la competencia.

Paso 2.

Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategias.

De acuerdo con la información recogida en el paso 1, se establece un consenso sobre el lugar que ocupa la empresa con respecto a estas cuestiones críticas y se trabaja en aquellas no desarrolladas.

Paso 3.

Entrevistarse con la Dirección.

Este paso consiste en recolectar información relacionada con la posición competitiva de la empresa, los factores claves de éxito en el futuro y las posibles medidas del Cuadro de Mando Integral.

Paso 4

Desarrollar objetivos y medidas de cada una de las perspectivas del CMI

Consiste en determinar qué perspectiva del Cuadro de Mando Integral es adecuada para la empresa y desarrollar objetivos y medidas para cada perspectiva según la traducción de las estrategias.

Los objetivos de resultados son declaraciones concisas que describen las cosas concretas que hay que hacer bien para poder implementar la estrategia con éxito. Se debe tomar en cuenta que la mejor manera de crear objetivos de resultados es examinando cada perspectiva del CMI en forma de pregunta, así:

Para la Perspectiva Financiera:

¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de la estrategia?

Para la Perspectiva del Cliente:

¿Quiénes son los clientes objetivos y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

Para la Perspectiva Proceso Interno:

Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿Qué procesos internos debemos dominar?

Para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

¿Qué capacitaciones y herramientas requieren los empleados para poder ejecutar la estrategia?

Paso 5.

Desarrollar relaciones causa-efecto.

En este paso se describe la estrategia mediante una serie de interrelaciones causales entre las medidas seleccionadas, lo cual permite no sólo que la empresa

pueda medir la implantación de su estrategia, sino que también describa cómo se crea valor. El vínculo causa-efecto sirve como herramienta de diagnóstico para examinar el CMI.

Paso 6.

Establecer metas para las medidas.

Esto permite saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables.

Paso 7.

Desarrollar el plan en marcha para implementar el Cuadro de Mando Integral.

Esto implica proporcionar las herramientas para vincular el Cuadro de Mando Integral a todos los procesos claves de gestión dentro de la empresa, exigir responsabilidad en cascada por los resultados hasta llegar a los niveles más bajos de la empresa, vincular presupuesto y planificación a las metas estratégicas, coordinar los sistemas de compensación e informar los resultados.

2.2.11.- Desarrollo de los indicadores de resultados según cada perspectiva

Los indicadores o medidas de los resultados son las herramientas que se utilizan para comprobar que se están cumpliendo los objetivos y si la empresa está encaminada hacia la implementación exitosa de la estrategia. Más específicamente, se definen como estándares cuantificables que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

En definitiva, la capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y

aprendizaje de la organización, por lo tanto, los objetivos e indicadores de esta perspectiva deben ser parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

2.2.12.- Desarrollo de las relaciones causa-efecto

Según Kaplan y Norton (op. cit), “el sistema de medición debe establecer claramente las relaciones entre los objetivos y medidas de las diversas perspectivas para que estas puedan ser gestionadas y validadas” (p.44).

La cadena de causa-efecto debe contemplar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral. Por ejemplo, los rendimientos sobre el capital empleado pueden ser una medida del Cuadro de Mando Integral en la perspectiva financiera. El inductor de esta medida puede ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, por lo que la fidelidad del cliente se incluye en la perspectiva del Cliente, pues se espera que ésta tenga una gran influencia sobre el Rendimiento sobre el capital empleado.

Pero, para que la empresa consiga la fidelidad de los clientes, es preciso que la entrega de los pedidos sea puntual, por lo que se espera que mediante una entrega puntual de pedidos se logre una mayor fidelidad de los clientes, lo que a su vez se espera que conduzca a una mayor actuación financiera. Ahora bien, cabe preguntarse en qué procesos internos debe sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual de los pedidos. Para lograrlo, puede ser necesario conseguir tiempos de ciclo más cortos en los procesos operativos y mejorar la calidad de los procesos internos los cuales pueden ser medidas de la perspectiva de procesos internos. Y finalmente, para mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de los procesos internos es necesario entrenar y mejorar las habilidades de los empleados de operaciones, lo cual

a su vez es un objetivo de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, llamada también de Formación y Crecimiento.

2.2.13.- Ferrería

Etimológicamente, la palabra ferretería significa “tienda del hierro”, y se define como un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para el bricolaje, artículos y herramientas para la construcción, artículos de plomería y las necesidades del hogar, normalmente es para el público en general aunque también existen dedicadas a profesionales con elementos específicos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas, por citar unos pocos.

2.2.14.- Materiales para construcción

Para el oficio de la albañilería, las herramientas, materiales y elementos de construcción como el cemento, los distintos tipos de arena, bloques, tablones, ladrillos, clavos, martillos, lijadoras, lijas son esenciales para poder comenzar distintas obras de construcción de cualquier magnitud. Por otro lado, los instrumentos para soldar, material para techar y pegamentos de alta rigidez, además de las herramientas eléctricas son también considerados altamente útiles y de gran importancia en el ramo de la construcción.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El fin principal del marco metodológico es establecer, a través de un lenguaje claro y sencillo los métodos e instrumentos empleados para desarrollar una investigación, así como el tipo y diseño de la misma, presentando así mismo las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos, además de las técnicas y herramientas de procesamiento y análisis de los mismos.

3.1.- Tipo de la investigación

El establecimiento de los objetivos de esta investigación permitió la selección del tipo de estudio, el cual se corresponde con la investigación de tipo proyecto factible, en este sentido: el Manual de Tesis de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2012), define Proyecto Factible, como “el proceso de elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos” (p.21).

Esta investigación estuvo enmarcada en el tipo proyecto factible, ya que permitió proponer soluciones al problema diagnosticado, en cuanto a la situación actual del funcionamiento de la empresa Ferre Materiales CG, S.A y tuvo como apoyo una investigación descriptiva, para ello se diagnosticó y describieron los factores organizacionales y logísticos que definen la situación actual de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, hecho que será demostrado en el transcurso de los objetivos de la investigación, para posteriormente proponer el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral.

3.2.- Diseño de la investigación

El diseño de investigación constituye una estrategia de gran importancia en la realización del estudio, ya que a través de la selección de éste, lo que se pretende es llevar a la práctica la planificación de una serie de actividades o pasos dirigidos a expresar las técnicas a efectuar para recolectar y analizar los datos del objeto bajo estudio. En concordancia con lo anteriormente planteado, Hernández y otros (2010), definen al término diseño como: “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 120).

En función del tipo de datos a ser recogidos para llevar a cabo esta investigación se dice que será de campo, que según Arias (2006), es: “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31). De esta manera se puede definir claramente el diseño de la presente investigación, la cual es de campo, ya que permitió llevar a cabo la recolección de datos directamente de la realidad, aumentando la confiabilidad de la información obtenida de la población a estudiar, así como también definir los objetivos estratégicos actuales de Ferre Materiales CG, S.A., y desarrollar los indicadores, de acuerdo a los objetivos planteados.

3.3.- Población y muestra

3.3.1.- Población

Arias, F (op. cit) señala que se entiende por población: "conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio" (p.81). Para la realización de este estudio se conoció según la

data suministrada, que la población total de la investigación la conforman 34 personas. Las preguntas se le hicieron a toda la población, es importante resaltar que todos los trabajadores ofrecen información significativa al sistema de gestión.

3.3.2.- Muestra

Según Arias (op. cit) señala que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 34).

Cabe destacar que la aplicación de la entrevista fue aplicada a 34 personas que conforman la empresa, en este caso la muestra y la población fue igual al mismo número de entrevistados.

A continuación, se muestra el personal encuestado de la organización:

Tabla 3.1. Personal encuestado por departamento

Departamento	Cantidad	Cargos
Gerencia	01	Gerente general
Departamento de compras y ventas	01	Encargado de compras
	01	Analista de ventas
	03	Vendedor
	01	Analista de compras
Departamento administrativo	01	Encargado de Finanzas y Contabilidad
	01	Administrador
	01	Secretaria
	01	Administrador de RRHH
Departamento de Entrega y recepción de materiales	01	Supervisor de almacén
	06	Almacenista
	03	Operario de máquinas de traslado de materiales
	04	Chofer
Departamento de Fabricación y Mantenimiento	02	Mecánicos
	07	Obreros
Total	34	

Fuente: El autor (2016)

3.4.- Técnicas a utilizar en la investigación

Para la recopilación de información que ayudo a complementar el desarrollo del proyecto, se utilizaron las siguientes técnicas:

3.4.1.- Técnicas de recolección de datos

Cuando se está planificando una investigación, luego de definir sus objetivos, es preciso utilizar una técnica para alcanzarlos y por esto uno de los aspectos a considerar es la recolección de los datos. Hurtado (2000) expone que: “una vez definido el problema y sus indicios, así como las unidades de estudio, será necesario que El autor seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación” (p.147). Según el mismo autor, las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo.

3.4.1.1.- Observación directa

Arias (op.cit) define a la observación como: “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). En la aplicación de esta técnica, El autor registro lo observado; permitiéndole recolectar datos referentes al comportamiento de un fenómeno en el tiempo presente.

La implementación de esta técnica se evidenció a lo largo de toda la investigación, lo que permitió constatar de forma directa la realidad que vive la empresa, el modo en que opera el personal de Ferre Materiales CG, S.A, y los factores que afectan la toma de decisiones. Por lo que se realizó una observación

directa de todas las actividades que se desarrollan en la empresa, a fin de poder determinar los problemas más comunes, y sus factores.

3.4.1.2.- Revisión documental

Según Hernández y otros (op.cit), la revisión documental es:

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos de estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. (p.53)

La revisión documental constituirá el primer paso de este proceso de investigación, al permitir acercarse al área de estudio y profundizar el conocimiento sobre la situación a investigar. A través de la recolección, organización y análisis de información que esta revisión implicará, se comenzarán a estructurar los elementos que en principio servirán de partida al hecho investigativo, y que continuamente darán sustento y base a todo el proceso de investigación.

Por lo tanto, Arias, F. (op. cit), acota que las revisiones bibliográficas: “presentan información en forma conveniente, útil y comprensible, donde se utilizan conjuntos finitos para presentar, organizar y analizar datos, comparándolos y luego comunicándolos” (p. 36). En la presente investigación se recopilarán todo tipo de soportes disponibles como los son las investigaciones, entre otros documentos relacionados con la propuesta de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

3.4.1.3.- Entrevista estructurada

Hurtado (op. cit) define la entrevista estructurada como: “aquella que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado” (p. 179).

En este paso, se realizaron entrevistas a los trabajadores para saber sobre la situación presente en la empresa, así como también en la obtención de información de las funciones y responsabilidades en la organización. De igual manera, esta herramienta permitió recopilar directamente la información de mano de los trabajadores, lo que permitió diseñar el modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral (CMI), acorde a las necesidades de los empleados de la empresa y conocer las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

3.4.1.4.- Entrevista no estructurada

Arias (op.cit.) define la entrevista como: "una técnica basada en un diálogo 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). Luego, el mismo autor define la entrevista no estructurada 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 este sentido, se procedió a realizar pláticas abiertas con el personal del área de estudio para obtener datos que ayuden a tener conocimientos sobre el funcionamiento dentro de la empresa, se tomaron notas con el objetivo de recopilar

información basada en su experiencia y puntos de vistas y así tener una mayor comprensión sobre la problemática detectada.

3.4.1.5.- Revisión bibliográfica

En esta fase se procedió a la revisión de material bibliográfico concerniente con este trabajo, utilizando el apoyo de tesis, internet, manuales y otros recursos informativos que resultaron útiles para el diseño de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral. Además se utilizaron herramientas como: Microsoft office, y los documentos registrados en los archivos de la empresa. Cabe destacar que esta etapa se contempló durante todo el desarrollo de la investigación con el propósito de alcanzar cada uno de los objetivos planteados.

3.4.2.- Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Una vez reunidos los datos comienza una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objeto de estudio y su presentación conjunta, es decir; tras la recogida de información y previo a la presentación de los resultados, aparece el proceso de análisis de los datos, que consiste en convertir los textos originales en datos manejables para su interpretación.

A continuación, se describen las técnicas que se emplearon en la investigación:

3.4.2.1.- Diagrama de Ishikawa

Ishikawa (1943) define a un diagrama causa efecto como “la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso” (p.32).

Este se utilizó como estrategia, planteando un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto para así identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, y así establecer una mayor precisión de las causas que generan la problemática actual.

3.4.2.2.- Mapa estratégico o de relaciones

Kaplan y Norton (op. cit) lo definen como:

El conjunto de objetivos estratégicos que se enlazan a través de relaciones causa efecto entre dichos objetivos, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y como la implantación de determinadas mejoras en cierto objeto pueden influir en otros; con la finalidad de construir al desarrollo global del negocio y, por ende, al de sus distintos stakeholders. Así pues, se logra visualizar de una manera sencilla y grafica la estrategia de la organización, además de conseguir aglutinar y priorizar los objetivos estratégicos e incrementar el aprendizaje en el trabajo en equipo en dicho proceso de elaboración. (p. 112)

Esta técnica se utilizó para comunicar la estrategia de una manera gráfica y sencilla a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la empresa.

3.4.2.3.- Lluvia de ideas

Para Osborn, A. (2004), la lluvia de ideas es:

Una técnica de creatividad en grupo. Los miembros del grupo aportan, durante un tiempo previamente establecido el mayor número de ideas posibles sobre un tema o problema determinado. Interesa, en primer lugar, la cantidad de ideas; conviene que las aportaciones sean breves, que nadie juzgue ninguna, que se elimine cualquier crítica o autocrítica y que no se produzcan discusiones ni explicaciones. (p.134)

Por lo tanto, la lluvia de ideas, es una técnica que tiene como objetivo generar la mayor cantidad de ideas posibles en un periodo de tiempo determinado. En este método, los participantes son invitados a pensar ideas rápidamente alrededor de una pregunta, problema u oportunidad. La única regla para desarrollar una lluvia de ideas son: ninguna idea es mala.

La lluvia de ideas en este trabajo fue aplicada para la recolección y análisis de información en la organización, mediante interacción con el equipo natural de trabajo para dar un diagnóstico de la situación actual más preciso del objeto de estudio.

