

**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 INVERSIONES LA CALIDAD F.P. LAS
MERCEDES DEL LLANO, ESTADO GUÁRICO**

Realizado por:

Suárez M., Adriana O.

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

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Marzo 2018

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 INVERSIONES LA CALIDAD F.P. LAS
MERCEDES DEL LLANO, ESTADO GUÁRICO**

Revisado por:

MSc. Contreras, Waddy
Asesor Académico

Anaco, Marzo 2018

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 INVERSIONES LA CALIDAD F.P. LAS
MERCEDES DEL LLANO, ESTADO GUÁRICO**

Jurado Calificador:

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

APROBADO

MSc. Contreras, Waddy

Asesor Académico

Ing. Ledezma, Melchor

Jurado Principal

MSc. Marín, Sandra

Jurado Principal

Anaco, Marzo 2018

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”.

AGRADECIMIENTO

Quiero Agradecer primero a Dios, porque ser mi guía durante toda mi vida, por darme el don de la perseverancia para alcanzar esta meta.

A mi universidad por haberme aceptado ser parte de ella y por abrirme sus puertas para ser mejor persona.

A mis profesores que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi asesor de tesis, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Y para finalizar también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los niveles de universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

Adriana O Suárez M.

DEDICATORIA

Principalmente a MI DIOS todo poderoso por iluminarme todos mis caminos, por darme la fuerza y fortaleza para alcanzar mis objetivos trazados.

A MIS PADRES (Luisa Morillo, Ysrael Suárez) por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, por su amor, trabajo y sacrificio en estos años. Gracias por su apoyo. Muchos de mis logros se los debo a ustedes. Los Amo! Ha sido un privilegio ser su hija.

A MIS HERMANOS Y ABUELOS que siempre están pendiente de una u otra manera, por ser parte fundamental en mi vida. Los Quiero.

A MI NOVIO por brindarme su amor, cariño y apoyo incondicional en los buenos y malos momentos. Gracias por amarme, por darme ánimos y siempre estar ahí cuando lo necesite. Gracias por estar conmigo amor, por llenar mi vida de cariño. Este logro también es gracias ati. Te AMO.

A MIS COMPAÑERAS DE RESI (Rosmely y Yuleivy) por acompañarme desde siempre que llegue a Anaco, en esos años, por la convivencia, a pesar de las dificultades ahí estaban viviendo y compartiendo conmigo cada momento. A Audrix que los últimos semestres de culminación de mi carrera, llego a la residencia y me acompañó en esas últimas materias que veíamos juntas y compartíamos. Gracias Amigas, las Adoro!

Adriana O Suárez M.

**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 INVERSIONES LA CALIDAD F.P. LAS
MERCEDES DEL LLANO, ESTADO GUÁRICO**

Autor: Adriana O Suárez M
Asesor: MS.c. Contreras, Waddy
Fecha: Marzo - 2018

RESUMEN

Esta investigación enfatiza el diseño de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P., ubicada en las Mercedes del llano en el estado Guárico. Para ello se desarrollaron 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. Además con la información observada fueron establecidos los indicadores para su monitoreo. Para ello, se consideró una metodología descriptiva, con un diseño de campo. Dentro de los principales instrumentos de recolección de datos se utilizó la observación directa y la encuesta. Como resultado final se diseñó la propuesta del CMI y un plan para su implementación, es fundamental informar a todo el personal acerca de los elementos que lo componen, de tal manera que los trabajadores vean cuál será su contribución en el cumplimiento de los objetivos; se recomienda mantener un sondeo permanente que permita la identificación de indicadores que hayan dejado de cumplir su objetivo y realizar los ajustes necesarios de acuerdo al CMI.

Descriptor: Cuadro de Mando Integral, estrategias, indicadores de gestión, control de gestión, Inversiones la calidad F.P, toma de decisiones.

ÍNDICE GENERAL

	pág.
RESOLUCIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
CAPITULO I.....	14
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Planteamiento del Problema.....	14
1.2. Objetivos	18
1.2.1 Objetivo General	18
1.2.2. Objetivos Específicos.....	18
1.3. Justificación y Alcance de la Investigación	19
1.4. Descripción General de la Empresa	20
1.5. Ubicación de la Empresa.....	21
1.6. Estructura Organizativa de la Empresa	22
CAPITULO II	23
MARCO REFERENCIAL	23
2.1. Antecedentes de la Investigación	23
2.2. Bases Teóricas.....	27
2.2.1. Modelo de Gestión	27
2.2.2. Misión	28
2.2.3. Visión	29
2.2.4. Objetivo Organizacional	29
2.2.5. Cuadro de Mando Integral	30
2.2.6. Indicadores	32
2.2.7. Planificación Estratégica.....	33
CAPITULO III.....	36
MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1. Tipo de Investigación.....	36
3.2. Diseño de Investigación	36
3.3. Población y Muestra.....	37
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	38
3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos	38
3.4.1.1. Observación.....	38
3.4.1.2. Revisión Documental	38
3.4.1.3. Encuesta Estructurada	39

3.4.1.4. Entrevistas no Estructuradas	40
3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos	41
3.4.2.1 Validez de los Instrumentos de Recolección de Datos	41
3.4.2.2. Confiabilidad.....	42
3.4.3. Técnicas de Análisis de Datos	45
3.4.4. Sistema de Variables	47
3.5. Procedimiento Metodológico	53
3.5.1. Descripción de la Situación Actual de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.....	53
3.5.2. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa Inversiones la calidad F.P.....	53
3.5.3. Establecimiento de los Indicadores de los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.	54
3.5.4. Construcción del Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa Inversiones la calidad F.P.....	55
3.5.5. Elaboración del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Inversiones la calidad F.P.....	55
CAPITULO IV	56
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	56
4.1. Descripción de la Situación Actual de la Empresa Inversiones la calidad 4.1. F.P.	56
4.1.1. Situación Actual.....	56
4.2. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa Inversiones la 4.2. Calidad F.P.....	84
4.2.1. Establecimiento de la Misión y Visión Actuales de la Empresa.....	85
4.2.1.1. Formulación de la Misión de la Empresa.....	85
4.2.1.2. Formulación de la Visión de la Empresa	88
4.2.2. Identificación de las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades del Clima Organizacional en la Empresa Inversiones la Calidad F.P.....	90
4.2.2.1. Auditoría Interna	90
4.2.2.2. Área de Administración	91
4.2.2.3. Área de Marketing.....	97
4.2.2.4. Área de Finanzas y Contabilidad	100
4.2.2.5. Área de Producción y Operaciones	101
4.2.2.6. Área de Sistemas de Información Gerencial	104
4.2.3. Fortalezas y Debilidades de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.	104
4.2.4. Análisis Estructural de los Factores Internos	107
4.2.4.1. Valores de Motricidad y Dependencia de Variables Claves en el Análisis Interno	116
4.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	119
4.2.6. Auditoría Externa.....	129
4.2.6.1. Variables Ambientales Claves	130

4.2.6.2. Fuentes Claves de Información del Entorno	130
4.2.7. Análisis de los Factores Externos	131
4.2.7.1. Factores Económicos	131
4.2.7.2. Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales.....	136
4.2.7.3. Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos.....	139
4.2.7.4. Factores Tecnológicos.....	140
4.2.7.5. Factores Competitivos.....	141
4.2.8. Oportunidades y Amenazas de la Empresa Inversiones la calidad F.P.	142
4.2.9. Análisis Estructural de los Factores Externos.....	143
4.2.10. Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Claves en el Análisis Externo.....	145
4.2.11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	146
4.2.12. Formulación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	151
4.2.12.1 Formular Estrategias Viables que Permitan el Logro de los Objetivos Estratégicos de la Organización	152
4.2.13. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa	158
4.3. Establecimiento de los Indicadores de los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.....	162
4.3.1. Estrategias a Seguir para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.	162
4.3.2. Identificación de los Indicadores para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.....	164
4.4. Construcción del Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.....	166
4.5. Elaboración del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.	167
CAPÍTULO V	171
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	171
5.1 Conclusiones	171
5.2 Recomendaciones.....	174
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	175
ANEXOS	178
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	179

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Cuadro 1 Matriz Foda	34
Operalización De Variables	48
Tabla 4.1. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Si Reciben Puntualmente Los Beneficios Socioeconómicos Que Le Corresponden	61
Tabla N° 4.2. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Si Reciben Una Remuneración Salarial Adecuada A Su Puesto De Trabajo	62
Tabla N° 4.3. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Si Usted Alguna Compensación Económica Como Incentivo A Su Buen Trabajo	63
Tabla N° 4.4. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Si Usted Mantiene Un Buen Trato Con El Cliente.....	65
Tabla 4.5. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto El Servicio Prestado Es De Total Agrado A Los Clientes.....	66
Tabla 4.6. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Si Considera Usted Que Los Tiempos De Entrega Del Servicio Satisfacen Las Expectativas De Los Clientes.....	67
Tabla 4.7. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Si Considera Usted Que La Opinión De Los Clientes Se Toma En Cuenta Al Momento De Llevar A Cabo El Servicio.....	69
Tabla 4.8. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Si Considera Usted Que Cumple A Cabalidad Con Las Funciones Que Le Son Encomendadas	70
Tabla N° 4.9. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto A Si La Gerencia Toma En Consideración Las Sugerencias Realizadas Por Usted.....	71
Tabla 4.10. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto A Considera Usted Que La Gerencia Tiene Una Buena Comunicación Con Los Empleados.....	72
Tabla N° 4.11. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto A Si Considera Usted Que La Comunicación Entre Los Departamentos De La Empresa Es La Adecuada.....	73
Tabla N° 4.12. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto A Si Existen Procedimientos Y Formatos Normados Para La Realización De Las Actividades	74
Tabla N° 4.13. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto A Si Estaría Usted Dispuesto A Realizar Cambios En La Forma En La Que Desempeña Sus Actividades Con El Fin De Mejorar El Servicio.....	76
Tabla N° 4.14. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto A Si Existe Un Sistema De Gestión De Calidad Dentro De La Organización (Sgc).....	77
Tabla N° 4.15. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto A Si Ofrece La Gerencia La Oportunidad A Los Empleados De Participar En Cursos De Capacitación	78

Tabla N° 4.16. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto A Si Considera Usted Necesario Que Se Desarrollen Programas De Motivación Y Crecimiento Dirigidos Al Personal	80
Tabla N° 4.17. Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto A Si Considera Usted Necesario Que Se Desarrollen Programas De Motivación Y Crecimiento Dirigidos Al Personal	81
Tabla N° 4.18.- Evaluación De La Misión De La Empresa.....	87
Tabla N° 4.19.- Identificación De Las Fortalezas De La Empresa Inversiones La Calidad F.P.....	105
Tabla N° 4.20.- Identificación De Las Debilidades De La Empresa Inversiones La Calidad F.P.....	105
Tabla N° 4.21.- Análisis Estructural De Las Variables Internas	109
Tabla N° 13.- Valores De Motricidad Y Dependencia Del Análisis Interno.....	117
Tabla N° 4.23.- Puntajes De Las Fortalezas Y Debilidades De La Matriz Efi.....	119
Tabla N° 15.- Ponderaciones Para Las Variables De La Matriz Efi.....	122
Tabla N° 4.25.- Matriz Efi De La Empresa	125
Tabla N° 4.26.- Identificación De Las Oportunidades Y Amenazas De La Empresa.....	143
Tabla N° 4.27.- Valores De Motricidad Y Dependencia Del Análisis Externo.....	146
Tabla N° 4.28.- Puntajes De Las Oportunidades Y Amenazas De La Matriz Efe....	147
Tabla N° 21.- Ponderaciones Para Las Variables De La Matriz Efe	148
Tabla N° 4.29.- Matriz Efe De La Empresa.....	149
Tabla N° 4.30.- Estrategias Fo	153
Tabla N° 4.31.- Estrategias Fa	154
Tabla N° 4.32.- Estrategias Do	155
Tabla N° 4.33.- Estrategias Da.....	157
Tabla 4.34. Estrategias Perspectiva Financiera.....	162
Tabla 4.35. Estrategias Perspectiva Cliente	163
Tabla 4.36. Estrategias Perspectiva Procesos Internos	163
Tabla 4.37. Estrategias Perspectiva Desarrollo Y Aprendizaje	163
Tabla 4.38. Indicador, Meta Y Estrategia De La Perspectiva Financiera.....	164
Tabla 4.39. Indicador, Meta Y Estrategia De La Perspectiva Cliente	165
Tabla 4.40. Indicador, Meta Y Estrategia De La Perspectiva Procesos Internos.....	165
Tabla 4.41. Indicador, Meta Y Estrategia De La Perspectiva Desarrollo Y Aprendizaje	166
Cuadro N° 4.1. Mapa Estratégico	167
Tabla 4.2. Cuadro De Mando Integral Para Los Objetivos Estratégicos De Las Actividades De La Empresa.....	169

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Ubicación de la Empresa	21
Figura 2 Estructura Organizativa de la Empresa.....	22
Grafico 4.1. ¿Recibe puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden?	61
Grafico 4.2. ¿Cree Usted que la remuneración salarial por el desempeño de su cargo es la adecuada?.....	62
Grafico 4.3. ¿Recibe usted alguna compensación económica como incentivo a su buen trabajo?.....	64
Grafico 4.4. ¿Cree Usted que mantiene un buen trato con el cliente?	65
Grafico 4.5. ¿Considera Usted que el servicio prestado es de total agrado a los clientes?.....	66
Grafico 4.6. ¿Considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes?	68
Grafico 4.7. ¿La opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio?.....	69
Grafico 4.8. ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?	70
Grafico 4.9. ¿Cree que la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted? ¿Y si no realizan sugerencias?.....	71
Grafico 4.10. ¿Considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados?	72
Grafico 4.11. ¿Considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada?.....	74
Grafico 4.12. ¿Considera Usted que existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades?.....	75
Grafico 4.13. ¿Estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio?	76
Grafico 4.14. ¿Existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización (SGC)?.....	77
Grafico 4.15. ¿Ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación?	79
Grafico 4.16. ¿Considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal?	80
Grafico 4.17. ¿La gerencia ofrece flexibilidad de horarios hacia aquellos empleados que deseen realizar estudios o actividades de formación relacionadas con sus labores?.....	81
Figura N° 5.- Estado Guárico	137

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

A nivel mundial las empresas están orientadas a la búsqueda de numerosas técnicas y estrategias que les proveen de las destrezas para mejorar las actividades e impulsar sus negocios, en especial, en tiempos donde la competitividad es un factor de importancia para las organizaciones. Por lo tanto, para mantenerse en el ámbito empresarial es primordial adaptarse a los cambios, identificar sus deficiencias y evaluar su nivel organizacional. En este sentido, el éxito de las organizaciones no obedecerá solo de las ventas ni en el posicionamiento macroeconómico, sino en los factores internos y externos, así como también de la velocidad con lo cual solucionen y enfrenten los problemas que se presentan día a día, lo cual depende del comportamiento y las actitudes que posean los empleados que laboren en ellas.

En este orden, uno de los aspectos que deben plantearse las empresas es la medición efectiva de su gestión y el rendimiento de sus unidades organizacionales, para ello, la evaluación juega un papel preponderante en la determinación del logro de sus objetivos, el planteamiento y desarrollo de planes estratégicos que garanticen su sustentabilidad. Así mismo, las organizaciones, tienen la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño para buscar oportunidades para mantenerse competitivas, por medio de herramientas de control y gestión, más equilibradas que van más allá de los antiguos modelos de medición del rendimiento que estaban dirigidos fundamentalmente hacia las medidas de actuación financiera y contable.

En este sentido, en Venezuela, las organizaciones enfrentan dificultades en cuanto a mantener el control de todas las operaciones que se realizan en una empresa, desde las perspectivas de los clientes, procesos, finanzas o aprendizajes, para así mejorar de manera continua y mantenerse competitivos en el mercado; para mejorar continuamente y mantenerse las instituciones, es de prioritario realizar distintas mediciones para observar el rendimiento que van alcanzando.

Se observa claramente, el desconocimiento de técnicas de planificación estratégica que se adapten a las necesidades de la empresa, la ignorancia en cuanto a la obtención y aplicación de estrategias mediante las cuales se logren los objetivos y el planteamiento de los mismos, así como el desconocimiento de la visión y misión por parte de los trabajadores y gerentes, conduce al fracaso, lo cual trae como consecuencia directa, desmejoramiento de la imagen de la organización, altas pérdidas económicas, entre otras. Por lo cual es necesario, trazar un plan de acción que permita atacar las deficiencias presentadas, donde el producto o resultado sea un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral que se acomode y oriente el cumplimiento de los fines de la organización.

Por ello, Kaplan, R y Norton, D (1996), señalan que 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” (p.139).

Todo esto permite adaptar nuevos componentes como base para la gestión organizacional. Por lo tanto, existe en las organizaciones la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitivas, originó el surgimiento de nuevas herramientas de control estratégico de gestión, más equilibradas y que van más allá de los antiguos modelos de medición del rendimiento, los cuales, estaban dirigidos fundamentalmente hacia las medidas de actuación financiera y contable.

En este orden de ideas, unas de las empresas asentadas en el territorio venezolano es Inversiones la calidad F.P., ubicada en las Mercedes del Llano en Guárico, la cual es una organización que se dedica a la compra- venta y distribución al mayor y detal de víveres, charcutería, carnicería, lácteos y sus derivados, así como de frutas, verduras, hortalizas, artículos de quincallería, confitería y ferretería en general, tiene una fuerza laboral conformada por 15 personas, un local propio y sin una estructura organizacional definida, este último aspecto, representó un problema al momento de las contrataciones; adicionalmente, la ausencia de un plan de incentivos para sus empleados ocasiona descontento en el personal y como consecuencia desmejora de la calidad del servicio; por lo tanto, pérdida de la credibilidad de la empresa y disminución de sus clientes.

Así mismo, en sus inicios con la intención de resolver la problemática de la calidad del servicio, la atención que prestan los empleados en ocasiones no es la adecuada y se comportan de manera indiferente ante los problemas presentados en la organización. Muchos de los clientes consideran que puede mejorar, sobre la base de que estas presentan fallas que desmejoran la calidad del servicio.

En síntesis, la problemática se refleja tanto en la calidad de la atención a clientes como en la calidad del servicio de prestado, lo cual se ha materializado en la disminución de la cartera de clientes y por consiguiente en la escasa recaudación de capital a la empresa. 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 los financieros y no se evalúa el desempeño de sus empleados 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, generando que el proceso de compra y venta de los productos ofrecidos por la empresa sea lento, por lo cual, algunas veces los clientes que requieren el producto con urgencia, tienen que esperar un tiempo prolongado. Igualmente, la no planificación de las actividades, así como el incumplimiento de metas y objetivos planteados por parte de la empresa, originan un problema más, debido al desconocimiento de estrategias eficaces para sus actividades, obliga a la aplicación de una planificación emergente en el momento de resolver cualquier eventualidad.

Toda esta situación origina 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 Inversiones la calidad F.P., ubicada en las Mercedes del llano en Guárico. 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 de este proyecto radica en que es el primero que se aplica en la empresa, lo cual resalta su originalidad. Cabe destacar que el alcance del mismo, llegará hasta el planteamiento de los objetivos, estrategias, definir indicadores de gestión y planes de acción que permitan mejorar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, garantizando el logro de sus metas. Por tal motivo, la implementación de la propuesta quedará sujeta bajo la decisión del

propietario de la misma, con el fin de optimizar el desenvolviendo de las funciones a corto plazo.

De lo anteriormente mencionado, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la empresa Inversiones la calidad F.P.?

¿Cuáles serán los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones la calidad F.P.?

¿Cuáles son los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P.?

¿Cómo es el mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P.?

¿Cómo es el cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P.?