3.4.2.4.- Diagrama de Gantt:

Para Cerda, H. (1999), el diagrama de Gantt consiste en un:

Gráfico de coordenadas cartesianas en el cual las actividades a realizar se listan en el eje de las ordenadas y el tiempo asignado a ellas, que ocupa el eje de las abscisas se representa por barras cuya longitud, medida en unidades de tiempo, tales como semanas, meses, trimestres o años, indica su duración. (p.33)

Basado en lo mencionado por el autor, se concluyó que, para la elaboración del Diagrama de Gantt, es necesario hacer la planificación de las actividades realizadas en el proyecto, indicado individualmente las diversas tareas a seguir, logrando así ordenarlas en forma gráfica. Esto sirvió al investigador para realizar el control del avance del proyecto y para establecer la duración total de la propuesta.

3.4.2.5.- Análisis de contenido

En el análisis de contenido la unidad de análisis, es el fragmento del documento o comunicación que se toma como elemento que sirve de base para la investigación.

Krippendorff (1990), se refiere a análisis de contenido como: “un conjunto de métodos y técnicas de investigación destinados a facilitar la descripción e interpretación sistemática de los componentes semánticos y formales de todo tipo de mensaje, y la formulación de inferencias válidas acerca de los datos reunidos" (p. 237).

Esta técnica se utilizó para analizar cada una de las respuestas que se obtuvieron en la guía de preguntas de la entrevista estructurada que se realizó al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

3.4.2.6.- Grafico circular

Es un sistema de ordenamiento que ayudan a la lectura, al análisis e interpretación de las variables medidas, utilizándose cada uno de ellos de acuerdo al tipo de información que se está usando y los objetivos que se persiguen al presentar la información. (Avila, H. 2006, p. 12)

En este sentido, se utilizaron gráficas circulares para visualizar, analizar, interpretar y medir las variables en el diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio.

3.4.2.7.- Cuadro de mando integral

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002), el Cuadro de Mando Integral:

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo a la disposición de los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. (p. 234)

De acuerdo con la definición anterior, el cuadro de mando mide la actuación de la organización, pero dicha medición se realiza desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros y no financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos y así, el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Esta técnica se utilizó como medición desde las cuatro perspectivas nombradas anteriormente, definiendo los objetivos estratégicos y desarrollando sus indicadores ligados a un conjunto de estrategias, posibilitando la corrección de aquellos aspectos que así lo requieran permitiéndole a la empresa lograr el desarrollo de metas, políticas y acciones adecuadas.

3.5.- Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos son utilizados por los investigadores para recabar información, varían del tipo de investigación que estén realizando, los más formales que se utilizan son los cuestionarios ya sean online, personales, encuestas telefónicas, luego se tienen los más informales que se usan para investigaciones exploratorias como entrevistas en profundidad, grupos focos. Entre los instrumentos utilizados para recabar datos se tiene:

3.5.1.- Guía de preguntas

Según Sabino, C. (op. cit) señala que la guía de preguntas “son una serie de ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir quien pregunta o a ambas partes” (p.76).

Las guías de preguntas son utilizadas muchas veces como técnica de evaluación, o guía de investigación, o también para efectuar encuestas, donde se interroga sobre determinadas “cuestiones” que se quieren averiguar.

La guía de pregunta utilizada en la entrevista se muestra en el anexo A igual que la validación de la misma.

3.6.- Operacionalización de variables

La operacionalización de la variable se representó en una tabla y su objetivo es dar a conocer la estructura de la recolección de datos. En función a esto, la entrevista aplicada tiene como variable principal modelo de gestión. No obstante, esta variable no es medible de forma cuantitativa, por ende se subdivide en las dimensiones o conocimientos profundos que establece Kaplan y Norton, los cuales son: filosofía, objetivos estratégicos, estructura organizativa, participación del personal, recursos y evaluación. Dichas dimensiones están formadas por las 11 preguntas realizadas al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

A continuación, en la tabla 3.2 se describe la operacionalización de variable

Tabla 3.2. Operacionalización de las variables

Objetivos	Variable	Definición	Indicadores	Ítem
Describir la gestión del sistema de actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.	Modelo de gestión	Es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de una organización	Filosofía (misión, visión)	1
			Objetivos estratégicos	2,4,5,8
			Estructura organizativa	3,6
			Participación del personal	9
			Recursos	7
			Evaluación	10,11

Fuente: El autor (2017)

3.7.- Procedimiento utilizado para el desarrollo de las etapas del proyecto

3.7.1.- Descripción de la gestión del sistema de actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

En esta etapa se determinaron claramente los aspectos positivos y negativos referentes a la gestión del sistema de actividades de Ferre Materiales CG, S.A., de igual manera, se estableció un diagnóstico de la situación actual en cuanto a las actividades en las distintas áreas de la organización a través del diagrama causa efecto. Para ello, se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa. Adicional a esto, se realizaron entrevistas estructuradas al personal de la empresa objeto de estudio, para caracterizar el objeto de estudio. De igual forma se empleó, lluvia de ideas para dar un diagnóstico más preciso. Y se mostrarán los resultados en un gráfico circular para medir las variables descritas en el presente proyecto permitiendo observar el sistema de actividades de Ferre Materiales CG, S.A.

3.7.2.- Definición de los objetivos estratégicos de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

En esta etapa se procedió a revisar y contrastar la misión y visión de la organización a través de las preguntas establecidas por Strickland y Thompson (1999), “¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para qué estamos aquí?”, esta revisión se llevó a cabo con el equipo natural de trabajo (ENT) de la empresa, donde se concluyó que la misión y visión no estaba acorde con los parámetros establecidos por los autores ya mencionados, posteriormente se procedió a la elaboración de la nueva misión y visión, la cual fue aprobada por el nivel gerencial. Todo esto, sirvió para la elaboración de los objetivos estratégicos de la empresa Ferre Materiales CG, S.A., los cuales se desprendieron de la misión y visión con el apoyo del ENT, para así lograr el

establecimiento de los indicadores para lograr los mismos. Para ello, se utilizó la entrevista no estructurada, análisis de contenido y lluvia de ideas.

3.7.3.- Desarrollo de los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

Una vez conocidos los objetivos estratégicos y estrategias de la organización se procedió a la elaboración de los indicadores a cada objetivo estratégico, lo cual se logró mediante las reuniones con el ENT, siendo la técnica utilizada para llevar a cabo esta fase la lluvia de ideas. Esta etapa conllevó el establecimiento de indicadores para estudiar cada nivel de la empresa, sus diferentes retos, metas, las personas que toman decisiones acerca de los distintos problemas que pueden surgir en el ente en estudio, determinando así cuáles son las decisiones que se pudieran tomar al respecto.

3.7.4.- Elaboración del mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

Para la elaboración del mapa estratégico se tomaron en cuenta las diferentes perspectivas del modelo de gestión, para así, relacionarlas. Igualmente, se partió de los objetivos estratégicos, lo cual permitió tener una representación visual de las relaciones que los mismos tienen (Kaplan y Norton, 2004). Las técnicas que se utilizaron fueron la lluvia de ideas. Todo esto, se llevó a cabo a partir de las reuniones con el ENT.

3.7.5.- Diseño del cuadro del mando integral para los objetivos estratégicos de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

Esta es la etapa donde se llevó a cabo la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) expuesto por Norton y Kaplan (1996), como modelo a seguir para las mejoras del desenvolvimiento de las funciones de Ferre Materiales CG, S.A. Todo ello, como alternativa de solución para atender las necesidades detectadas en la descripción de las actividades del sistema objeto de estudio para su posterior análisis. Para ello, en relación a los objetivos anteriores se propusieron estrategias que responden a la necesidad de la organización. Así como, solventar las necesidades internas y externas, para lograr el desarrollo de metas, políticas y acciones adecuadas, mediante el planteamiento de objetivos estratégicos, en los tiempos y sus condiciones correctas. En este sentido, se planteó una solución que integre los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

3.7.6.- Establecimiento del plan para la implementación del modelo de gestión basado en cuadro de mando integral de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

En esta etapa se realizó un plan para la implementación del modelo de gestión de la organización, para así plantear un control sobre la empresa objeto de estudio, en el cual se puedan llevar a cabo las cuatro perspectivas planteadas en el cuadro de mando integral (CMI), así como también permitirán llevar a cabo el logro de cada estrategia formulada y poder cumplir con los objetivos planteados según la forma que plantea Morrissey. Este plan está conformado por los recursos, tiempo, objetivos, acciones y responsables.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.- Descripción de la gestión del sistema de actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

4.1.1.- Resultados de aplicación de, entrevista estructurada

Una vez aplicada la entrevista a los responsables de distintas unidades seleccionadas dentro de la organización en estudio, se procedió a tabular los resultados de los datos numéricos de los cuales se desprende el siguiente análisis:

Tabla 4.1. Resultados de la aplicación de la entrevista estructurada

PREGUNTA	ÍTEMS		
		Fa	Fr
¿Conoce la misión, visión de la empresa donde trabaja?	SI	13	37%
	NO	21	63%
¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa donde trabaja?	SI	7	21%
	NO	27	79%
¿Conoce como está estructurado el organigrama formar de la empresa?	SI	14	42%
	NO	20	58%
¿Considera usted que la empresa posee estrategias para el logro de sus objetivos?	SI	5	16%
	NO	29	84%
Si su respuesta anterior es sí. ¿Conoce cuáles son esas estrategias?	SI	16	47%
	NO	18	53%
¿Considera que la estructura organizativa de la empresa Ferre Materiales CG, S.A., está adecuada a la cantidad de actividades y procesos que se desarrollan en la misma?	SI	9	26%
	NO	25	74%
¿La empresa Ferre Materiales CG, S.A., utiliza herramientas tecnológicas actuales?	SI	9	26%
	NO	25	74%
¿Tiene usted conocimiento sobre la planificación estratégica de la organización?	SI	4	11%
	NO	30	89%
¿Ha aportado alguna sugerencia a la organización la cual ha sido implementada?	SI	7	21%
	NO	27	79%
¿La empresa cuenta con indicadores de gestión?	SI	0	0%

Fuente: El autor (2016)

Continuación, Tabla 4.1. Resultados de la aplicación de la entrevista estructurada

	NO	34	100%
¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la organización?	SI	34	100%
	NO	0	0%

Fuente: El autor (2016)

A continuación se muestra los resultados de cada uno de los ítems de la entrevista estructurada aplicada:

Tabla 4.2. Pregunta N° 1. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
	Fa	Fr
¿Conoce usted la visión y misión de la empresa donde trabaja?	SI	37%
	NO	63%

Fuente: El autor (2016)

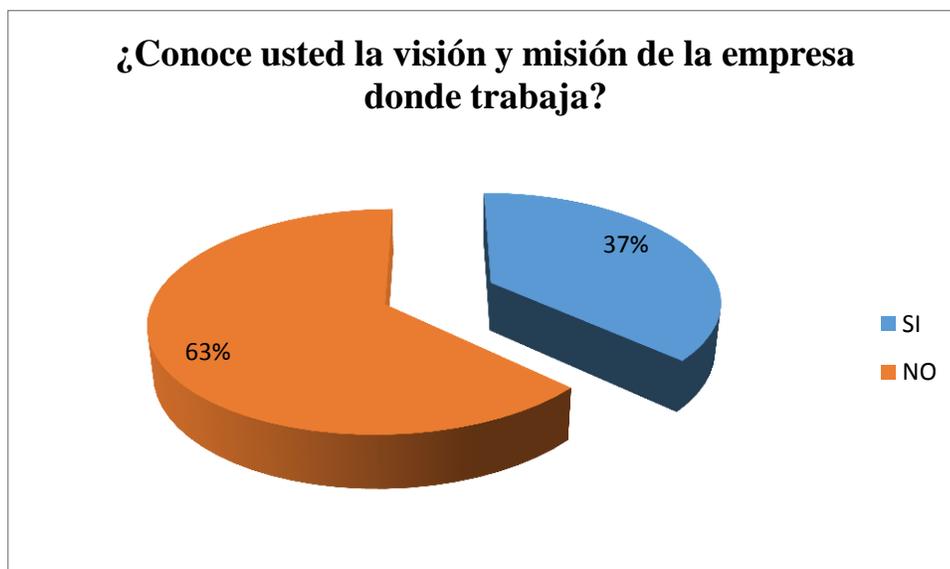


Grafico 4.1. Resultados de la Pregunta N° 1

Fuente: El autor (2016)

De los resultados obtenidos en el Grafico N° 4.1., se muestra que el 63% de los encuestados respondió que no y el 37% señaló que sí conoce usted la visión y misión

de la empresa donde trabaja. Por lo tanto, esta situación representa puntos negativos para la organización objeto de estudio, ya que la misión y la visión son elementos estándar y críticos de la estrategia organizacional de una empresa. La mayoría de empresas establecidas desarrollan las declaraciones de misión y de visión de su organización, que sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la empresa. Entonces, la empresa busca diseñar un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de sus actividades para alcanzar los objetivos.

Tabla 4.3. Pregunta N° 2. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
	Fa	Fr
¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa donde trabaja?	SI	21%
	NO	79%

Fuente: El autor (2016)

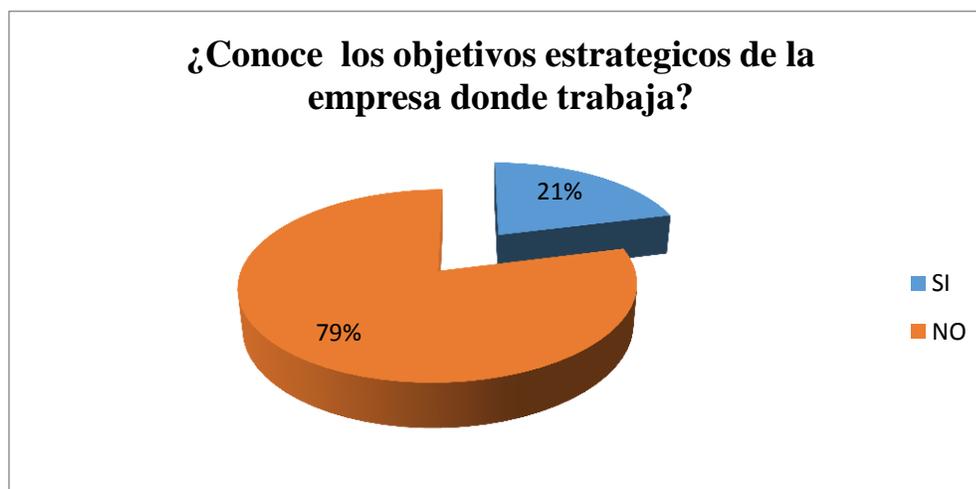


Gráfico 4.2. Resultados de la Pregunta N° 2

Fuente: El autor (2016)

El Gráfico N° 4.2., representa que la mayoría de los encuestados respondieron en un 79% que no conoce usted los objetivos estratégicos de la empresa donde trabaja

y el 21% declaró que sí. Lo que significa que es importante ya que el hacer una planeación estratégica dan a los gerentes y a los demás miembros de la empresa importantes parámetros para la acción en áreas como lo son: (a) Guía para la toma de decisiones, (b) Guía para la eficiencia de la organización, (c) Guía para la coherencia de una organización y (d) Guía para la evaluación de desempeño. Por lo tanto, los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Es por ello, que los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella.