1.2. Objetivos

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 Inversiones la calidad F.P., ubicada en las Mercedes del Llano en el estado Guárico

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la empresa Inversiones la calidad F.P.
- Definir de los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones la calidad F.P.
- Establecer los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P

- Construir el mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P
- Elaborar el cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P

1.3. Justificación y Alcance de la Investigación

La investigación lleva por título diseño de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P., ubicada en las Mercedes del Llano en el estado Guárico. Esta investigación tiene como finalidad, establecer la planificación estratégica que le permita indicar las acciones y decisiones que se deben tomar para el desarrollo de sus actividades.

El Cuadro de Mando Integral es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño de la misma. Esta herramienta muestra continuamente cuándo la compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Entre las bondades del CMI, se tiene que, enlaza modelos de planificación y de gestión con el objeto de que la empresa mantenga prioridad sobre sus acciones e inversiones en función de cumplir sus objetivos.

Por ende, el modelo de gestión operativo debe guardar correlación con la estrategia para que las iniciativas sean consistentes en el tiempo, ejemplo de esto el lanzamiento de una nueva línea de negocio, expansión geográfica, entre otras. Esta herramienta clarifica el modelo de negocio, ya que permite extraer las variables del modelo y nos enseña a priorizar sobre lo que verdaderamente es importante para la empresa. La medición de objetivos interrelacionados (causa-efecto) con indicadores

financieros y no financieros desvela y clarifica las claves del modelo de negocio. Facilitando la focalización en las áreas de mejora., por ejemplo (como medir el nivel de satisfacción del cliente ayudando a entender el efecto de mejora obtenido en las ventas o en la rentabilidad).

Es por ello, que el Cuadro de Mando Integral en Inversiones la calidad F.P., ofrecerá una amplia visión corporativa, facilitando la comparabilidad en el funcionamiento de las unidades de negocio ya sean geográficas, funcionales o departamentales de la empresa. Y en cuanto a organización y objetivos estratégicos, los empleados conocerán y compartirán los objetivos estratégicos, que se interiorizan, consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro de las metas propuestas.

Además, esta investigación, es de gran importancia desde el aspecto académico y social ya que generará grandes beneficios, que permitirá la obtención de conocimientos con respecto al tema a tratar para luego ser desarrollado a lo largo de la ejecución del proyecto e implementados a nivel profesional. Igualmente, servirá como herramienta de estudio y apoyo a futuras investigaciones para la sociedad.

1.4. Descripción General de la Empresa

Inversiones la calidad F.P., ubicada en las Mercedes del Llano en el estado Guárico, se dedica a la compra- venta y distribución al mayor y detal de víveres, charcutería, carnicería, lácteos y sus derivados, así como de frutas, verduras, hortalizas, artículos de quincallería, confitería y ferretería en general y cualquiera otra actividad de licito comercio, que considere necesario anexarle.

Hoy cuenta con un talento humano constructivo, tiene una fuerza laboral conformada por 15 personas, un local propio, así como las mejores referencias en

terrenos que permiten la construcción de proyectos con políticas de calidad y gestión integral, garantizando no solo la mejor inversión en materia de bienes raíces, sino también los espacios cómodos y tranquilos como parte formativa del desarrollo armónico de todo ser humano.

La compañía tiene por objeto con todo lo relacionado con la comercialización compra venta al mayor y al detal importación y exportación distribución de productos lácteos y sus derivados víveres productos perecederos, delicatesses, verduras, legumbres, hortalizas, carnicería, charcutería, confitería, encurtidos, frutas, jugos naturales y artificiales bebidas gaseosas, agua mineral, mercancía seca productos para consumo animal así como también cosméticos, artículos de ferretería, carpintería, pintura, perfumes, productos y artículos de limpieza, quincallería, bisutería igualmente todo lo relacionado con artesanía en general, así mismo podrá realizar cualquier actividad de licito comercio.

1.5. Ubicación de la Empresa

La empresa Inversiones la calidad F.P., se ubica en las Mercedes del Llano en el estado Guárico. (Ver Figura 1)



Figura 1 Ubicación de la Empresa

Fuente: <http://www.google.com.ve>

1.6. Estructura Organizativa de la Empresa

A continuación, en la Figura 2, se presenta la estructura organizativa de la Empresa Inversiones la calidad F.P.

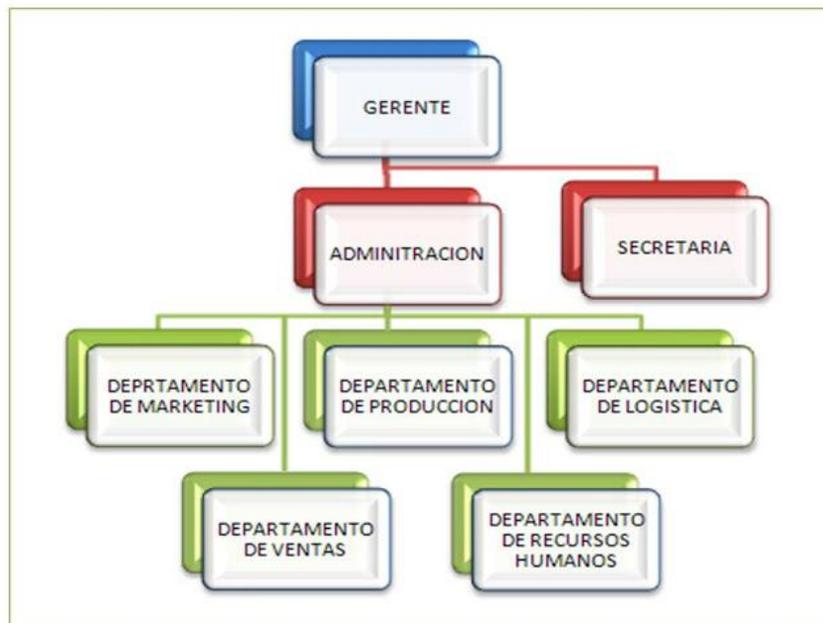


Figura 2 Estructura Organizativa de la Empresa
Fuente: La Empresa (2017)

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para efectos de esta investigación, se estudiarán trabajos previos, los cuales son considerados por guardar estrecha relación con el contenido del tema estudiado, así como con los objetivos establecidos por el autor, los cuales contribuirán para el desarrollo de la misma. Al respecto, García (2002), considera que los antecedentes: “conforman el origen del estudio y en este apartado se exponen de manera resumida algunos trabajos realizados por otros autores que abordan el mismo objeto de estudio, o aspecto y efectúan un proceso de investigación similar.” (p. 31) Por lo anteriormente expuesto, y para el desarrollo de la propuesta se tomarán en cuenta algunos antecedentes que aportarán valiosa información y permitirán crear el fundamento de las mismas, en este sentido, tales antecedentes son los siguientes:

Veliz, A. (2016), Diseño de un modelo de gestión de gestión basado en un cuadro de mando integral a la gerencia de servicios de cementación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Servicios de Venezuela, S.A. Anaco, estado Anzoátegui, en el cual se realizó un diagnóstico de la situación de la empresa, se definió a misión- visión estratégica y objetivos de la organización, unidos al establecimiento de estrategia factible que permitieron el alcance de los objetivos propuestos, finalmente elaborar el cuadro de mando integral basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas. Enmarcado en una investigación tipo factible apoyado en un diseño de campo, implementando técnicas de recolección de datos como observación, entrevistas y técnicas de análisis de diagrama Ishikawa y análisis de contenido.

Concluyendo que la gerencia no tiene clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual genera a los miembros de la organización objeto de estudio 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 para la generación de servicios de cementación de pozos petroleros de la empresa.

Este Trabajo de Grado aportará información valiosa referente al Cuadro de Mando Integral, sus elementos y características principales. Igualmente, aportará información metodológica que servirá para respaldar la variable en estudio en cuanto a los métodos del Cuadro de Mando Integral (CMI).

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 permitirá a la empresa mejorar su desempeño y así asegurar su permanecía 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, consentirá la importancia de la existencia de un modelo de acciones estratégicas, aportará información teórica y metodológicamente valiosa que servirán para sustentar la variable en estudio en cuanto a los métodos del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Videau, M. (2013) Diseño de un sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral a la empresa Weatherford de Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui, para el desarrollo de la misma se realizó el diagnóstico situacional de la empresa, identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se encontraban presentes en la organización, lo que permitió definir la visión, misión y objetivos de la entidad, unido al establecimiento de estrategias factibles que permiten el alcance de los objetivos propuestos. Finalmente, elaborando el cuadro de mando integral basado en indicadores seleccionados y las estrategias generadas. El trabajo se enmarca en una investigación de campo, tipo descriptiva, implementando técnicas de recolección de datos como: la observación directa, entrevistas no estructuradas y estructuradas aplicadas al personal. En cuanto a los instrumentos utilizados fueron el block de notas, cámara digital, y encuestas. Concluyendo que la empresa no tiene de forma clara las características individuales y futuras, generando así, planes en función de su óptica particular. Recomendando implementar el plan estratégico propuesto.

El aporte de esta investigación se encuentra en la observación de diversos factores para la creación del cuadro de mando y de los planes estratégicos.

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 contribuirá 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, consistirá 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. Misión

La misión en la planificación estratégica es un factor muy significativo en la creación del plan, ya que ella establece cuál es el propósito de la organización, es decir; ¿Para que existe la empresa u organización? Por otro lado, la misión es la base principal para la creación de las metas y objetivos de la empresa u organización. Al momento de crear la misión es necesario que se formulen cuatro preguntas básicas y claves: ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? ; Estas preguntas son de gran ayuda para que no se pierda la perspectiva de lo que se quiere lograr. Chiavenato (2007) establece que:

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. (p.20).

La redacción de la misión obliga al autor de esta investigación a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades, y a la vez esta traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro. Por ello, normalmente la misión incluye

los siguientes elementos: identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivos (para quién lo hacemos).