Tabla 4.4. Pregunta N° 3. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
	Fa	Fr
¿Conoce como está estructurado el organigrama formar de la empresa?	SI	42%
	NO	58%

Fuente: El autor (2016)

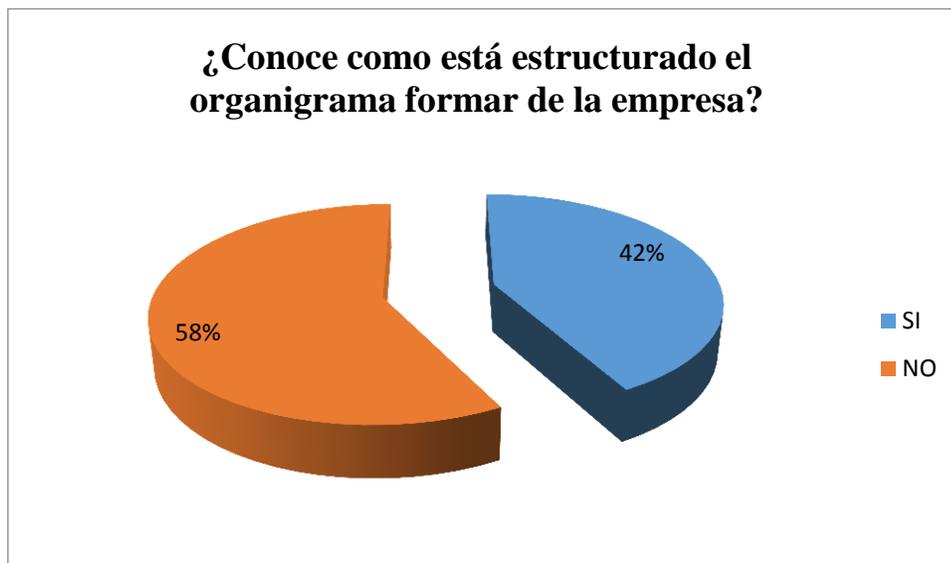


Gráfico 4.3. Resultados de la Pregunta N° 3
Fuente: El autor (2016)

Se logra visualizar en el gráfico N° 4.3., que la mayoría de los empleados, representado en un 58% señalaron que no la conocen y un 42% indicó que si tiene conocimientos acerca de la estructura organizacional de la misma. Por lo tanto estos resultados representan un factor negativo para la empresa y para sus trabajadores en el desarrollo de sus actividades, ya que el desconocimiento de tal estructura puede acarrear la insuficiencia del talento humano en cada departamento para llevar a cabo todas las partes de una tarea determinada, así mismo, no tener claro de quién era la responsabilidad final de cada función en su área o departamento. Por otra parte, si las personas no están seguras de a quién reportan, pueden encontrarse con que se les asignan tareas en conflicto entre dos o más gerentes por encima de ellos.

Tabla 4.5. Pregunta N° 4. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
	Fa	Fr
¿Considera usted que la empresa posee estrategias para el logro de sus objetivos?	SI	16%
	NO	84%

Fuente: El autor (2016)



Gráfico 4.4. Resultados de la Pregunta N° 4

Fuente: El autor (2016)

En el gráfico N° 4.4. Se logra visualizar que la mayoría de sus empleados, representado por un 84% considera que no posee estrategias para el logro de sus objetivos, mientras que un 16% expresa que sí. De acuerdo a lo expresado, confirma la situación antes detectada en cuanto a la falta de estrategias, lo cual genera una situación negativa en la organización, ya que trabajar incansablemente en cosas que no tienen alto impacto en los resultados del negocio es gastarse el tiempo en las actividades equivocadas. En este sentido, Sun Tzu (citado por Bárcenas, 2014), expresa que: “Estrategia sin la táctica es la ruta más lenta a la victoria. Táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota.” (s/n) Por lo tanto para obtener mejores resultados se debe invertir el esfuerzo, recursos y dedicación a aquellas actividades que realmente tendrán un mayor impacto en la organización.

Tabla 4.6. Pregunta N° 5. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
	Fa	Fr
Si su respuesta anterior es sí. ¿Conoce cuáles son esas estrategias?	SI	47%
	NO	53%

Fuente: El autor (2016)

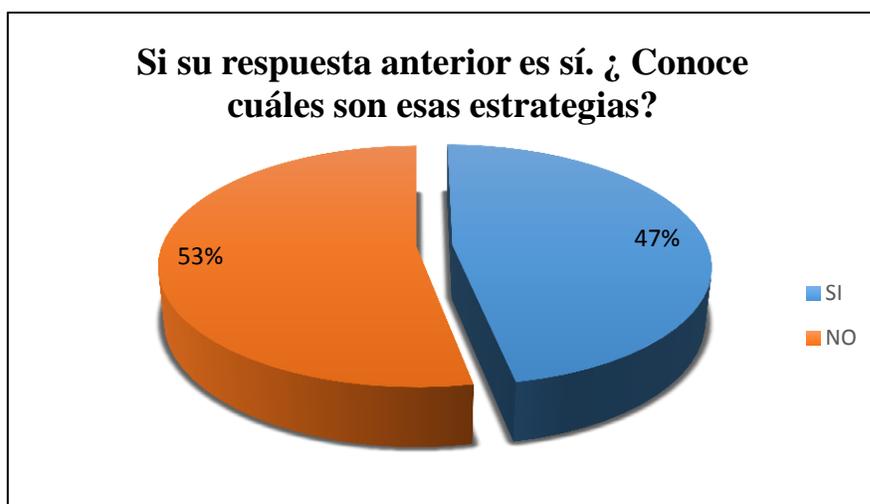


Gráfico 4.5. Resultados de la Pregunta N° 5

Fuente: El autor (2016)

Como se puede observar en el gráfico 4.5, solo el 47% de las personas señalaron que la empresa cuenta con estrategias orientadas a alcanzar los objetivos conocen cuales son estas estrategias. Lo que implica que las mismas no son divulgadas al personal. Lo que hace que la organización no se encamine hacia el logro de los objetivos.

Tabla 4.7. Pregunta N° 6. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
¿Considera que la estructura organizativa de la empresa Ferre Materiales CG, S.A., está adecuada a la cantidad de actividades y procesos que se desarrollan en la misma?	Fa	Fr
	SI	26%
	NO	74%

Fuente: El autor (2016)



Gráfico 4.6. Resultados de la Pregunta N° 6

Fuente: El autor (2016)

De los resultados obtenidos en el gráfico N° 4.5., se observa que la mayoría de los encuestados, representado por un 74% expresa que la estructura organizacional no está acorde al número de personas y a las actividades que realizan en la organización, mientras que un 26% considera que sí. Lo que resulta negativo para empresa, ya que

no tienen establecidos los roles, en el los cuales cada empleado asuma un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Así mismo, no tienen definidos las guías, estrategias, parámetros y los procedimientos necesarios para que logren alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Tabla 4.8. Pregunta N° 7. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
	Fa	Fr
¿La empresa Ferre Materiales CG, S.A., utiliza herramientas tecnológicas actuales?	SI	100%
	NO	0%

Fuente: El autor (2016)

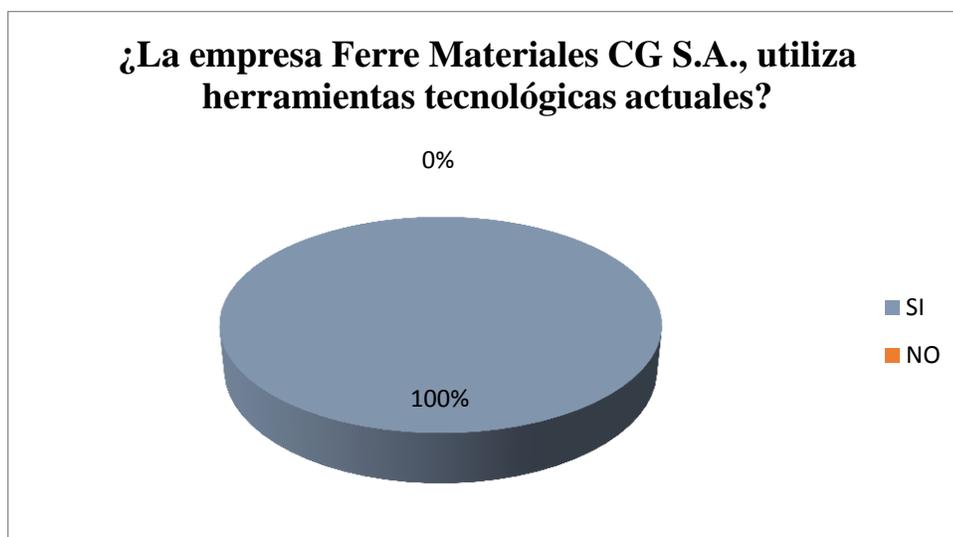


Gráfico 4.7. Resultados de la Pregunta N° 7

Fuente: El autor (2016)

De los resultados obtenidos, la totalidad de los empleados de la empresa, representado en un 100%, considera que Ferre Materiales CG, S.A., utiliza herramientas tecnológicas actuales, lo cual implica que la organización invierte y provee el uso de equipos y tecnología adecuada para el desarrollo de las actividades al personal que labora en dicha empresa. Por lo tanto, esta situación puede ser utilizada en favor de Ferre Materiales CG, S.A. En este sentido, se visualiza el interés

que tiene la organización para que su personal aumente la productividad, brindando así la posibilidad de obtener grandes ventajas, incrementar la capacidad de organización de la empresa, y tornar de esta manera los procesos a una verdadera competitividad.

Tabla 4.9. Pregunta N° 8. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
	Fa	Fr
¿Tiene usted conocimiento sobre la planificación estratégica de la organización?	SI	11%
	NO	89%

Fuente: El autor (2016)



Gráfico 4.8. Resultados de la Pregunta N° 8

Fuente: El autor (2016)

Se logra visualizar en el gráfico N° 4.8., que el 11% de los encuestados señalan tener conocimientos en cuanto a la planificación estratégica de la empresa y la otra parte señala desconocerla, lo que implica que la mayoría del personal que labora en la empresa no tiene conocimiento de las estrategias que ayuden al alcance de los objetivos de la misma.

Tabla 4.10. Pregunta N° 9. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
	Fa	Fr
¿Ha aportado alguna sugerencia a la organización la cual ha sido implementada?	SI	21%
	NO	79%

Fuente: El autor (2016)



Gráfico 4.9. Resultados de la Pregunta N° 9

Fuente: El autor (2016)

En el presente gráfico N° 4.8., se logra visualizar que el 79% de la población objeto de estudio respondió que no, y el 21% señaló que sí. Lo cual representa que la mayoría de los encuestados no han sugerido alguna estrategia a la organización la cual ha sido implementada, mientras que una minoría si, por lo tanto, los empleados no plantean ningún tipo de estrategias acorde a su área de trabajo y a las actividades que realiza. Considerando esto un inconveniente a la organización, ya que no se toman los puntos de vista de los empleados en la determinación de las políticas, procesos y decisiones por parte de los gerentes, en la consecución de los objetivos planteados por la organización.

Tabla 4.11. Pregunta N° 10. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
	Fa	Fr
¿La empresa cuenta con indicadores de gestión?	SI	0
	NO	34
		100%

Fuente: El autor (2016)

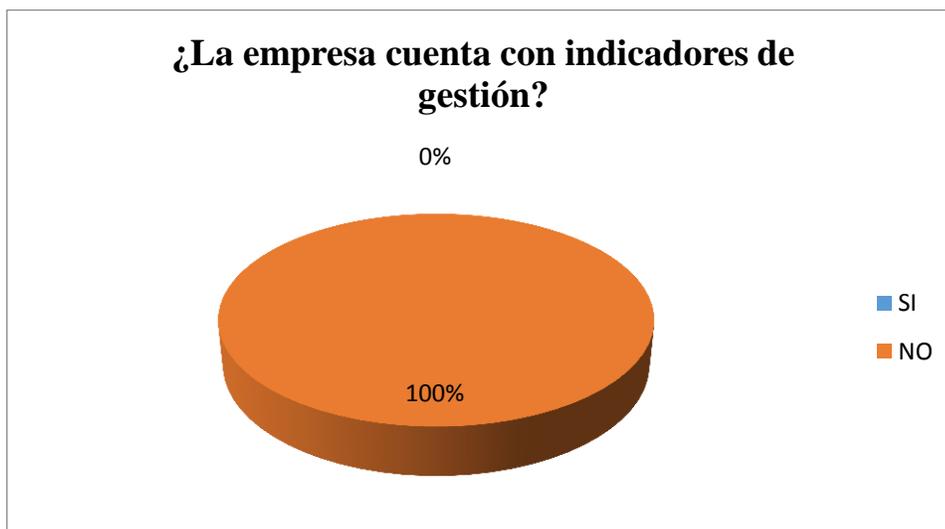


Gráfico 4.10. Resultados de la Pregunta N° 10

Fuente: El autor (2016)

De los resultados obtenidos en el gráfico N° 4.9., se observa que la totalidad de los encuestados, representados en un 100%, señala que no saben si la empresa Ferre Materiales CG, S.A., tiene indicadores de gestión. Por lo tanto, este resultado acarrea problemas a la empresa ya que, los indicadores de gestión son los signos vitales dentro de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En este sentido, los objetivos que se propone alcanzar Ferre Materiales CG, S.A., deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los mismos; es aquí que el uso de los indicadores tiene su mayor fortaleza. Por ello, es necesario desarrollar los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

Tabla 4.12 Pregunta N° 11. Entrevista aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PREGUNTA	ÍTEMS	
	Fa	Fr
¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la organización?	SI	34 100%
	NO	0 0%

Fuente: El autor (2016)



Gráfico 4.11. Resultados de la Pregunta N° 11

Fuente: El autor (2016)

Tal como se señaló en la pregunta anterior, el 100% de los encuestados está de acuerdo en que es necesario establecer relaciones de causa-efecto entre los indicadores de las distintas unidades de la organización para tratar de explicar mejor su comportamiento y predecir los resultados que se pueden lograr en cada área.

De acuerdo a la encuesta aplicada al personal de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, se pudo constatar que la mayoría de los empleados no conocen la visión, la misión ni los objetivos estratégicos de la organización, además desconocen si existen estrategias para el logro de los objetivos, lo cual representa puntos negativos, ya que estos son elementos fundamentales para la estrategia organizacional de una empresa.

Por otro lado, se pudo notar una vez realizadas las encuestas, que la mayoría del personal no conoce cómo está estructurado el organigrama de la empresa. De igual manera, la encuesta realizada reveló que la mayoría de los miembros de la organización consideran que la estructura organizativa no está adecuada a la cantidad de actividades y procesos que se desarrollan en la misma, resultando desfavorable para la empresa ya que no tienen roles establecidos para cada empleado con el fin de tener el mayor rendimiento posible, así mismo, la ausencia de estrategias, guías y procedimientos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos.

Aunado a esto, la mayoría de los empleados han aportado sugerencias a la organización y no han sido implementadas, considerando esto como un inconveniente para la organización, ya que no se toman en cuenta los puntos de vista de los empleados en la determinación de las decisiones, procesos y políticas. Por último, la empresa no posee indicadores de gestión, lo que ocasiona que la organización no pueda llevar un buen control de las actividades que se realizan, ocasionando imprevisto en la toma de decisiones.

En la figura 4.1, se encuentra un esquema diagrama causa efecto donde se visualizan gráficamente las relaciones existentes entre el problema objeto de estudio (efecto) y los factores que lo producen (causas), clasificándolas en relación con las perspectivas de actuación del ámbito económico-financiero, los procesos internos, las relaciones externas con los clientes y la capacidad de innovación y formación del capital humano de la empresa, resaltando los procesos que proveen de materia prima para la venta y elaboración de materiales de construcción, y por supuesto, los clientes quienes acuden a la adquisición de bienes o servicios para satisfacer sus necesidades. Cabe resaltar que la técnica que se aplicó para desarrollar este diagrama causa efecto, fue la entrevista no estructurada a los empleados y gerente de la organización objeto de estudio, así como también la observación directa y revisión documental en la empresa.

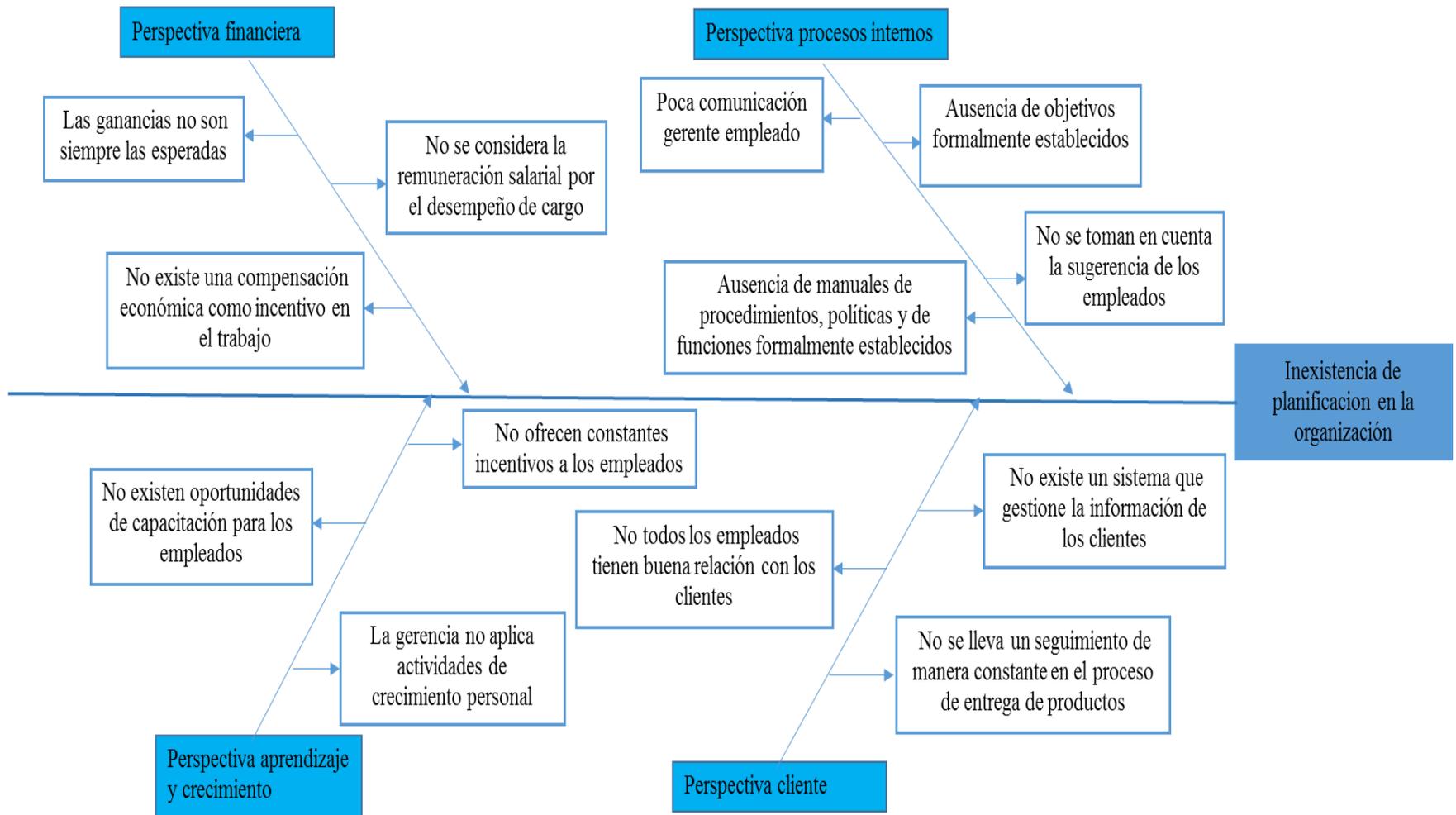


Figura 4.1. Diagrama Causa Efecto de las actividades de la empresa
Fuente: El autor (2016)

4.1.2.- Análisis del diagrama de Ishikawa

4.1.2.1.- Perspectiva financiera

En relación a la perspectiva financiera como una de las causas principales que influyen en las actividades y en la falta de planificación en la organización se mencionan los siguientes factores:

- Las ganancias no son siempre las esperadas

A través de la entrevista no estructurada al gerente de la empresa, se logró obtener información acerca de la liquidez de la empresa, ya que el mismo señaló: “A veces no se obtienen las ganancias esperadas.”, debido a la falta de planificación en las actividades de la organización, originando como consecuencia, que se realicen estrategias no previstas por la gerencia para el cumplimiento de las obligaciones que posee la organización. Por otra parte, es de gran importancia resaltar que a pesar de la situación económica que atraviesa el país la empresa se ha mantenido con rentabilidad según información proporcionada por el gerente.

- No se considera la remuneración salarial por el desempeño del cargo

Por parte de los empleados de la empresa en entrevista no estructurada y a partir de la observación de documentos administrativos de la empresa, como lo son recibos de pagos, entre otros, se logró visualizar que la remuneración salarial por el desempeño no es la adecuada, lo cual genera un inconveniente debido a que ocasiona descontento entre los empleados afectando su rendimiento en el desempeño de sus actividades y la calidad del servicio.

- No existe una compensación económica como incentivo en el trabajo

El personal que hace vida en la empresa Ferre Materiales CG, S.A, no recibe ninguna compensación económica como incentivo a su buen desempeño, trayendo como consecuencia la poca motivación y rendimiento a la hora de desenvolverse en sus actividades dentro de la organización objeto de estudio.

4.1.2.2.- Perspectiva cliente

- No se lleva un seguimiento de manera constante en el proceso de entrega de productos

El gerente de la empresa en la entrevista no estructurada señaló que no se realiza un seguimiento de manera constante en el proceso de entrega de productos desde el almacén hasta el cliente, siendo esta una causa que permita retardo en la entrega de materiales y productos trayendo inconformidades al cliente debido a realizar procesos incorrectos en el manejo de materiales.

- No todos los empleados tienen buena relación con los clientes

La relación de los empleados con los clientes en una empresa juega un papel fundamental para obtener los resultados económicos deseados. Se logró observar que no todos los empleados tienen buena relación con los clientes debido a la falta de capacitación referente a la atención al cliente, lo que demuestra que el cliente no recibe la atención adecuada al momento de comprar, por lo tanto es un foco problemático, debido a que son la prioridad y deben de tener el mejor trato posible en la prestación del servicio.

- No existe un sistema que gestione la información de los clientes

El gestionar la información de los clientes suele ser benéfico y favorecedor en la satisfacción de los mismos. Cabe resaltar que en la empresa Ferre Materiales CG, S.A, no se lleva un registro fidedigno de los clientes más consecuentes de la empresa ni se gestiona la información, ya que es una ventaja que se considere el perfil del cliente para saber las características y requerimientos, como también compensar las exigencias de los mismos, ocasionando el descontento por parte de los clientes en el momento de no tener disponible los productos y servicios que con frecuencia satisfacen sus necesidades.

4.1.2.3.- Perspectiva procesos internos

- Ausencia de objetivos formalmente establecidos

La ausencia de objetivos formalmente establecidos no le permite a la organización ofrecer pautas o directrices de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento del mismo. En este caso, el gerente afirmó que no existen objetivos formalmente establecidos dentro de la organización, presentándose así una problemática en cuanto al rendimiento de cada departamento, y por consiguiente, el de la organización en sí, ya que si no poseen objetivos ni metas que cumplir no se puede evaluar el desempeño de los miembros y de la misma empresa . Por lo tanto, no existe una dirección ni sentido hacia donde se dirige como institución.

- Ausencia de manuales de procedimientos, políticas y funciones formalmente establecidos

En la empresa Ferre Materiales CG, S.A, existe la duplicidad de funciones por parte de los empleados, o los que no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar, ya que no existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidos. Lo cual trae como consecuencia el incumplimiento de sus labores dentro de la organización, que se dé lugar a las confusiones, a las demoras y a las duplicaciones de esfuerzos repercutiendo así en la calidad del servicio ofrecido por Ferre Materiales CG, S.A.

- Poca comunicación gerente empleado

Más allá de las competencias, hay ciertas acciones concretas del día a día que abarcan la comunicación y que todo gerente debe ejercer con los empleados, tales como: orientación, apoyo, control y feedback constructivo, tanto positivo como negativo, si es necesario. En la empresa Ferre Materiales CG, S.A, existe poca comunicación gerente empleado conduciendo a malas relaciones entre las partes, y un ambiente de trabajo hostil, en general, hace que los trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces en sus actividades, llevando a los trabajadores a proyectar sus sentimientos con los clientes ocasionando inconformidades y desacuerdos por parte de los mismos.

- No se toman en cuenta la sugerencia de los empleados

En la toma de decisiones es muy importante tomar en cuenta las sugerencias que puedan surgir de los empleados, hecho que en la empresa no existe, no se toman en cuenta los puntos de vistas de los empleados, considerando esto un inconveniente

en la organización, ya que no se valorizan las estrategias que los trabajadores puedan aportar acorde a su área de trabajo y a las actividades que realizan.

4.1.2.4.- Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- No existen oportunidades de capacitación para los empleados

La capacitación para el personal de la empresa es importante ya que este, comprenderá métodos que proporcionen al empleado las habilidades necesarias para llevará cabo las actividades dentro de puesto de trabajo desde las teóricas a las prácticas. En la empresa Ferre Materiales se logró visualizar que no existe oportunidad de capacitación para los empleados, generando pérdidas de ingresos, desastres físicos e incumplimiento, disminución de la producción y malas relaciones con los clientes disminuyendo la satisfacción de los mismos debido a que no saben tratar con el cliente y como proporcionarles lo que buscan.

- La gerencia no aplica actividades de crecimiento personal para los empleados

En las organizaciones las actividades de crecimiento personal para los empleados es esencial ya que impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales contribuyendo a la realización de aspiraciones y metas. Se verificó que la gerencia no aplica actividades de crecimiento personal para los empleados por la ausencia de programas, técnicas, herramientas que apoyen el desarrollo de los empleados a nivel individual en la organización, además no se realizan actividades educativas formales e informales referente a la educación financiera, liderazgo, administración del tiempo, relacionamiento humano, entre otros, ocasionando en los empleados falta de seguridad en la toma de decisiones, baja

autoestima y sensación de falta de conocimiento para realizar cualquier actividad emergente que se les pueda presentar.

- No ofrecen constantes incentivos a los empleados

La motivación es un estado que permite en toda organización que el personal que la conforma se encuentre en disposición y preste una alta colaboración en la ejecución de sus labores. En la empresa objeto de estudio se constató que no se ofrecen constantes incentivos tales como reconocimientos, premios y reuniones a los empleados por la falta de planificación, causando desánimos y descontentos en los empleados y bajo rendimiento en la ejecución de sus respectivas actividades.

4.2.- definición de los objetivos estratégicos de la empresa Ferre Materiales CG S.A.

La declaración de la misión y visión, le permite a toda organización conocerse a sí misma, tener claro cuál es su razón de ser y en qué se quiere convertir a largo plazo. Además de generar objetivos y formular estrategias que le permiten al sistema establecer qué dirección seguir, prepararse para el presente y el futuro y cuantas actividades va a realizar para considerarse como la mejor alternativa, una vez definida su posición. De allí que el primer paso es evaluar y reformular la misión y visión de la empresa.

4.2.1.- Evaluación de la misión de la empresa

Una misión bien formulada permite a cualquier organización conocerse a sí misma y que sirve de guía para el desarrollo de la empresa.