2.2.3. Visión

Cuando se habla de visión de una empresa u organización se refiere a lo que se quiere lograr en el futuro. La visión pretende describir la imagen idónea de la organización, esta recoge en cierta medida las aspiraciones y sueños que la empresa quiere lograr a largo plazo. Para ello Chiavenato (op.cit) determina que:

La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización, ya que cuanto más esté vinculada la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos. (p.21)

En relación a lo expuesto, para la presente investigación, al igual que en la creación de la misión, debe haber una participación activa de todos los miembros de la organización para lograr alcanzar el consenso necesario de hacia dónde se debe dirigir la empresa u organización en el futuro. La visión consiste en una proyección, descripción positiva y breve de lo que una empresa desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su misión en un plazo definido. La visión representa cómo quiere verse y ser vista una organización en un determinado tiempo.

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. 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.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen en curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables, claros y bien enfocados, debido a que ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre que quiere lograr y el statu quo en el resultado de la organización.

Los objetivos permiten que los trabajadores y los ciudadanos sepan que es importante. La gestión de inicio a la planificación para determinar la prioridad y la oportunidad de los objetivos. Además, la gestión debe resolver también los conflictos entre objetivos.

2.2.5. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral debe ser claro y sencillo, y utilizar un número limitado de indicadores, para ello han de seleccionarse intentando que tengas una serie de características: ser adecuados al objeto de medición; que no den lugar a interpretaciones heterogéneas, ser objetivos; que tengan un costo de obtención aceptable; que sean estratégicos; y, sensibles para identificar variaciones pequeñas.

Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Norton y Kaplan (1996), señalan que:

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control de gestión que contribuye a que lo plasmado en el plan estratégico sea entendido por los miembros de la organización y se realice un seguimiento de dicho plan por parte de la organización. (p.37)

El cuadro de mando se basa en un conjunto de relaciones del tipo causa-efecto que provienen de la estrategia. Transforma lo plasmado en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. Es una metodología orientada a representar estrategias cuyo objetivo fundamental es lograr una efectiva, implementación y un verdadero control de la ejecución de las mismas, mediante un equilibrado conjunto de objetivos estratégicos y financieros, el Cuadro de Mando Integral permite vincular la estrategia del negocio con la creación de valor a la vez que provee una serie de objetivos tangibles para guiar este proceso.

A continuación, se detallan las cuatro perspectivas bajo las cuales se estructura el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2001):

- 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.
- Perspectiva del 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.

- Perspectiva del proceso interno: 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.
- 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 esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

2.2.6. Indicadores

Francés (2001) sostiene que los indicadores: “son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen un elemento central en el control de gestión” (p. 50). El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

En la mayoría de las obras consultadas se presenta un listado de indicadores agrupados según el tradicional enfoque funcional (producción, técnico, ventas,

recursos humanos, y otros). Se muestran indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa, y no se le da importancia a la necesidad de clasificarlos para diferentes niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales.

2.2.7. 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, define 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) Una forma de lograr el análisis situacional es mediante la aplicación del denominado análisis FODA entendiéndose por este el conjunto inicial de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas. En el cuadro 1, se ilustra la matriz FODA, recomendada por Mc. Conkey y R. Vander, citados por Steiner (op. cit), para realizar el análisis de la situación.

CUADRO 1 Matriz FODA

EL PRESENTE	EL FUTURO
Ambiente Interno Fortalezas	Ambiente Externo Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Fuente: Steiner, J. (1993) Planificación Estratégica

En este cuadro, se señala el ambiente interno y externo de una empresa que le permite lograr su superación y a la vez los medios o recursos disponibles para su competitividad. El termino FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortaleza, debilidades, Oportunidades y Amenazar (en inglés SWOT: Streghts, Weaknesses, Oportunities, Tretas). De entre estas cuatro variables, tanto fortaleza como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- **FORTALEZAS:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **OPORTUNIDADES:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **DEBILIDADES:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **AMENAZAS:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

Tamayo y Tamayo (2006) señala que:

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. Este enfoque se hace sobre las conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p.126)

El establecimiento de los objetivos de esta investigación permitirá la selección del tipo de estudio, el cual se corresponde con la investigación descriptiva. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Es por ello, que el tipo de investigación utilizará en el presente proyecto es descriptiva, permitirá describir la gestión del sistema de actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P.

3.2. Diseño de Investigación

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. Partiendo de los conceptos antes expuestos, según el autor Arias, F. (2012), define: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna.” (p. 31).

De esta manera partiendo de los conceptos antes expuestos, la investigación se considera de campo, que permitirá llevar a cabo la recolección de datos directamente de la realidad, así como también desarrollar los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la organización y elaborar el mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P.

3.3. Población y Muestra

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 la población total de la investigación la conforman 15 personas.

Por otro lado, Arias, F (op. cit), indica que se entiende por muestra al: "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p.83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. Es por ello que, la muestra sometida a estudio será la totalidad de los empleados que trabajan en dicha organización. La muestra está conformada por el cien por ciento (100%) de la población, siendo un total de 15 personas que conforman la empresa. Cabe destacar que la población está compuesta por un número relativamente pequeño, por ello, se aplicará la encuesta a la totalidad de los empleados que conforman la empresa, en este caso la muestra y la población es igual al número de encuestados ya que la población es finita.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Hurtado (2000) expone que: “una vez definido el problema y sus indicios, así como las unidades de estudio, será necesario que el investigador seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación” (p.147). 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. Por lo tanto, las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo.

3.4.1.1. Observación

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). La ejecución de esta técnica se evidenciará a lo largo de toda la investigación, lo que permitirá comprobar de forma directa el contexto de la empresa, lo cual permitirá observar directamente durante el diagnóstico de la situación actual de la empresa Inversiones la calidad F.P.

3.4.1.2. Revisión Documental

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. 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)

A través de la recolección, organización y análisis de información que se comenzará 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. 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 objeto de estudio.

3.4.1.3. Encuesta Estructurada

El instrumento que será utilizado en la recolección de datos para la entrevista, es un cuestionario diseñado por el autor, Tamayo y Tamayo (2001), reafirma que el cuestionario constituye una forma concreta de la técnica de observación. “Contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto en estudio”. (P.185) El cuestionario que se aplicará a la muestra objeto de este estudio, se utilizará de tipo de preguntas cerradas de modalidad Dicotómicas, según Hernández, Fernández y Baptista (1991), plantea que las preguntas Dicotómicas “son aquellas con dos alternativas de respuesta”. (P.285)

En relación a este tipo de cuestionario, Hernández, Fernández y Baptista (1991), manifiestan que “las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas, es decir, se presenta a los sujetos las posibilidades de las respuestas y ellos deben circunscribirse a estas”. (P.285). Los

cuestionarios son adaptables, y por otro lado tienen la ventaja de que pueden ser aplicados a un gran número de sujetos, además, suelen ser objetivos debido a que no exigen la identificación del sujeto que responde el mismo. Balestrini (op. cit), señala que la encuesta es:

La encuesta, puede ser oral y de esta manera recibe el nombre de entrevista no es más que la encuesta que se aplica de manera oral. Pero la encuesta también puede ser escrita; y de esta manera se le conoce como cuestionario es el de una encuesta aplicada en forma escrita. (p.66)

Por consiguiente, se encuestara 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 permitirá recopilar directamente la información de mano de los trabajadores, lo que permitirá diseñar el modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral (CMI), acorde a las necesidades de los empleados de la empresa que laboran en la organización, así mismo conocer las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P.

3.4.1.4. Entrevistas no Estructuradas

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). En este sentido, se procederá a conversar con el personal del área de estudio para obtener datos que ayuden a tener conocimientos sobre el funcionamiento dentro de la empresa, durante el diagnostico; y se tomaran 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.

3.4.2. Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (op.cit) un instrumento de recolección de datos es: “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69). Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. Los instrumentos a utilizar en la presente investigación serán los siguientes:

Para la técnica de la observación directa, se empleará una libreta de anotaciones, que servirá de instrumento para captar y registrar información relevante de la situación actual. La encuesta será aplicada mediante un cuestionario, que de acuerdo con Bernal (2010) es:

Un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (p.250)

El cuestionario que se aplicará consta de una serie de preguntas de tipo cerradas realizadas a trabajadores para conocer las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P.

3.4.2.1 Validez de los Instrumentos de Recolección de Datos

Para Hernández, Fernández y Baptista (1.998) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que

quiere medir” (p.243) La validación del instrumento se obtendrá a través del juicio de expertos, actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a Promoción y Metodología se refiere y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo. Cada experto recibirá una planilla de validación, donde se recogió la información.

Esta planilla contiene los siguientes aspectos de información por cada ítem: congruencia, claridad, tendenciosidad, observación. Luego de la revisión de parte de los expertos se procedió a: (a) en los ítems con 100% de coincidencia favorable entre los expertos, semejaron incluidos en el cuestionario, (b) en los ítems donde hubo un 100% de coincidencia desfavorable entre los expertos se excluyeron del instrumento, (c) donde existió acuerdo parcial entre los expertos se revisaron los ítems, se reformularon y nuevamente se validados.

3.4.2.2. Confiabilidad

El KR20 es un indicador de la fidelidad (consistencia interna). Los métodos basados (Rulon, Alfa de Cronbach, Spearman, Brown) en la división en dos porciones (presumiblemente iguales) da desventaja de ser relacionado con las opciones de la partición (véase la mitad igualdad-impar, de la primera y segunda parte, al azar).

Kuder y Richardson desarrollaron un procedimiento basado en los resultados obtenidos con cada ítem. De hecho, hay muchas maneras de precisar otra vez los ítems (reactivos) en 2 grupos, que pueden conducir a las estimaciones diferentes de la consistencia interna. Esta es la razón por la cual Kuder y Richardson consideren

tantas (n) partes en la prueba de acuerdo a los ítems (n). En los métodos de partición en dos, (conocido también como bisección) supone para cada parte ser equivalente (las formas paralelas). Para el KR20, la misma lógica se adopta en el nivel de los ítems. Es lo que uno llama unidimensional. El KR20 se aplica en la caja dicotómica de ítems. Uno calcula el KR20 como sigue:

$$KR_{20} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum pq}{\hat{\sigma}_x^2} \right)$$

Donde:

KR= Es el coeficiente (entre 0 y 1)

K= Numero de Ítems

p= Es la cantidad de repuestas correctas de cada ítem

q= Es la cantidad de respuestas incorrectas de cada ítem.