Según la propuesta por Strickland y Thompson (2008) la declaración de la misión debe estar justificada bajo los siguientes interrogantes ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿para qué estamos?, estos cuestionarios permiten conocer la verdadera esencia de la organización.

Unir todos los elementos previamente descritos, es considerada una tarea con alto índice de complejidad; pues se requiere de tener creatividad, gran sentido de pertenencia, buen juicio para permitir que la misión de la institución sea notable, aprendida, conocida, importante y divulgada por todo el personal que labora en la organización.

A continuación, se muestra la misión actual de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.: Proveer soluciones con materiales y herramientas de ferretería para la construcción civil, pequeña industria y artesanía, manejando un surtido completo y permanente que permita llegar a los clientes con un servicio oportuno de alta calidad a un precio competitivo. Ofrecer la mejor atención posible a sus clientes a través de un personal altamente capacitado, eficiente y responsable.

Efectuando una evaluación puede afirmarse que la misma no cumple con las interrogantes establecidas por Strickland y Thompson, en relación a la visión estratégica, debido a esto esta declaración no está estructurada en los términos que lleven una motivación implícita que puede ser acogida por los empleados, impidiéndole a este poder cumplir con lo establecido en la misión que posee la empresa y a tener un sentido de pertenencia de la misma.

Por tal motivo respondiendo a las interrogantes por Strickland y Thompson se formuló la siguiente misión: La empresa Ferre Materiales CG S.A., es una organización encargada de la excelencia, con valores éticos reconocida, dedicada y especializada en la venta al mayor y detal de materiales de construcción en general,

materiales ferreteros, pinturas, tanques, techos, cemento, cerraduras, herramientas eléctrica, materiales de soldaduras, materiales para iluminación y pinturas, que satisfacen las necesidades y expectativas de nuestros clientes contribuyendo decididamente con el desarrollo económico y social de la región, practicando un comercio justo, siendo socialmente responsables.

4.2.2. Validación de la misión

En reunión establecida con los directivos de la organización, se presentó la propuesta de cambio o reformulación de la misión, por lo que también se presentó la metodología seguida por Strickland Thompson y se dio respuesta a las interrogantes:

- ¿Quiénes somos?

Ferre Materiales CG, S.A., es una organización encargada de la excelencia con valores éticos, reconocida, dedicada y especializada...

- ¿Qué hacemos?

Vendemos al mayor y detal de materiales de construcción en general, materiales ferreteros, pinturas, tanques, techos, cemento, cerraduras, herramientas eléctrica, materiales de soldaduras, materiales para iluminación y pinturas.

- ¿Para qué estamos?

Para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes contribuyendo decididamente con el desarrollo económico y social de la región, practicando un comercio justo, siendo socialmente responsables.

4.2.3.- Establecimiento de la visión de la empresa Ferre Materiales S.A

Por otra parte la empresa no poseía una misión, visión y objetivos definidos formalmente, en esta fase se procedió al establecimiento de los mismos, mediante la utilización de la entrevista no estructurada como instrumento de recolección de datos. Sin embargo, los empleados de la organización consideran que debería ser un procedimiento perfecto, para cumplir con sus propósitos, lo cual tampoco ha sido establecido. En este sentido, David, F. (op. cit), expone que:

Una buena declaración de visión, misión y objetivos dan a los gerentes una dirección unitaria que trasciende de las necesidades individuales, la estrechez de miras y las necesidades transitorias. Promueven un sentido de expectativas compartidas entre todos los niveles y generaciones de empleados. (p. 64)

La aplicación de entrevistas no estructuradas con el personal que labora en, Ferre Materiales CG, S.A., permitió conocer las expectativas existentes con respecto al futuro de la entidad y la idea que tienen sus miembros, en cuanto a la razón de ser o el propósito fundamental de dicha organización. Los diferentes puntos de vista de las personas que interactúan con la misma también fueron tomados en cuenta, a fin de considerar diferentes variables.

4.2.4.- Formulación de la visión de la empresa Ferre Materiales CG S.A.

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿qué queremos llegar a ser? Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La

declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

Generalmente, se tiende a confundir la misión de una organización con su visión, estas se diferencian en que la segunda es más genérica y por lo tanto menos precisa que la primera. El concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión. La actividad estuvo enmarcada bajo la propuesta metodológica de Strickland y Thompson (2008), el cual refiere que: “una visión compartida crea una comunicación de interés que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos, de allí radica la importancia de su definición, establecimiento y comunicación” (p.423). Expuesto lo anterior se formula la visión de la empresa:

Ser una empresa líder en el área de ventas al mayor y detal de materiales ferreteros y para construcción en general, con las más exigentes normas de calidad, en armonía con la seguridad, con la comunidad y con el medio ambiente, siempre en búsqueda constante de la excelencia de los productos y del desarrollo de nuestro recurso humano procurando de este modo el crecimiento económico del país

4.2.3.- Establecimiento de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG S.A.

De la declaración de la misión con los directivos de la organización se desprendieron los objetivos estratégicos. Por lo tanto para definir los objetivos estratégicos se realizó una reunión con los directivos de la organización utilizando como técnica lluvia de ideas se establecieron los siguientes objetivos para cada perspectiva planteada. En este sentido, Kaplan y Norton establecieron cuatro

perspectivas básicas para el cuadro de mando integral y esas son las que se utilizaron en este trabajo de investigación:

- Perspectiva finanza:

Esta parte del CMI se enfoca a los requerimientos de crear valor para los propietarios como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo y rentabilidad de la organización; lo cual garantiza la estabilidad de la compañía y facilita el aprovechamiento de oportunidades que contribuyan con el crecimiento de esta. Los objetivos para esta perspectiva fueron los siguientes:

- ✓ Aumentar el capital de la empresa al menos 25% para el tercer trimestre del año 2017.
- ✓ Optimizar el uso del capital al menos 25% para mediados del año 2017
- ✓ Incrementar los ingresos de la empresa al menos 50% para mediados del año 2017.

Los objetivos que se identifican como la perspectiva financiera, abarcan todo lo relacionado con el capital financiero de la organización. En esta perspectiva se encuentran las actividades que se llevarán a cabo por cada uno de los departamentos de la empresa Ferre Materiales CG S.A., por lo que proporcionan una serie de herramientas que ofrecen un óptimo uso de sus recursos. Por lo tanto, con el desarrollo de estos objetivos, se busca satisfacer las expectativas de los propietarios para que la empresa pueda ser considerada financieramente exitosa.

Igualmente, es importante destacar que los objetivos financieros se consideran como el producto de la gestión que se encuentra efectuando la empresa objeto de estudio; de esta manera como el Cuadro de Mando Integral, plantea que la situación

financiera de la organización no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas restantes.

- Perspectiva cliente:

En este enfoque se toman en cuenta mejorar la tecnología y los servicios técnicos posventa, integrándolos en una propuesta de valor para poder así centrarse en los procesos que para ellos son importantes y que logran su mayor índice de satisfacción. Además, el cumplimiento de este objetivo es de real importancia para lograr que el panorama financiero sea próspero, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas o servicios prestados, situación que es el efecto de clientes que prefieren los servicios de la organización, tomando en cuenta sus necesidades.

- ✓ Aumentar la satisfacción del cliente al menos 90% para el tercer trimestre del año 2017.
- ✓ Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas en un 95% a mediados del año 2017.
- ✓ Asegurar la disponibilidad de productos en al menos un 97% para finales del año 2017.

Los presentes objetivos se identifican con la perspectiva cliente, ya que la organización está orientada a percibir la mayor cantidad posible de clientes. Por ello, para poder alcanzar el desempeño deseado por la empresa Ferre Materiales CG S.A., es prioritario que se implementen objetivos para lograr satisfacer las necesidades de los clientes. Igualmente, a través de esta perspectiva se orienta a la empresa en cuanto a la medición de las relaciones que mantiene con los clientes y las expectativas que manejan sobre los productos y servicios prestados por la institución objeto de estudio.

- Perspectiva procesos internos:

Dentro de esta perspectiva se proponen los siguientes objetivos:

- ✓ Optimizar los niveles de productividad al menos en un 40% para mediados del año 2017.
- ✓ Certificar los procesos de la empresa por lo menos en un 75% para finales del año 2017.
- ✓ Mejorar en al menos un 80% la eficiencia en inventarios para el segundo trimestre del año 2017.

Los presentes objetivos se identifican con la perspectiva de los procesos internos, ya que están enfocados en crecimiento de los niveles de productividad de Ferre Materiales CG S.A., para mejorar sus ventas. Así mismo, estos objetivos se enfocan en aumentar la productividad de la organización, buscando así obtener un mejor desarrollo de las operaciones y procesos dentro de la misma, a través de la utilización de sus recursos, para así lograr altos niveles de rendimiento económicos, efectuando con el rol que debe jugar el área gerencial de los procesos internos, debido a esto tener mayor acceso a la información, eficiencia en el servicio y cumplimiento de los mismos.

- Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Los objetivos a continuación, se identifican en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, el cual impulsa a las demás perspectivas del CMI, reflejando los conocimientos y habilidades que la organización posee para llevar a cabo el servicio prestado. Entre ellos se encuentran:

- ✓ Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 75% para mediados del año 2017

- ✓ Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados por lo menos un 60% para el tercer periodo del año 2017

En este sentido, el desempeño del trabajador muestra el rendimiento en cuanto a las capacidades, habilidades y competencias para el cumplimiento de las actividades. Por ello, es primordial que los empleados obtengan un alto nivel de conocimiento, estén capacitados para servir, emplear y brindar un servicio de calidad que permita obtener los objetivos del resto de las perspectivas. Por otro lado, la motivación es también un punto fundamental dentro del desempeño laboral, ya que si los empleados están involucrados, harán un trabajo de calidad y la productividad de la organización aumentará. Por ende, se espera con los presentes objetivos incrementar la calidad de clientes y por ende aumente los ingresos económicos.

4.2.4.- Aprobación y divulgación de la misión, visión y objetivos estratégicos presentados

Presentada y justificada la propuesta emitida ante la directiva de la organización, estos dieron su visto bueno y de aprobación. En cuanto a la divulgación de la propuesta, será responsabilidad de los directivos, difundir y comunicar a todo el personal, de manera de crear una comunidad de intereses que impulsen a los trabajadores a dejar atrás la monotonía del trabajo diario y los coloque en un mundo nuevo de retos y oportunidades.

4.2.5.- Formulación de estrategias factibles para el alcance de los objetivos Estratégicos

Para la elaboración de estrategias factibles para el alcance de los objetivos estratégicos, cada uno de estos objetivos debe contar con una estrategia que ayude a

lograr el mismo, estas estrategias se desarrollaron mediante lluvia de ideas con el personal directivo.

Tabla 4.13. Estrategias Perspectiva finanza

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Aumentar el capital de la empresa al menos 50% para el tercer trimestre del año 2017.	Realizar inversiones a plazo fijo.
Optimizar el uso del capital al menos 25% para mediados del año 2017.	Tener mayor control presupuestario.
Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2017.	Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas.

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.14. Estrategias Perspectiva cliente

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Aumentar la satisfacción del cliente al menos 90% para el tercer trimestre del año 2017.	Establecer cultura centrada en el cliente y emplear encuestas para verificar si los servicios ofrecidos son satisfactorios.
Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos en un 95% a mediados del año 2017.	Realizar el seguimiento constante a los proveedores para garantizar la entrega del producto a tiempo.
Asegurar la disponibilidad de productos en al menos un 97% para finales del año 2017.	Tener un stock de productos apropiado para cubrir irregularidades presentes durante las operaciones.

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.15. Estrategias Perspectiva procesos internos

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Optimizar los niveles de productividad al menos en un 40% para mediados del año 2017.	Renovar y reemplazar las maquinarias y equipos utilizados para llevar a cabo las actividades de la empresa.
Certificar los procesos de la empresa por lo menos en un 75% para finales del año 2017.	Establecer un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa.
Mejorar en al menos un 80% la eficiencia en inventarios para el segundo trimestre del año 2017.	Realizar inventarios cada tres meses.

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.16. Estrategias Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 50% para finales del año 2017	Implementar un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados
Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados por lo menos un 60% para el tercer periodo del año 2017	Diseño de un sistema de recompensas para los empleados a fin de cumplir con las metas propuestas.

Fuente: El autor (2016)

4.3.- Desarrollo de los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

Una vez conocidos los objetivos estratégicos y estrategias de la organización se procederá a la elaboración de los indicadores a cada objetivo estratégico, lo cual se logrará mediante las reuniones con el ENT, siendo la técnica utilizada para llevar a cabo esta fase la lluvia de ideas. Esta etapa conllevará el establecimiento de indicadores para estudiar cada nivel de la empresa, sus diferentes retos, metas, las personas que toman decisiones acerca de los distintos problemas que pueden surgir en

el ente en estudio, determinado así cuáles son las decisiones que se pudieran tomar al respecto.

Tabla 4.17. Indicador y meta de la perspectiva financiera

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
Aumentar el capital de la empresa al menos 25% para el tercer trimestre del año 2017	Rendimiento del capital	Incrementar en al menos 25 % el capital de la empresa
Optimizar el uso del capital al menos 25% para mediados del año 2017	Rentabilidad del capital empleado	Mejorar al menos 25% el uso del capital.
Incrementar los ingresos de la empresa al menos 50% para mediados del año	Rentabilidad en ventas	Aumentar al menos el 50% los ingresos de la empresa.