Dicha ecuación se lee de la siguiente manera: el primer término es la división del número de ítems entre el número de ítems menos 1 ($k / k-1$), el segundo término es uno menos la sumatoria de los productos de $p*q$ de los ítems dividido entre la varianza total de las respuestas de los sujetos en cada ítem; nótese que primero se efectúa la sumatoria luego la división entre la varianza y a este resultado es que se efectúa la diferencia de 1. Por último es el producto (multiplicación) del primer término por el segundo. Con lo anterior ya aclarado se muestran los pasos para calcular el coeficiente:

1) Cree la matriz de datos:

Como primer paso se debe crear una matriz (o tabla) de datos, en donde las columnas corresponden a los ítems y las filas a los sujetos que se le aplicó la prueba piloto.

2) Obtener los valores de p y q:

Para obtener los valores de p y q se procede de la siguiente manera, el valor de p se obtiene sumando todos los valores positivos (1) dentro una misma columna (ítem) y dividiéndolo entre el número total de sujetos (K) que aplicaron el instrumento. El valor de q se obtiene de la diferencia de 1 menos el valor de p (1-p). Estos valores se calculan de la misma manera para cada ítem.

3) Obtener el producto de p*q:

De los valores antes calculados (de p y q) obtenga el producto de ambos valores para cada ítem, es decir multiplique el valor de p por el valor de q para cada ítem de la matriz.

4) Obtener la suma de los productos de p*q:

Ahora sume los valores obtenidos del producto de p*q y reserve éste valor, el cual será utilizado en el segundo término de la ecuación. Éste paso es el que se refiere a la sumatoria de los productos de p*q de cada ítem.

5) Obtener la varianza total de las respuestas de los sujetos:

Para obtener la varianza total de las respuestas de los sujetos a cada ítem, se utiliza la fórmula de la varianza, donde la suma de los puntajes de las respuestas de cada sujeto al ítem se resta a la media aritmética y se eleva a cuadrado para luego sumar los resultados de la operación anterior y dividirlo entre el número total de sujetos (k).

6) Sustituir en la ecuación:

Una vez obtenidos todos los valores anteriores se sustituye cada uno en la fórmula del coeficiente y se obtiene el resultado final.

3.4.3. Técnicas de Análisis de Datos

Una vez reunidos los datos y 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. En el presente trabajo se utilizarán:

- Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE): Este instrumento permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Fred David, 2008). Permitiendo así, la visualización de aquellos factores positivos, que se generan en el entorno y que una vez identificados pueden ser aprovechados, y prevenir aquellas situaciones negativas externas, que pueden atentar contra la organización.
- Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI): Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Fred David, 2008). Por lo tanto, permitirá fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que llevará a conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la organización.
- Matriz FODA: Para David (2008), es: “un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas” (p.4). En relación a lo antes expuesto, es un elemento necesario para conocer la situación real de la organización, donde su confección permitirá buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Además, permitirá concretar los

factores externos e internos de mayor relevancia ejecutando cruces, ayudando así, determinar los puntos de importantes los cuales requerían atención inmediata, ideando estrategias de mejora para solventar los problemas de manera rápida y efectiva. De igual manera, se evita que factores externos puedan perjudicar a la empresa, así mismo, reforzando puntos débiles dentro de la organización.

- Mapa estratégico: la función principal del Mapa Estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. En la presente investigación, muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos. (Kaplan y Norton, 2004). Esta técnica ayudará a proporcionar una visión macro sobre las estrategias de la organización, describirá los indicadores, antes de elegir las decisiones que se tomen al respecto para evaluar su desempeño.
- 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 utilizará como medición desde los 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.

3.4.4. Sistema de Variables

Según Arias (op. cit), la variable es: “Una cualidad susceptible de sufrir cambio.” Por lo tanto, un sistema de variables consiste en un grupo de características para estudiar, de definidas en sí, de forma operacional, en función de sus indicadores.

- **Objetivo General:** Diseñar un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P., ubicada en las Mercedes del Llano en el estado Guárico.

OPERALIZACION DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Perspectiva Financiera	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Ganancias - Ingresos - Egresos - Nivel económico (Compromisos económicos) - Salarios 	1 2 3 4 19, 20,21
Perspectiva Cliente	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Archivos y documentos -Prestación del servicio -Satisfacción del Cliente -Fidelidad del cliente 	5,6 8,9,10, 23,24,25 22 7
Perspectiva Procesos Internos	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Objetivos y políticas de la empresa - Procedimientos - Funciones y responsabilidades del personal 	11,16,31 12,32 13,30 14,26,27,28,29
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Crecimiento personal 	17,34 18,33,35,36

Encuesta aplicada al gerente de la Organización

1. Perspectiva financiera

1. ¿Considera Usted que la empresa, obtiene las ganancias y utilidades esperadas?

a) Si___ b) No___

2. ¿Considera Usted que la empresa, tiene la capacidad de aumentar los ingresos en corto plazo?

b) Si___ b) No___

3. ¿La empresa, cumple puntualmente con sus compromisos financieros (pago a empleados y proveedores, servicios públicos, impuestos, entre otros)?

a) Si___ b) No___

4. ¿La empresa tiene la capacidad de cubrir cualquier eventualidad a nivel económico, sin paralizar sus actividades?

a) Si___ b) No___

2. Perspectiva del Cliente

5. ¿La empresa tiene información actualizada acerca de los servicios contratados permanentes o por obras sus clientes activos?

a) Si___ b) No___

6. ¿La empresa tiene información de los clientes que retiraron el servicio?

a) Si___ b) No___

7. ¿La empresa investiga porque no los han recontratado?

a) Si___ b) No___

8. ¿La empresa ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes?

a) Si___ b) No___

9- ¿La empresa ofrece mejorar el servicio más allá de las exigencias del cliente?

a) Si___ b) No___

10. ¿Cree usted que se puede mejorar la calidad del servicio a corto plazo?

a) Si___ b) No___

3. Perspectiva Procesos Internos

11. ¿Los empleados realizan un registro conforme a las actividades realizadas durante el periodo laboral diario?

a) Si___ b) No___

1. ¿La empresa y cada uno de sus departamentos poseen objetivos y metas formalmente establecidas?

a) Si___ b) No___

13. ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos, políticas y funciones formalmente establecidos?

a) Si___ b) No___

14. ¿El personal de la empresa cumple a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

a) Si___ b) No___

15. ¿Acepta la gerencia sugerencias por parte de los empleados?

a) Si___ b) No___

16. ¿Se realizan reuniones constantes en la empresa para proponer ideas y escuchar opiniones acerca de cómo mejorar el servicio prestado?

a) Si___ b) No___

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

17. ¿La empresa otorga (de acuerdo al desempeño de los empleados) recompensas o incentivos laborales a su personal?

a) Si___ b) No___

18. ¿La gerencia planifica actividades de crecimiento personal y/o profesional (talleres, cursos, congresos, entre otros)?

a) Si___ b) No___

Encuesta aplicada a los empleados

1. Perspectiva Financiera

19. ¿Recibe puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden?

a) Si___ b) No___

20. ¿Cree Usted que la remuneración salarial por el desempeño de su cargo es la adecuada?

a) Si___ b) No___

21. ¿Recibe usted alguna compensación económica como incentivo a su buen trabajo?

a) Si___ b) No___

2. Perspectiva del cliente

22. ¿Cree Usted que mantiene un buen trato con el cliente?

a) Si___ b) No___

23. ¿Considera Usted que el servicio prestado es de total agrado a los clientes?

a) Si___ b) No___

24. ¿Considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes?

a) Si___ b) No___

25. ¿La opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio?

a) Si___ b) No___

3. Perspectiva de Procesos internos

26. ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

a) Si___ b) No___

27. ¿Cree que la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted?
¿Y si no realizan sugerencias?

a) Si___ b) No___

28. ¿Considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados?

a) Si___ b) No___

29. ¿Considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada?

a) Si___ b) No___

30. ¿Existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades?

a) Si___ b) No___

31. ¿Estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio?

a) Si___ b) No___

32. ¿Existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización (SGC)?

a) Si___ b) No___

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

33. ¿Ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación?

a) Si___ b) No___

34. ¿La empresa proporciona incentivos monetarios a cada uno de sus empleados?

a) Si___ b) No___

35. ¿Considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal?

a) Si___ b) No___

36. ¿La gerencia ofrece flexibilidad de horarios hacia aquellos empleados que deseen realizar estudios o actividades de formación relacionadas con sus labores?

a) Si___ b) No___

3.5. Procedimiento Metodológico

En el cumplimiento de manera lógica y ordenada de los objetivos de la investigación, fue necesario llevar a cabo una serie de etapas que se describen a continuación:

3.5.1. Descripción de la Situación Actual de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.

En esta etapa se determinarán claramente los aspectos positivos y negativos referentes a la gestión del sistema de actividades de Inversiones la calidad F.P., lo que permitirá caracterizar la situación actual en cuanto a las actividades. Para ello, se utilizará como técnica de recolección de datos la observación directa. Adicional a esto, se realizarán entrevistas estructuradas al personal de la empresa objeto de estudio y se utilizará 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, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados, para definir el objeto de estudio.

3.5.2. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa Inversiones la calidad F.P.

En esta etapa se procederá a revisar y disentrir 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 llevará a cabo con el equipo natural de trabajo (ENT) de la empresa. Todo esto, servirá para la elaboración de los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones la calidad F.P., los cuales se desglosarán de la misión y visión, para así lograr el establecimiento de los indicadores para lograr los mismos. Para ello, se utilizará la

entrevista no estructurada. Vale la pena resaltar, que para obtener los datos que serán utilizados para desarrollar las matrices EFE y EFI, se empleará un Análisis Estructural luego de cada auditoría, lo que permitirá observar la influencia que ejercen las variables, unas sobre otras, además permite ubicarlas en cuatro (4) zonas distintas, dependiendo de sus niveles de motricidad y dependencia, para luego proceder a calcular sus ponderaciones. Así mismo, se utilizará la matriz FODA para generar las estrategias y de allí obtener las metas a cumplir.

Para finalizar, se desarrollarán los temas estratégicos basándose en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, identificadas durante las auditorías externas e internas, respectivamente, así como en las declaraciones de la visión y misión previamente establecidas, orientadas hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización, en donde se utilizará los principios establecidos por Strickland y Thompson.

3.5.3. Establecimiento de los Indicadores de los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.

Una vez conocidos los objetivos estratégicos y estrategias de la organización se procederán a la elaboración de los indicadores a cada objetivo estratégico. 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, determinando así cuáles son las decisiones que se pudieran tomar al respecto.

3.5.4. Construcción del Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa Inversiones la calidad F.P.

Para la elaboración del mapa estratégico se tomarán 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). Las técnicas que se utilizarán son el cuestionario y la observación directa.

3.5.5. Elaboración del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Inversiones la calidad F.P.

Esta es la etapa donde se llevará 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 Inversiones la calidad F.P. 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.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Descripción de la Situación Actual de la Empresa Inversiones la calidad F.P.

4.1.1. Situación Actual

Actualmente la empresa Inversiones la calidad F.P., ubicada en las Mercedes del Llano en Guárico, la cual es una organización que se dedica a la compra- venta y distribución al mayor y detal de víveres, charcutería, carnicería, lácteos y sus derivados, así como de frutas, verduras, hortalizas, artículos de quincallería, confitería y ferretería en general, tiene una fuerza laboral conformada por 15 personas, un local propio, ya que el éxito organizacional depende en gran parte de los recursos humanos y a su vez, de los planes que existan dentro de las organizaciones para cubrir sus necesidades, de ahí la importancia de ofrecerles un ambiente de trabajo en el cual se sientan a gusto, motivados para poder dar lo mejor de sí, proporcionando beneficios en todas las perspectivas vinculadas a la organización. Por ello, se aplicó una encuesta a los empleados y al gerente de manera que se logró recopilar la información necesaria sobre la situación actual de Inversiones la calidad F.P., como se visualiza a continuación:

Encuesta aplicada al gerente de la Organización

1. Perspectiva financiera

Ítem 1. ¿Considera Usted que la empresa, obtiene las ganancias y utilidades esperadas?

El gerente de la organización manifestó que no, señaló que la empresa no obtiene las ganancias y utilidades esperadas, lo que afecta directamente la liquidez de la organización, lo cual trae como consecuencia que se efectúen estrategias

imprevistas por el gerente para así poder cumplir con las obligaciones adquiridas con los empleados de la empresa. Todo esto, aunado a la situación económica del país, pero a pesar de ello la organización, ha logrado mantenerse sobresaliente en cuanto a la rentabilidad económica de la misma.

Ítem 2. ¿Considera Usted que la empresa, tiene la capacidad de aumentar los ingresos en corto plazo?

El gerente expresó que si la posibilidad que la empresa, tiene la capacidad de aumentar los ingresos en corto plazo, porque la misma presenta debilidades que se pueden convertir fácilmente en fortalezas a través de estrategias para mejorar los servicios prestados por la organización.

Ítem 3. ¿La empresa, cumple puntualmente con sus compromisos financieros (pago a empleados y proveedores, servicios públicos, impuestos, entre otros)?

El encuestado está totalmente de acuerdo con que la empresa cumple con sus compromisos financieros, a pesar de la situación económica del país y el contexto en general desfavorable de los pagos por parte de los proveedores, la empresa puntualmente con sus compromisos financieros.

Ítem 4. ¿La empresa tiene la capacidad de cubrir cualquier eventualidad a nivel económico, sin paralizar sus actividades?

Igualmente, en esta pregunta el gerente responde que sí; en que, a pesar de la tardanza en los pagos, la empresa tiene la capacidad de cubrir cualquier eventualidad a nivel económico, sin paralizar sus actividades.

2. Perspectiva del Cliente

Ítem 5. ¿La empresa tiene información actualizada acerca de los servicios contratados permanentes o por obras sus clientes activos?

La respuesta del gerente con respecto a si mantiene la información actualizada acerca de los servicios contratados permanentes o por obras sus clientes activos de la empresa, es sí. Señala que estos registros siempre deben de estar actualizados para lograr llevar la ganancia que generan a la organización, por otra parte; es prioritario señalar que no existe un sistema para gestionar esta información.

Ítem 6. ¿La empresa tiene información de los clientes que retiraron el servicio?

La gerencia señala que sí posee los archivos con la información de los clientes que retiraron el servicio, sus contratos y toda la documentación de los mismos ya que esta sirve para futuras negociaciones.

Ítem 7. ¿La empresa investiga porque no los han recontratado?

El gerente señala que no, ya que no hacen un seguimiento de las causas del retiro de los servicios con la empresa.

Ítem 8. ¿La empresa ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes?

La empresa nunca ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes, todo es de contado, según declaración del gerente. Es de gran importancia, aplicar estrategias con el propósito de conservar a los clientes, el mayor tiempo posible con el servicio.

Ítem 9. ¿La empresa ofrece mejorar el servicio más allá de las exigencias del cliente?

El gerente de la empresa expresa, que casi nunca mejorar el servicio más allá de las exigencias del cliente, ya que no realizan un seguimiento del servicio ofrecido al cliente.

Ítem 10. ¿Cree usted que se puede mejorar la calidad del servicio a corto plazo?

El gerente de la empresa expresa, que siempre es posible mejorar la calidad del servicio a corto plazo, basados en una planificación y cooperación del personal, esperando mejorar en un lapso Aplicando una buena planificación y motivando a todo

personal, claro está que la situación económica reinante en el país puede influir en dicha planificación y tiempo estimado.

3. Perspectiva Procesos Internos

Ítem 11. ¿Los empleados realizan un registro conforme a las actividades realizadas durante el periodo laboral diario?

El encuestado respondió que sí, pero que la mayoría de las veces no se cumple y no se hace un seguimiento de las actividades realizadas o por realizar. Lo que trae como consecuencia que desmejore los servicios gracia a que no se siguen de cerca las fallas en las operaciones de la organización.

Ítem 12. ¿La empresa y cada uno de sus departamentos poseen objetivos y metas formalmente establecidas?

El gerente, considera que no poseen objetivos y metas formalmente establecidas en los departamentos de la organización, por lo tanto, es importante, ya que no se puede evaluar el desempeño de los miembros de la misma y no se tiene una dirección o aspiraciones de superación futuras por parte de la organización.

Ítem 13. ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos, políticas y funciones formalmente establecidos?

La empresa posee manuales de procedimiento, de políticas y de funciones formalmente establecidos, pero desactualizados de la realidad inmediata que vive la empresa. Representando un problema en el momento de ingreso del personal o al asumir sus funciones, ya que no están claramente establecidas. Por lo cual, no se tendrá una herramienta de apoyo que le facilite adaptarse a los procesos que se deban realizar para el buen funcionamiento de los equipos.

Ítem 14. ¿El personal de la empresa cumple a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

El gerente expresó que casi siempre se cumplen a cabalidad las funciones encomendadas. Por lo tanto, quiere decir que el personal no cumple a cabalidad con las funciones asignadas. Considerando que el personal esta desmotivado, es por ello, que influye en la calidad de los servicios prestados por esta organización.

Ítem 15. ¿Acepta la gerencia sugerencias por parte de los empleados?

El gerente afirma que, si las acepta, pero casi nunca son llevadas a cabo. Por lo tanto, no considera los conocimientos de los empleados sobre las funciones organizativas, ya que son ellos quienes hacen el trabajo y lo más importante, lo conocen a cabalidad. Lo cual repercute en la eficiencia al desempeñar las funciones.

Ítem 16. ¿Se realizan reuniones constantes en la empresa para proponer ideas y escuchar opiniones acerca de cómo mejorar el servicio prestado?

El gerente afirmó que a veces se realizan reuniones constantes en la empresa para proponer ideas y escuchar opiniones acerca de cómo mejorar el servicio prestado. Lo que afecta el desenvolvimiento del trabajo del personal, ya que no conoce las necesidades y aportes que se generan en el día a día influyendo en la calidad del servicio prestado.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Ítem 17. ¿La empresa otorga (de acuerdo al desempeño de los empleados) recompensas o incentivos laborales a su personal?

El gerente expreso que a veces, ya que los empleados a veces reciben de acuerdo con su desempeño, recompensas o incentivos monetarios. Situación que representa un problema que trae como consecuencia la disminución de la motivación y apatía por dar el mayor esfuerzo en las actividades que desempeñan.

Ítem 18. ¿La gerencia planifica actividades de crecimiento personal y/o profesional (talleres, cursos, congresos, entre otros)?

La gerencia señaló que nunca, ya que no planifica actividades de crecimiento personal. La gerencia no se preocupa por la búsqueda y ofrecimiento de cursos donde puedan participar los empleados. Este hecho es de impacto negativo, ya que todas las personas que son preparadas adecuadamente pueden desarrollar un potencial que puede ser explotado por la organización.

Encuesta aplicada a los empleados

1. Perspectiva Financiera

Ítem 19. ¿Recibe puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden?

Tabla 4.1. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si reciben puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden

Alternativas	Frecuencias	
Si	0	0
No	13	100
TOTAL	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

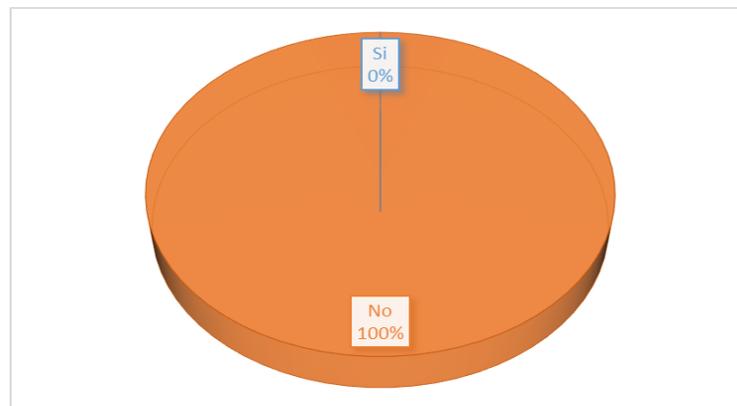


Gráfico 4.1. ¿Recibe puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Se observa que un 100% de los encuestados manifestó que no reciben los beneficios socioeconómicos que les corresponden. Esto resulta problemático, debido a que si no reciben con puntualidad sus beneficios contractuales es probable que el personal se desmotive. Por ello, es indispensable, que los empleados reciban puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden de acuerdo con su actividad laboral.