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.18. Indicador y meta de la perspectiva cliente

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
Aumentar la satisfacción del cliente al menos 90% para el tercer trimestre del año 2017.	Satisfacción del cliente	Incrementar al menos un 90% la satisfacción del cliente.
Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos en un 95% a mediados del año 2017	Entregas satisfactoriamente recibidas	Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos en un 95%
Asegurar la disponibilidad de productos en al menos un 97% para finales del año 2017.	Nivel de servicio	Garantizar al 100% un stock acorde a las exigencias del cliente

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.19. Indicador y meta de la perspectiva procesos internos

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
Optimizar los niveles de productividad al menos en un	Índice de tiempo de ejecución de	Mantener un 40% el tiempo de ejecución de

40% para mediados del año 2017.	actividades	actividades
Certificar los procesos de la empresa por lo menos en un 75% para finales del año 2017.	Certificación de los procesos	Contar al menos con el 75% de los procesos certificados
Mejorar en al menos un 80% la eficiencia en inventarios para el segundo trimestre del año 2017.	Vejez del inventario	Obtener un 80% en el control de mercancías con mucho tiempo del inventario

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.20. Indicador y meta de la perspectiva desarrollo y aprendizaje

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta
Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 50% para finales del año 2017.	Nivel de capacitación del personal	Aumentar en un 50% las habilidades y competencias de los empleados
Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados por lo menos un 60% para el tercer periodo del año 2017.	Satisfacción y motivación de los empleados	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 60%

Fuente: El autor (2016)

4.3.2- Perfil de cada indicador

A continuación, se describen el perfil de los indicadores mencionados anteriormente,

Tabla 4.21. - Perfil del indicador Rendimiento del capital

Perspectiva:	Financiera
Objetivo específico	Aumentar el capital de la empresa en al menos 25% para el tercer trimestre el año 2017

Indicador:	Rendimiento del capital
Descripción:	Calcula el ejercicio de los accionistas en relación a la utilidad obtenida en un período
Periodicidad:	Trimestral
Cálculo:	$RSC = Un / C$
Explicación de las variables	RSC = Rendimiento sobre el capital Un = Utilidad neta C = Capital
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	45%
Responsable	Encargado de contabilidad y finanzas, analista de compras
Rango de la gestión	Bueno: 20% al 30% Regular: 10% al 20% Malo: < 10%

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.22. Perfil del Indicador Rentabilidad del capital empleado

Perspectiva:	Financiera
Objetivo específico	Optimizar el uso del capital de la empresa al menos 25% para mediados del año 2017
Indicador:	Rentabilidad del capital empleado
Descripción:	Calcula la agrupación de todos los gastos comerciales respecto a las ventas
Periodicidad:	Trimestral
Cálculo:	$RCE = \text{Gastos comerciales ventas} / \text{Ventas}$
Explicación de las variables	RCE= Rentabilidad del capital empleado
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	25%
Responsable	Analista de compras
Rango de la gestión	Bueno: 20% al 25% Regular: 10% al 20% Malo: < 10%

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.23. Perfil del indicador Rentabilidad en ventas

Perspectiva:	Financiera
Objetivo específico	Incrementar los ingresos de la empresa al menos 25% para mediados del año 2017

Indicador:	Rentabilidad en ventas
Descripción:	Relaciona el beneficio antes de impuestos con las ventas totales
Periodicidad:	Trimestral
Cálculo:	$RV = \text{Beneficio neto antes de Impuestos} / \text{Ventas}$
Explicación de variables	$RV = \text{Rentabilidad en ventas}$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	25%
Responsable	Vendedores, operarios de maquinarias de traslado de materiales
Rango de la gestión	Bueno: 20% al 30% Regular: 10% al 20% Malo: < 10%

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.24. Perfil del Indicador Satisfacción del cliente

Perspectiva:	Cliente
Objetivo específico	Aumentar la satisfacción del cliente a menos 90% para el tercer trimestre del año 2017
Indicador:	Satisfacción del cliente
Descripción:	Evalúa el nivel de satisfacción del cliente
Periodicidad:	Mensual
Forma de cálculo:	$SC = \text{Total de quejas recibidas del cliente} / \text{Total ventas realizadas}$
Explicación de variables	$SC = \text{Satisfacción del cliente}$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	90%
Responsable	Administrador de RRHH, analista de compras
Rango de la gestión	Bueno: 45% al 65% Regular: 25% al 45% Malo: <25%.

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.25. Perfil del Indicador Entregas satisfactoriamente recibidas

Perspectiva:	Cliente
Objetivo específico	Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos en un 95%

	a mediados del año 2017
Indicador:	Entregas satisfactoriamente recibidas
Descripción:	Controla el número y porcentaje de productos y pedidos que no cumplan las especificaciones de calidad y servicio definidas
Periodicidad:	Mensual
Forma de cálculo:	$ESR = (\text{Pedidos rechazados}) / (\text{Total órdenes de compra recibidas}) * 100$
Explicación de variables	ESR= Entregas satisfactoriamente recibidas
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	95%
Responsable	Supervisor del almacén
Rango de la gestión	Bueno: 75% al 95% Regular: 45% al 75% Mala: <45%

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.26. Perfil del Indicador Nivel de servicio

Perspectiva:	Cliente
Objetivo específico	Asegurar la disponibilidad de productos en al menos un 97% para finales del año 2017.
Indicador:	Nivel de servicio
Descripción:	Tener en stock los productos más importantes para cubrir las irregularidades presentes durante las operaciones
Periodicidad:	Trimestral
Forma de cálculo:	$NS = (\text{Cantidad de unidades agotadas}) / (\text{Cantidad de unidades demanda total}) * 100$
Explicación de variables	NS= Nivel de servicio
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	97%
Responsable	Analista de compras
Rango de la gestión	Bueno: 46% al 65% Regular: 21% al 45% Malo: <20%

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.28. Perfil del Indicador Índice de tiempo de ejecución de actividades

Perspectiva:	Procesos internos
--------------	-------------------

Objetivo específico	Optimizar los niveles de productividad al menos en un 40% para mediados del año 2017
Indicador:	Índice de tiempo de ejecución de actividades
Descripción:	Calcula la cantidad de actividades ejecutadas n un tiempo determinado
Periodicidad:	Mensual
Cálculo:	$TEA = (\text{Actividades ejecutadas}) / (\text{Tiempo empleado}) * 100$
Explicación de variables	TEA= Tiempo de ejecución de actividades
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	40%
Responsable	Gerente general
Rango de la gestión	Bueno: 20% al 35% Regular: 11% al 19% Malo: < 10%

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.29. Perfil del Indicador Certificación de los procesos

Perspectiva:	Procesos internos
Objetivo específico	Certificar los procesos de la empresa por lo menos en un 75% para finales del año 2017
Indicador:	Certificación de los procesos
Descripción:	Asegurar que los bienes y servicios cumplan con requisitos obligatorios
Periodicidad:	Anual
Cálculo:	$CDP = (\text{Procesos certificados}) / (\text{Total de procesos}) * 100$
Explicación de variables	CDP= Certificación de los procesos
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	75%
Responsable	Gerente general
Rango de desempeño	Bueno: 46% al 65% Regular: 11% al 45% Malo: < 11%

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.30. Perfil del Indicador Vejez del inventario

Perspectiva:	Procesos internos
--------------	-------------------

Objetivo específico	Mejorar en al menos un 55% la eficiencia en inventarios para el segundo trimestre del año 2017
Indicador:	Vejez del inventario
Descripción:	Controla el nivel de las mercancías no disponible para despacho por obsolescencias, mal estado y otros.
Periodicidad:	Trimestral
Cálculo:	$VI = (\text{Unidades dañadas} + \text{obsoletas} + \text{vencidas}) / (\text{Unidades disponibles en el inventario}) * 100$
Explicación de las variables	VI= Vejez del inventario
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	55%
Responsable	Supervisor del almacén
Rango de la gestión	Bueno: 35% al 50% Regular: 15% al 35% Malo: < 15%

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.31. Perfil del Indicador Nivel de Capacitación del personal

Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo específico	Mejorar las habilidades de los empleados al menos un 50% para finales del año 2017
Indicador:	Nivel de capacitación del personal
Descripción:	Verifica la cantidad de empleados capacitados y adiestrados, respecto al total de empleados.
Periodicidad:	Anual
Cálculo:	$NCP = \text{Cantidad de empleados capacitados} / \text{Total de empleados}$
Explicación de variables	NCP= Nivel de capacitación del personal
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	50%
Responsable	Administrador de RRHH
Rango de la gestión	Excelente: 75% al 100% Bueno: 50% al 75% Regular: 25% al 50% Malo: < 25%

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.32. Perfil del Indicador Satisfacción y motivación de los empleados

Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo específico	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados por lo menos un 60% para el tercer periodo del año 2017
Indicador:	Satisfacción y motivación de los empleados
Descripción:	Mide el porcentaje de empleados que muestran acuerdo con los principales elementos que inciden en su satisfacción y motivación, incluidas en la encuesta aplicada para tal fin.
Periodicidad:	Semestral
Cálculo:	$SME = \frac{\text{Cantidad de respuesta al estudio semestral que responde estar de acuerdo con las interrogantes relacionadas con los elementos de satisfacción y motivación}}{\text{número total de encuestas aplicadas}}$
Explicación de las variables	SME= Satisfacción y Motivación de los empleados
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Meta	60%
Responsable	Gerente general
Rango de la gestión	Buena: 50% al 75% Regular: 25% al 50% Malo: < 25%

Fuente: El autor (2016)

4.4.- Elaboración del mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

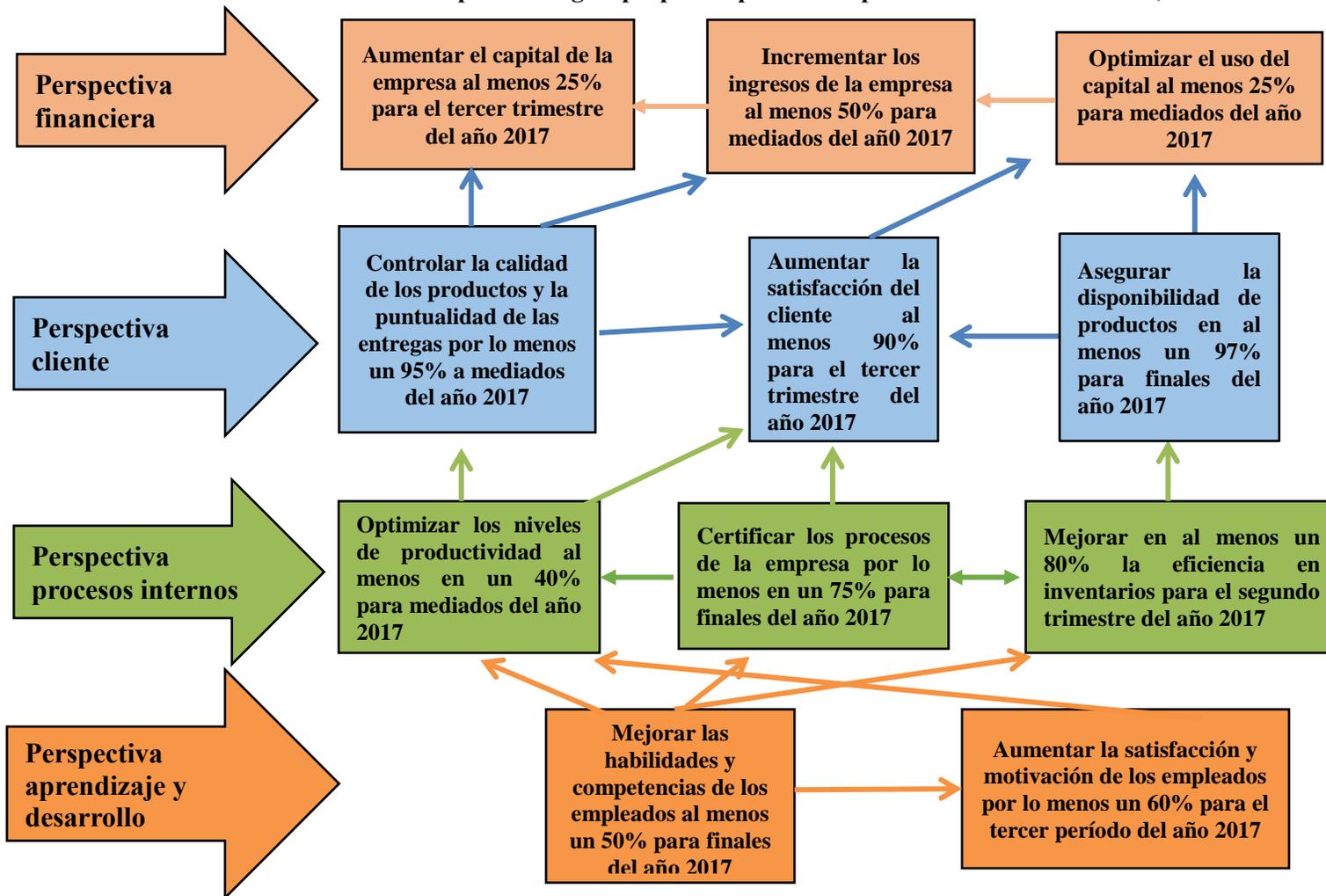
Para la elaboración del mapa estratégico se tomaron en cuenta las diferentes perspectivas del modelo de gestión, para así, relacionarlas. Igualmente, se partirá de los objetivos estratégicos, lo cual permitirá tener una representación visual de las relaciones que los mismos tienen (Kaplan y Norton, 2004).

Por lo cual, se ha definido los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión para cada perspectiva. Por ello, corresponde vincular a través de una serie de relaciones causa efecto que describa cada una de las estrategias.

En el mapa estratégico se incluyen dos elementos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como base para impulsar los elementos de la siguiente perspectiva procesos internos que está formada por 3 objetivos; lo cual estos impulsaran a los de perspectiva cliente, de la misma forma cliente impulsa a los financieros.

A continuación, en el cuadro 4.1., se muestra el mapa estratégico de la empresa Ferre Materiales CG S.A:

Cuadro N° 4.1. Mapa Estratégico propuesto para la empresa Ferre Materiales CG, SA.



Fuente: El autor (2016)

El mejorar las habilidades y competencias de los empleados, es decir, capacitación de los mismos, es una de las estrategias principales implementadas para mejorar los resultados, lo que lleva a la eficiente ejecución de todas las actividades de la organización, abarcando en sí el crecimiento tanto personal como profesional de cada trabajador, favoreciendo a gran medida la motivación y satisfacción laboral, además afirmando que los empleados son los activos más valiosos de una empresa, lo que servirá como base para optimizar los niveles de productividad de la organización.

Al capacitar apropiadamente a los empleados, esto traerá como beneficio la eficiencia en los inventarios, donde el almacén que posee la empresa debe estar administrado apropiadamente para mejorar la disponibilidad de productos al momento de requerir su uso. Es necesario destacar que el enfoque en esta área debe ser el de mantener un nivel óptimo para evitar tener costos innecesarios.