Ítem 20. ¿Cree Usted que la remuneración salarial por el desempeño de su cargo es la adecuada?

Tabla N° 4.2. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si reciben una remuneración salarial adecuada a su puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	13	100
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

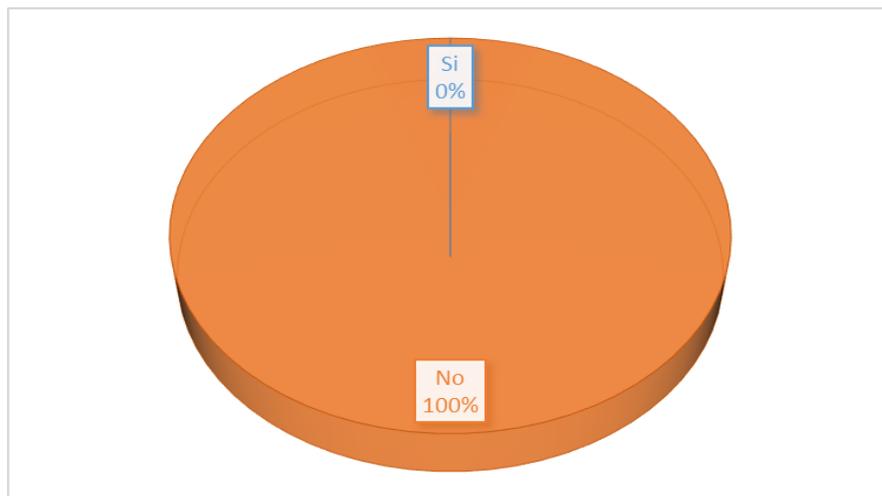


Gráfico 4.2. ¿Cree Usted que la remuneración salarial por el desempeño de su cargo es la adecuada?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Se puede constatar con la información del cuadro anterior que el 100% de los sujetos encuestados señalan que no reciben una remuneración salarial adecuada a su puesto de trabajo. Por lo tanto, genera descontento y desmotivación entre los empleados de la organización objeto de estudio, tomando en cuenta la situación económica que atraviesa el país actualmente, lo cual la remuneración puede tornarse baja, ya ocasiona malestar entre los que laboran en la empresa objeto de estudio debido a que los empleados pudieron acotar que no reciben a tiempo su salario correspondiente en la gaceta oficial.

Por lo tanto, se infiere que, un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, así mismo, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

Ítem 21. ¿Recibe usted alguna compensación económica como incentivo a su buen trabajo?

Tabla N° 4.3. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si usted alguna compensación económica como incentivo a su buen trabajo

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	00
No	13	100
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

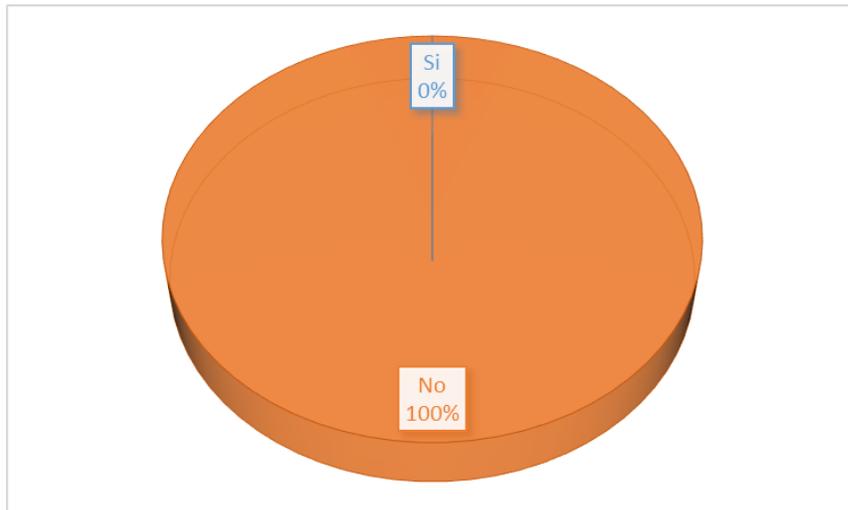


Grafico 4.3. ¿Recibe usted alguna compensación económica como incentivo a su buen trabajo?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Se obtiene como resultado de la encuesta aplicada que el 100% de los sujetos encuestados señalan que no reciben compensación económica como incentivo a su buen trabajo, esto puede considerarse desfavorable para la motivación de los empleados de la empresa por parte de su patrono. Además, se logró conocer que el tiempo de frecuencia que la empresa ofrece compensación económica al personal, los 13 empleados encuestados respondieron que no han recibido recompensas por su buena labor. Esta situación reafirma lo comentado en la pregunta anterior, lo cual confirma la poca motivación del personal por dar el máximo rendimiento a la hora de desenvolverse en sus actividades.

Por lo tanto, la organización debe procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc. En este sentido, la administración del departamento de personal debe

garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

2. Perspectiva del cliente

Ítem 21. ¿Cree Usted que mantiene un buen trato con el cliente?

Tabla N° 4.4. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si usted mantiene un buen trato con el cliente

Alternativas	Frecuencias	%
Si	4	31
No	9	69
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

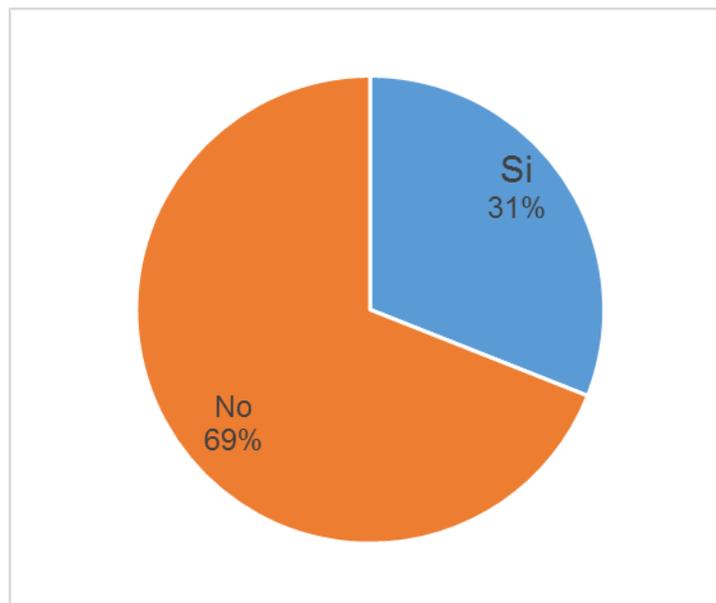


Gráfico 4.4. ¿Cree Usted que mantiene un buen trato con el cliente?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 69% de los empleados afirmaron que no se mantiene una excelente relación con los clientes; mientras que el 31% de los empleados afirmaron que mantienen una relación favorable. Existe en esta situación un foco problemático, debido a que el

cliente es prioridad y se debe de tener el mejor trato posible sin excepción de empleados, ya que estos son quienes generan las ganancias a la empresa. Por lo tanto, se puede inferir que, las relaciones con los clientes actuales y potenciales son una de las partes más importantes y dilates de la empresa, ya que si la empresa no dirige sus actividades teniendo en cuenta principalmente las necesidades de los consumidores y usuarios no tendrán éxito.

Ítem 22. ¿Considera Usted que el servicio prestado es de total agrado a los clientes?

Tabla 4.5. Distribución absoluta y porcentual en cuanto el servicio prestado es de total agrado a los clientes

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	13	100
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

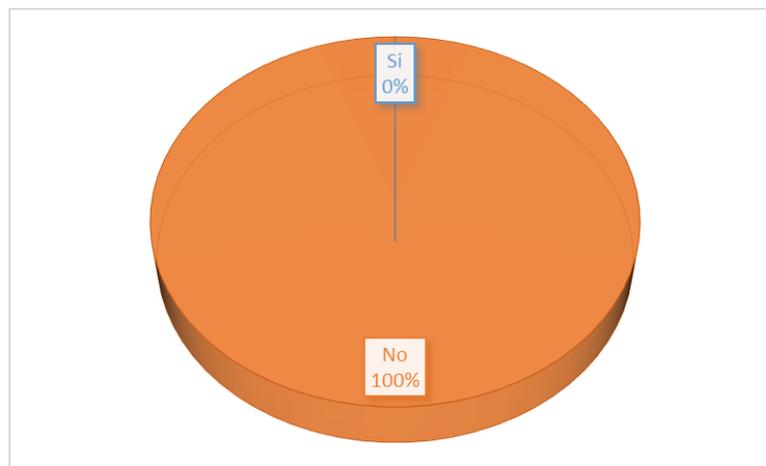


Gráfico 4.5. ¿Considera Usted que el servicio prestado es de total agrado a los clientes?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Se observa que un 100% de los encuestados manifestó que el servicio prestado al cliente no es de total agrado. Esto resulta problemático, debido a que si no están prestando un servicio eficiente, lo que desmejoraría su calidad y prestación de servicio como organización.

En base a las observaciones realizadas durante el proceso investigativo, la medición y análisis de la satisfacción del cliente es un elemento básico. Sin duda, para comprender al cliente y, por extensión, al mercado en el que la empresa se desenvuelve, es preciso escuchar a los clientes, para saber cuáles son sus necesidades y captar y estudiar datos sobre su nivel de satisfacción, sin quedarse únicamente en el registro de sus reclamaciones.