Por otro lado, la certificación de los procesos en la empresa, asegura que los productos o servicios cumplan requisitos necesarios creando confianza y credibilidad, indicando que se puede depender de la misma para las necesidades e intereses de los clientes y así dar forma a los procesos internos. Todo esto repercute positivamente en la optimización de los niveles de productividad de la empresa, logrando poder controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas aumentando la satisfacción del cliente, ya que existe la disponibilidad de productos que requiera el cliente en un momento dado.

Los objetivos estratégicos de la perspectiva clientes son muy fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos financieros, debido a que cuando hay un nivel de satisfacción del cliente elevado esto garantiza la rentabilidad del capital empleado, además de tener un control en la calidad de los productos y servicios generará el aumento del volumen ingresos. Todo esto permitirá que haya aumento del

capital de la empresa, objetivo financiero importante que mantiene en vida a una organización.

4.5.- Diseño del cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

Esta es la etapa donde se llevó a cabo la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) expuesto por Norton y Kaplan (1996), como modelo a seguir para las mejoras del desenvolvimiento de las funciones de Ferre Materiales CG, S.A. Todo ello, como alternativa de solución para atender las necesidades detectadas en la descripción de las actividades del sistema objeto de estudio para su posterior análisis. Para ello, en relación a los objetivos anteriores se propondrán estrategias que responden a la necesidad de la organización. Así como, solventar las necesidades internas y externas, para lograr el desarrollo de metas, políticas y acciones adecuadas, mediante el planteamiento de objetivos estratégicos, en los tiempos y sus condiciones correctas. En este sentido, se planteará una solución que integre los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

A continuación, se pretende relacionar los objetivos estratégicos formulados para la organización en estudio y expuesto anteriormente con cada una de las perspectivas mostradas por Kaplan y Norton (2000) en su libro “el cuadro de mando integral”, además cada indicador estratégico con que se va a medir el rendimiento que cada objetivo valla obteniendo para contribuir en la toma de decisiones.

En el cuadro 4.2. Se muestra el cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

Cuadro 4.2 de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FORMULAS
FINANZAS	Aumentar el capital de la empresa al menos 25% para el tercer trimestre del año 2017	Incrementar en al menos 25% el capital de la empresa	Realizar inversiones a plazo fijo	Rendimiento del capital	$RSC = \text{Utilidad neta} / \text{Capital}$
	Optimizar el uso del capital al menos 25% para mediados del año 2017	Mejorar al menos 25% el uso del capital	Tener mayor control presupuestario	Rentabilidad del capital empleado	$RCE = \text{Gastos comerciales} / \text{Ventas}$
	Incrementar los ingresos de la empresa al menos 50% para mediados del año 2017	Aumentar al menos el 50% los ingresos de la empresa	Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas	Rentabilidad en ventas	$RV = \text{Beneficio neto antes de Impuestos} / \text{Ventas}$
CLIENTES	Aumentar la satisfacción del cliente al menos 90% para el tercer trimestre del año 2017	Incrementar al menos un 90% la satisfacción del cliente	Establecer cultura centrada en el cliente y emplear encuestas para verificar si los servicios ofrecidos son satisfactorios	Satisfacción del cliente	$SC = \text{Total de quejas recibidas del cliente} / \text{Total ventas realizadas}$
	Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos en un 95% a mediados del año 2017	Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos en un 95%	Realizar el seguimiento constante a los proveedores para garantizar la entrega del producto a tiempo	Entregas satisfactoriamente recibidas	$ESR = (\text{Pedidos rechazados}) / (\text{Total órdenes de compra recibidas}) * 100$
	Asegurar la disponibilidad de productos en al menos un 97% para finales del año 2017	Garantizar al 100% un stock acorde a las exigencias del cliente	Tener un stock de productos apropiado para cubrir irregularidades presentes durante las operaciones	Nivel de servicio	$NS = (\text{Cantidad de unidades agotadas}) / (\text{Cantidad de unidades demanda total}) * 100$

Fuente: El autor (2016)

Continuación, Cuadro 4.2 de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FORMULAS
PROCESOS INTERNOS	Optimizar los niveles de productividad al menos en un 40% para mediados del año 2017	Mantener un 40% el tiempo de ejecución de actividades	Renovar y reemplazar las maquinarias y equipos utilizados para llevar a cabo las actividades de la empresa.	Índice de tiempo de ejecución de actividades	$TEA = (\text{Actividades ejecutadas}) / (\text{Tiempo empleado}) * 100$
	Certificar los procesos de la empresa por lo menos en un 75% para finales del año 2017	Contar al menos con el 75% de los procesos certificados	Establecer un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa	Certificación de los procesos	$CDP = (\text{Procesos certificados}) / (\text{Total de procesos}) * 100$
	Mejorar en al menos un 80% la eficiencia en inventarios para el segundo trimestre del año 2017	Obtener un 80% en el control de mercancías con mucho tiempo del inventario	Realizar inventarios cada tres meses	Vejez del inventario	$VI = (\text{Unidades dañadas} + \text{obsoletas} + \text{vencidas}) / (\text{Unidades disponibles en el inventario}) * 100$

Fuente: El autor (2016)

Continuación, Cuadro 4.2 de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FORMULAS
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 50% para finales del año 2017	Aumentar en un 50% las habilidades y competencias de los empleados	Implementar un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados	Nivel de capacitación del personal	$\text{NCP} = \frac{\text{Cantidad de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados por lo menos un 60% para el tercer periodo del año 2017	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 60%	Diseño de un sistema de recompensas para los empleados a fin de cumplir con las metas propuestas	Satisfacción y motivación de los empleados	$\text{SME} = \frac{\text{Cantidad de respuesta al estudio semestral que responde estar de acuerdo con las interrogantes relacionadas con los elementos de satisfacción y motivación}}{\text{número total de encuestas aplicadas}}$

Fuente: El autor (2016)

4.6.- Establecimiento del plan para la implementación del modelo de gestión basado en cuadro de mando integral de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

En esta etapa se realizó un plan para la implementación del modelo de gestión de la organización, para así plantear un control sobre la empresa objeto de estudio, en el cual se puedan llevar a cabo las cuatro perspectivas planteadas en el cuadro de mando integral (CMI), así como también permitirán llevar a cabo el logro de cada estrategia formulada y poder cumplir con los objetivos planteados según la forma que plantea Morrisey.

Este plan está conformado por los recursos, tiempo, objetivos, acciones y responsables y como puede observarse la duración máxima del proyecto que está conformado por 4 perspectivas descritas anteriormente abarca un total de 6 meses, siempre y cuando se emplee un control y corrección de desviaciones a tiempo. Esto es compromiso del equipo directivo y los responsables de cada una de las actividades.

En las siguientes tablas se muestra cada uno de los planes de acción para cada objetivo estratégico de la organización y en el cuadro 4.3 se muestra el lapso del tiempo máximo del proyecto.

Tabla 4.33. Planes de acción para la perspectiva financiera

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Aumentar el capital de la empresa al menos 25% para el tercer trimestre del año 2017	Realizar inversiones a plazo fijo	Determinar el coste real de las acciones	Analista de compras	4 días	Recursos humanos	Documentos presupuestarios
		Hallar el valor del incremento porcentual esperado	Encargado de contabilidad y finanzas	3 días		Documentos presupuestarios
		Examinar el monto de recursos a invertir	Encargado de contabilidad y finanzas	1 semana	Recursos materiales	Informe de estado financiero
		Escoger las opciones optimas de inversión tomando en cuenta un lapso de tiempo no mayor a tres meses	Analista de compra, Encargado de contabilidad y finanzas	1 semana	Horas de trabajo	Documentos presupuestarios, informe de estado financiero
		Terminar la inversión	Encargado de compras	1 semana		
Optimizar el uso del capital al menos 25% para mediados del año 2017	Tener control presupuestario	Concretar recursos materiales, humanos, y financieros por fases del servicio	Analista de compra, Gerente general	1 semana	Recursos humanos	Documentos de planificación presupuestaria
		Implantar un tiempo de realización para cada actividad	Analista de compra, Gerente general	2 semanas	Recursos materiales	
		Monitorear la ejecución de la planificación realizada	Gerente general	1 semana	Horas de trabajo	

Fuente: El autor (2016)

Continuación, Tabla 4.33. Planes de acción para la perspectiva financiera

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Incrementar los ingresos de la empresa al menos 50% para mediados del año 2017	Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas	Promociones de productos y servicios al cliente	Vendedores	2 semanas	Recursos humanos	Reuniones, de directiva informe actual de inventario
		Entrega a tiempo del producto o servicio requerido por el cliente	Vendedores Operarios de maquinarias de traslado de materiales	1 semana	Recursos materiales Horas de trabajo	Reuniones de directiva, lista de maquinarias y equipos en funcionamiento
		Comprobar que el cliente acceda a las promociones ofrecidas	Vendedores	1 semana		Informes de Ventas

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.34. Planes de acción para la perspectiva cliente

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Aumentar la satisfacción del cliente al menos 90% para el tercer trimestre del año 2017	Establecer cultura centrada en el cliente y emplear encuestas para verificar si los servicios ofrecidos son satisfactorios	Organizar un equipo responsable de la experiencia de los clientes	Administrador de RRHH	2 semanas	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo	Currículos
		Concretar criterios y trabajar bajo varias perspectivas o aspectos	Gerente general	3 días		Reuniones de directiva
		Motivar a los empleados de la empresa	Gerente general	3 semanas		Informes de desempeño laboral, planes motivacionales
		Englobar la cultura centrada al cliente dentro de todos los procesos de la organización	Gerente general	1 semana		Conferencias estratégicas, informes de desempeño laboral
		Elaborar y aplicar encuestas	Gerente general	3 semanas		Reuniones de directiva
		Evaluar respuestas	Gerente general	1 semana		
		Aplicar acciones correctivas si los resultados son negativos o de mejora si son positivos	Gerente general, analista de compras	3 semanas		Informe de resultado de encuestas, reuniones de directiva

Fuente: El autor (2016)

Continuación, Tabla 4.34. Planes de acción para la perspectiva cliente

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Controlar la calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos en un 95% a mediados del año 2017	Realizar el seguimiento constante a los proveedores para garantizar la entrega del producto a tiempo	Efectuar acuerdos con especificaciones planteadas a los proveedores	Gerente general, analista de compras	1 semana	Recursos humanos	Reuniones de las partes interesadas
		Cumplir con los acuerdos establecidos		Siempre	Recursos materiales	Documento de compromiso firmado por las partes
		Mantener comunicación constante analista-proveedor para mantener un control de la mercancía		Siempre	Horas de trabajo	Documento de información de contacto de los proveedores
Asegurar la disponibilidad de productos en al menos un 97% para finales del año 2017	Tener un stock de productos apropiado para cubrir irregularidades presentes durante las operaciones	Pagos puntuales a los proveedores	Encargado de compras	Siempre	Recursos humanos	Informe de estado de financiero
		Concretar expectativas	Gerente general Analista de compras	2 semanas	Recursos materiales	Reunión de directiva
		Efectuar revisiones periódicas	Supervisor del almacén	Mensual	Horas de trabajo	Informe actual del inventario
		Hacer seguimiento a los proveedores	Analista de compras	1 semana		Documento de información de contacto de los proveedores

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.35. Planes de acción para la perspectiva procesos internos

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Optimizar los niveles de productividad al menos en un 40% para mediados del año 2017	Renovar y reemplazar las maquinarias y equipos utilizados para llevar a cabo las actividades de la empresa	Ubicar equipos y maquinas a mejorar	Gerente general	1 semana	Recursos humanos	Lista de máquinas en funcionamiento
		Identificar sucesos con los equipos y maquinas en un periodo de tiempo determinado	Obreros	1 semana	Recursos materiales Horas de trabajo	
		Renovar máquinas y equipos obsoletos	Gerente general, encargado de compras	1 semana		Reporte de inspección de las máquinas y equipos
Certificar los procesos de la empresa por lo menos en un 75% para finales del año 2017	Establecer un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa	Efectuar auditorías internas para la creación de un sistema de gestión de la calidad con el propósito de cubrir todos los procesos de la empresa bajo la norma ISO 9001	Gerente general	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales	Mapa de procesos de la empresa, norma ISO 9001
		Razonar los resultados que se obtengan de las auditorías, además de analizar las acciones correctivas implementadas y completadas	Gerente general	2 meses	Horas de trabajo	Norma ISO 9001, Reunión de directiva

Fuente: El autor (2016)

Continuación, Tabla 4.35. Planes de acción para la perspectiva procesos internos

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
		Contactar entidades de certificación externas bajo los estándares de la norma ISO 9001	Gerente general	1 meses		Documento de contacto de entidades de certificación
Mejorar en al menos un 80% la eficiencia en inventarios para el segundo trimestre del año 2017	Realizar inventarios cada tres meses	Asegurarse de que todos los materiales y equipos estén correctamente codificados.	Supervisor del almacén	1 mes	Recursos humanos	Facturas
		Situar la información en los registros de inventario y mantenerlo actualizado	Supervisor del almacén	1 semana		Facturas, informe actual de inventario
		Tener un seguimiento continuo de los mismos	Supervisor del almacén	Cada 3 meses	Recursos materiales	Informe actual de inventario
		Mantener renovados los formatos para el control y manejo de inventario y cumplir con los procedimientos establecidos	Supervisor del almacén	Siempre	Horas de trabajo	

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.36. Planes de acción para la perspectiva aprendizaje y desarrollo

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 50% para finales del año 2017	Implementar un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados	Efectuar evaluaciones de talento humano al personal	Administrador de RRHH	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales	Procedimiento de evaluación de desempeño laboral
		Fijar perfiles de competencia para el adiestramiento y formación con respecto a cada uno de los cargos en donde se desempeñan	Administrador de RRHH	1 mes		Informe de resultado de evaluación de desempeño laboral
		Definir programa de adiestramiento para los empleados	Administrador de RRHH	2 semanas		Procedimiento de evaluación de desempeño
		Efectuar una evaluación trimestral de eficiencia de capacitación de los empleados	Administrador de RRHH	3 meses		Documentos de planificación presupuestaria
Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados por lo menos un 60% para el tercer periodo del año 2017	Diseño de un sistema de recompensas para los empleados a fin de cumplir con las metas propuestas	Definir recursos financieros, humanos y materiales por etapas o fases del servicio	Analista de compras, Gerente general	1 semana	Horas de trabajo	Reunión de directiva
		Definir nuevas compensaciones a los empleados	Gerente general	2 semanas		Reunión de directiva
		Indagar medios adicionales de motivación y satisfacción a los empleados	Gerente general	1 semana		Reunión de directiva

Fuente: El autor (2016)

Tabla 4.37. Cronograma de actividades para el logro de objetivos estratégicos

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados por lo menos un 60% para el tercer periodo del año 2017																								
2	Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos un 50% para finales del año 2017.																								
3	Mejorar en al menos un 80% la eficiencia en inventarios para el segundo trimestre del año 2017.																								
4	Certificar los procesos de la Gerencia por lo menos en un 75% para finales del año 2017.																								
5	Optimizar niveles de productividad al menos en un 40% para mediados del año 2017.																								
6	Asegurar la disponibilidad de productos en al menos un 97% para finales del año 2017.																								
7	Aumentar la satisfacción del cliente al menos 90% para el tercer trimestre del año 2017																								
8	Controlar calidad de los productos y la puntualidad de las entregas por lo menos en un 95% a mediados del año 2017.																								
9	Incrementar los ingresos de la empresa al menos 50% para mediados del año 2017																								
10	Optimizar el uso del capital al menos 25% para mediados del año 2017																								
11	Aumentar el capital de la empresa al menos 25% para el tercer trimestre del año 2017																								

Fuente: El autor (2016)

El cronograma de actividades que procede en el mismo orden de prioridad partiendo desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento hasta la perspectiva Financiera tuvo un tiempo estimado de veinticuatro (24) semanas de implementación del CMI, abarcando potenciales reuniones imprevistas, tanto como para razonamientos de resultados o propuestas, como para debatir temas de importancia concernientes al mismo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

En atención a los objetivos propuestos para el logro de la presente investigación y tomando en consideración los aportes teóricos como marco conceptual para la revisión de los hechos observados y para el diseño de los planteamientos propuestos, a continuación, se presentan las conclusiones más importantes a las que se arribó al culminar la investigación:

En cuanto a la situación actual del sistema de actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, en la misma se encontraron un conjunto de focos críticos como: falta de incentivos a los empleados, ausencia de manuales, procedimientos, políticas y funciones formalmente establecidas, inexistencia de un sistema que gestione la información, entre otros, de igual forma no posee una misión- visión bien estructurada, consecutivamente se aplicó la entrevista estructurada y luego se dio un diagnóstico preciso utilizando diagrama causa - efecto.

En referencia al desarrollo de los objetivos estratégicos para la empresa Ferre Materiales CG, S.A, se verificó la ausencia de objetivos estratégicos definidos, hecho que se evidencia por la inexistencia de un plan gerencial que está provocando el no desenvolvimiento pleno de las actividades de la organización, primero se elaboró nueva misión y visión para luego formular los objetivos estratégicos así como también las estrategias para alcanzar los mismos quedando un total de once (11) objetivos en relación a las cuatro (4) perspectivas del CMI, y una estrategia por cada objetivo. Aunado a esto, los indicadores deben ser controlados de tal forma que tengan mayor impacto y permitan a la empresa

alcanzar los objetivos propuestos, lo más importante es que estos indicadores deben ser revisados periódicamente y cambiar si así lo requiere.

Con la elaboración del mapa estratégico, se pudo reflejar las estrategias primarias que la organización debe realizar en caso de implementar en cuadro de mando integral, las cuales están orientadas hacia el logro de los objetivos y representar la causa efecto entre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, en una representación gráfica que muestra el recorrido vertical de abajo hacia arriba de las relaciones causales entre los objetivos estratégicos.

En cuanto al Cuadro de Mando Integral se pudo constatar que el mismo es una herramienta de gestión y evaluación que permite descomponer la visión de una organización y traducirla en objetivos estratégicos los cuales a su vez subdividen en un conjunto de indicadores de gestión agrupados bajo un número determinado de perspectivas, que, en este caso siguiendo el modelo de Kaplan y Norton (2012) fueron cuatro: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, en referencia al plan para la implementación del modelo de gestión, se elaboraron los planes de acción, que servirán de guía para concretar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados, donde se especifican cada una de las actividades a realizar, los responsables de velar por su cumplimiento, el tiempo, los recursos necesarios y los mecanismos de realimentación.

5.2.- Recomendaciones

Una institución establecida con bases sólidas debe seguir un plan estratégico formulado para superar los inconvenientes que se presentan y perseguir el cumplimiento de su visión estratégica. De acuerdo a ello se quiere lo siguiente:

- Implantar el modelo de gestión basado en cuadro de mando integral propuesto para la empresa Ferre Materiales CG, S.A.
- Propiciar y evaluar la motivación de los miembros que laboran dentro de la organización, así como de reforzar sus conocimientos y habilidades a través de capacitaciones, con el propósito de alcanzar un mayor compromiso con la organización.
- Estimular la unidad, comunicación y armonía en los empleados, a fin de propiciar un mejor ambiente de trabajo.
- Incorporarse a los avances tecnológicos, en pro del crecimiento de la empresa y de la aplicación de su plan estratégico.
- Mantener un monitoreo permanente que permita la identificación de indicadores que hayan dejado de cumplir su objetivo y realizar los ajustes necesarios de acuerdo con la realidad existente, siempre de acuerdo al Cuadro de Mando Integral. De esta manera la organización se mantiene con un concepto claro para cumplir con todos sus propósitos.
- Comunicar los resultados obtenidos de los objetivos estratégicos a la empresa para contar con el apoyo económico durante la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.
- En caso de implementar este modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI), se recomienda mantener una evaluación periódica de las actividades que se realizan en la organización, debido a que a través de la misma se generan reportes eventuales, permitiendo mediar a tiempo cualquier situación que este siendo desfavorable para la organización. Aunado a esto,

ajustar las metas del CMI en la medida que vayan cumpliéndose hasta llegar a un total de efectividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amat, J. (1992). El control de gestión: una perspectiva de dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Ander-Egg, E. (1995). "Técnicas de Investigación Social". Buenos Aires: Lumen.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (5ª ed.). Caracas: Editorial Espíteme.

Avila, H. (2006) Introducción a la Metodología de la Investigación. Grupo Ávila 2006, C. A. Caracas.

Cañas, C. (2010). "Propuesta de modelo gerencial basado en cuadro de mando integral en el departamento de acreditación del liceo bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco, estado bolívar". Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente (UDO).

Cedeño, S y Marchan, F. (2008). Nuevos modelos gerenciales para la gestión de las empresas de construcción en Venezuela: el enfoque estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad, Barcelona – Estado Anzoátegui. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero civil en la Universidad de Oriente (UDO).

Cerda, H. (1999): Como elaborar proyectos. Ediciones El búho. Colombia

Chiavenato, I. (2007): Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill, Colombia.

David, F (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11^a ed.). México: Pearson Educación, Inc.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: Ediciones IESA.

Fuentes, S. (2013) *Diseño de Plan Estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la empresa Consorcio PROFVENCA, ubicada en anaco, estado Anzoátegui*. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero civil en la Universidad de Oriente (UDO).

Gabaldón M., Néstor. (1980). “*Algunos Conceptos de Muestreo*”. Caracas: Ediciones Amón, C.A.

Giammanco (2014), *Diseño de un modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos de la empresa Anaco Supply C.A, ubicada en Anaco estado Anzoátegui*. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero civil en la Universidad de Oriente (UDO).

González, M. (1999) *Métodos, Diseños y Técnicas de Investigación Social*. Ediciones Vicerectorado Académico. CODEPRE, Colección textos universitarios, Universidad de los Andes. Editorial Venezolana, C.A. Mérida. Venezuela.

Guerra, G y Aguilar A. (1999) *Manual para la Administración de Agronegocios*. México.

Harvard Business School (2006). *Estrategia: Diseñe y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa*. Barcelona: Ediciones Deust.

Hernández y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación 5ta Edición: México: McGraw-Hill Interamericana.

Hurtado, J. (2000). El Proyecto de Investigación. Metodología de Investigación Holística. (2ª. Ed.). Caracas: SYPAL.

Ishikawa, K. (1943). Causa – Efecto. La modalidad japonesa. Ed. Norma. Mexico.

Kaplan Robert S. y Norton David P. (2004) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

Kaplan, R y Norton, D (1996). The balance Scorecard. Editorial gestión 2000.

Krippendorf, K. (1.990) Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica, Barcelona, Piados.

Méndez, C. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, Edt Mc Graw-Hill interamericana, tercera edición, Colombia.

Menguzzato, M.; Renau, J. J. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ariel.

Muñiz, G. (2003). “Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica” ediciones gestión 2000, S.A. Barcelona.

Niven, P. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso. Ediciones gestión 2000, S.A. Barcelona.

Osborn, A. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Limusa Wiley, México.

Picón, A. Jaime (1999). Metodología de la Investigación. Manual elaborado por el Instituto Pedagógico Maturín. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maturín – Venezuela.

Rodríguez (2012) Cuadro de Mando Integral basado en indicadores de gestión para el control de proceso de inventario de la Distribuidora Lácteos Morichal, C.A., Maturín - estado Monagas. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero civil en la Universidad de Oriente (UDO).

Sabino, C. (2000). Como hacer una tesis. Editorial panapo. 2da edición. Caracas Venezuela

Salazar, M. (2004). Planificación y Administración. Segunda Edición. Cargophiscs Impresión Digital. Cali – Colombia.

Sampieri, F. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª Edición; Editorial McGraw-Hill. México.

Serna, G. (2001). Índices de gestión. 3R Editores. Bogotá. Colombia.

Strickland, A. y Thompson, A. (2003). Administración Estratégica. Textos y Casos. MC Graw-Hill Interamericana. México.

Strickland, A. y Thompson, A. (2004). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. (13a Edición) México: Mc Graw-Hill.

Toba, M. (1996). Desarrollo de las experiencias de Municipios hacia la Salud en Venezuela” En: Proyectos Municipios hacia la Salud: experiencia venezolana. OPS/OMS. Caracas, Venezuela.

UPEL. (2012). “Manual de trabajos de grado Especialización y Maestría y Tesis Doctorales” 4ta edición, reimpresión.

ANEXOS

Anexos A

Guía de preguntas y su validación

**ANEXO A. ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA
EMPRESA FERRE MATERIALES CG, S.A, UBICADA EN
ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Guía de Preguntas		SI		NO	
		Fa	Fr	Fa	Fr
Ítem	Pregunta				
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa donde trabaja?				
2	¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa donde trabaja?				
3	¿Conoce como está estructurado el organigrama formar de la empresa?				
4	¿Considera usted que la empresa posee estrategias para el logro de sus objetivos?				
5	Si su respuesta anterior es sí. ¿Conoce cuáles son esas estrategias?				
6	¿Considera que la estructura organizativa de la Empresa Ferre Materiales CG, S.A, esta adecuada a la cantidad de actividades y procesos que se desarrollan en la misma?				
7	¿La organización utiliza herramientas tecnológicas actuales?				
8	¿Tiene usted conocimiento sobre la planificación estratégica de la organización?				
9	¿Ha aportado alguna sugerencia a la organización la cual ha sido implementada?				
10	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión?				
11	¿Considera usted conveniente establecer relaciones causa- efecto entre los indicadores de las diversas unidades de la organización				

ANEXO A. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO APLICADO EN LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

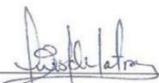
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo MSc. Lixandra Solano hago constar por medio de la presente que se ha validado el instrumento realizado por el bachiller, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA GERENCIA DE SERVICIO DE CEMENTACIÓN DE POZOS PETROLEROS DE LA EMPRESA TUCKER ENERGY SERVICES DE VENEZUELA S.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI,**

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, a los (3) días del mes de diciembre de 2015


MSc. Lixandra Solano

C.I: 13. 177. 245

CORREO: lixso@hotmail.com

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTOS

Yo MSc. Alberto Soto hago costar por medio de la presente que se ha validado el instrumento realizado por el bachiller, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA GERENCIA DE SERVICIO DE CEMENTACIÓN DE POZOS PETROLEROS DE LA EMPRESA TUCKER ENERGY SERVICES DE VENEZUELA S.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI”**.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, a los (4) días del mes de diciembre de 2015

MSc. Alberto Soto

albertosoto@live.com

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERIA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTOS

Yo MSc. Sandra Marín hago costar por medio de la presente que se ha validado el instrumento realizado por el bachiller, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA GERENCIA DE SERVICIO DE CEMENTACIÓN DE POZOS PETROLEROS DE LA EMPRESA TUCKER ENERGY SERVICES DE VENEZUELA S.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI".

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, a los (4) días del mes de diciembre de 2015


MSc. Sandra Marín
marinsandra@live.com

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA FERRE MATERIALES CG, S.A, ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Vizcaino M., Anderson D.	CVLAC: 21.329.219 E MAIL: Vizcad@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Cuadro de mando integral, planificación, estrategias, misión, visión.
Ishikawa

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

Esta investigación tiene como objetivo general: diseñar un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui, para el desarrollo del mismo, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se definió la misión – visión estratégica y objetivos estratégicos de la organización, unidos al establecimiento de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos propuestos, finalmente elaborar el cuadro de mando integral basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas. El trabajo se encuentra enmarcado en un diseño de tipo proyecto factible apoyado en un tipo de investigación de campo, para lo que se implementaron técnicas de recolección de datos como: observación directa hecha en las instalaciones del objeto de estudio y entrevistas realizadas al personal y como técnicas de análisis, diagrama Ishikawa y análisis de contenido. Como conclusión la empresa no tiene de forma clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual generaba que los miembros de la organización asumieran un enfoque propio de lo que representaba, desarrollando sus objetivos y planes en función de su óptica particular. Recomendando implementar el plan estratégico propuesto

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Ing. Araujo, Alexis	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Bousquet, Juan	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	.			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Ruíz, Arelina	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:

2017	02	12
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA FERRE MATERIALES CG, S.A, ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI.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:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 05/08/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUMPELO
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/YGC/manija

Apartado 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 (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

Vizcaino M., Anderson

AUTOR

AUTOR

AUTOR

Ing. Araujo, Alexis

TUTOR

MSc. Bousquet, Juan

JURADO

Ing. Ruíz, Arelina

JURADO

Ing. Valderrama, Rita

POR LA COMISIÓN DE TESIS