Por ello, para lograr una eficiencia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes. Esto solo podrá ser efectivo en la medida que las personas destinadas para dicha tarea en la empresa estén debidamente capacitadas para que, de una manera seria y organizada, mida la satisfacción de sus clientes, de una manera periódica y tome las acciones pertinentes. Así mismo, se deberán diseñar los métodos adecuados que posibiliten la obtención de los datos necesarios para ello. Por otro lado, una información precisa en relación a la calidad de los servicios y productos que brinde dicha empresa puede utilizarse para ofrecer un mejor servicio al cliente.

Ítem 24. ¿Considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes?

Tabla 4.6. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes

Alternativas	Frecuencias	%
Si	3	23
No	10	77
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

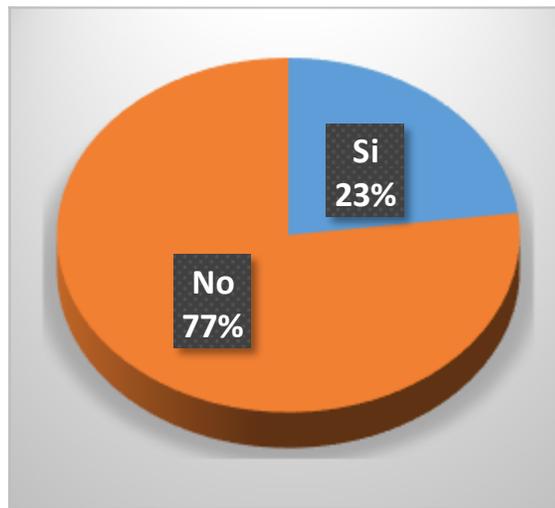


Gráfico 4.6. ¿Considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 77% de los empleados afirman que no, los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas del cliente, mientras que un 23% consideraron que el servicio que ofrece la empresa cumple con las necesidades del cliente, ya que la rapidez del servicio es fundamental para el logro de la organización, ya que si los clientes están satisfechos esto produce ganancias y éxito para la misma. Todo ello, confirma que los tiempos de entrega del servicio casi nunca satisfacen las expectativas de los clientes.

Por lo tanto, la empresa debe cumplir todas las promesas de venta o de servicio que establecen, para que el cliente puede confiar en la organización en caso de cualquier necesidad futura, con la certeza de que no perderá tiempo ni dinero. Por ello, cumplir las promesas genera confianza en el cliente y le permite optimizar su tiempo.

Ítem 25. ¿La opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio?

Tabla 4.7. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si considera Usted que la opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio

Alternativas	Frecuencias	%
Si	7	54
No	6	46
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

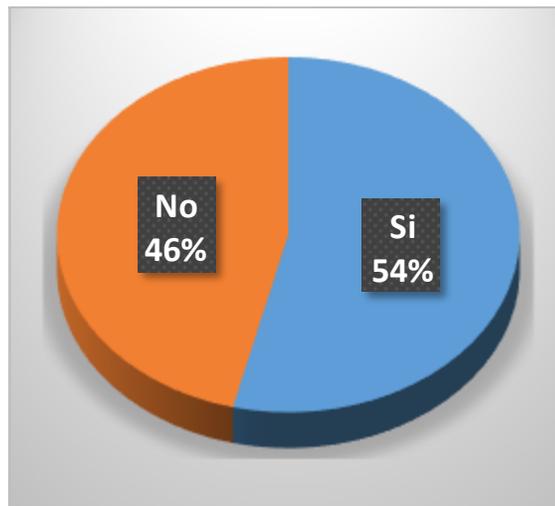


Gráfico 4.7. ¿La opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

De los encuestados el 54%, expresa que si, se toma en cuenta la opinión de los clientes, no obstante, un 46% indican que no lo hace, ya que estos son los que especifican con detalle el servicio que requieren los clientes. Es indispensable que se considere la opinión del cliente, ya que son ellos quienes determinan las características del servicio que desean y es la prioridad de la organización satisfacer las necesidades de los mismos y garantizar la satisfacción de los mismos. Además, el mostrar interés por tus clientes, denota la inquietud que la empresa tiene por conocer

su opinión y se preocupa por satisfacer sus necesidades y expectativas, ya que interactuar con ellos y contestar sus opiniones ayudarán a conseguir una mayor cercanía y mejorar el servicio.

3. Perspectiva de Procesos internos

Ítem 26. ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

Tabla 4.8. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si considera Usted que cumple a cabalidad con las funciones que le son encomendadas

Alternativas	Frecuencias	%
Si	13	100
No	0	0
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

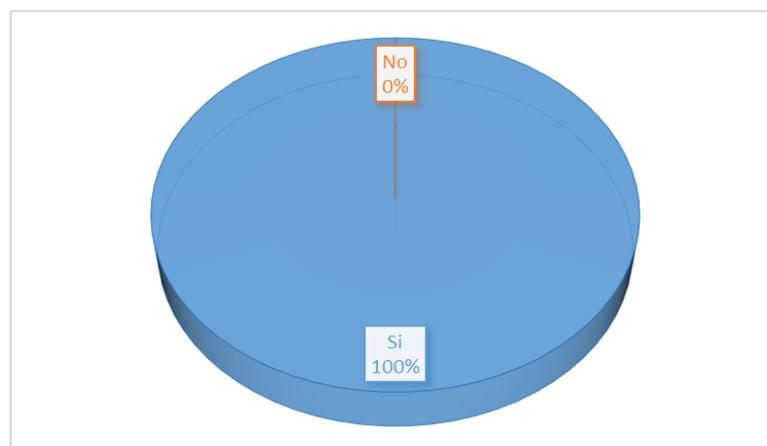


Gráfico 4.8. ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El personal en su totalidad, en un 100% señaló que sí, ya que se cumple a cabalidad con las funciones encomendadas, lo que evidencia que la motivación de los empleados no está al límite, ya que no siempre cumple con sus funciones o trabajos encomendados dentro de la instalación, y, por lo tanto, la gerencia debe buscar estrategias para solventar esta situación y mejorar la calidad del servicio. Por lo

tanto, a pesar de las condiciones laborales antes descritas en otros ítems de la investigación, los empleados están suficientemente motivados, es por ello que la empresa, debería de buscar estrategias que mejoren las mismas para alcanzar los objetivos estratégicos.

Ítem 27. ¿Cree que la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted? ¿Y si no realizan sugerencias?

Tabla N° 4.9. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	13	100
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

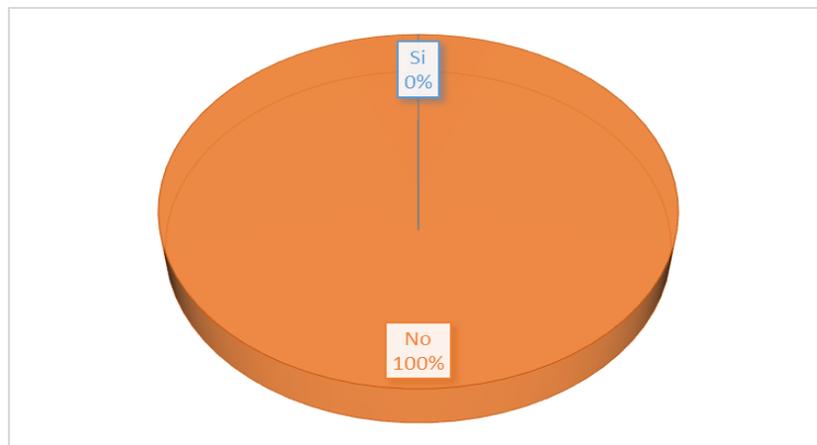


Gráfico 4.9. ¿Cree que la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted? ¿Y si no realizan sugerencias?

El 100% de los empleados expresaron que la gerencia no toma en consideración las sugerencias realizadas por ellos, ya que en la encuesta aplicada al gerente de la organización se determinó la misma respuesta, aunque en solo en algunas ocasiones son puestas en práctica, la cual este aspecto debe ser considerado para el

mejoramiento de las actividades de la organización, ya que los empleados conocen los procesos de la organización y son una excelente ayuda para el progreso de los procesos que manejan en ella. Lo cual, significa que la totalidad de los encuestados expresan que no se toman en cuenta sus ideas y aportes para el logro de las metas propuestas por la organización.

Ítem 28. ¿Considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados?

Tabla 4.10. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados

Alternativas	Frecuencias	%
Si	6	46
No	7	54
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

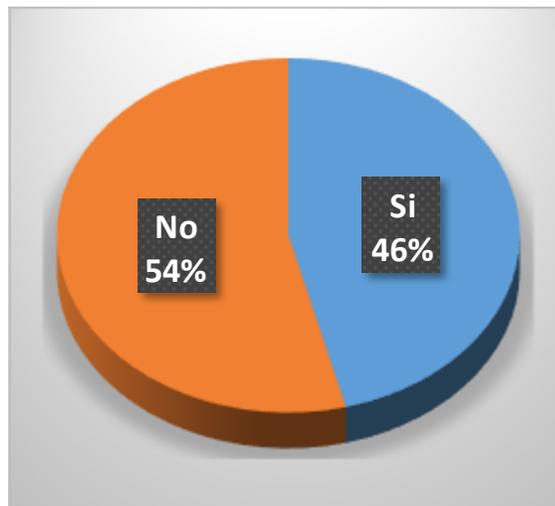


Gráfico 4.10. ¿Considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 54% de los empleados afirma que no se mantiene una excelente comunicación entre ellos y la gerencia, mientras que existe un 46% donde señala que si existe esa constante comunicación entre la gerencia y los empleados. La comunicación juega un papel preponderante dentro de las empresas, ya que en ellas se maneja las dudas, sugerencias inquietudes de los empleados, y por lo tanto es imperante prestarle atención a esta situación para mejorar la calidad del servicio y el entorno laboral de la organización. Lo que demuestra que la mayoría de los empleados mantiene buena comunicación con el gerente, siendo esto un factor de suma importancia para la organización.

Por lo tanto, se evidencia la necesidad de generar espacios de carácter directivo en las organizaciones, la comunicación como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, entre otros.

Ítem 29. ¿Considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada?

Tabla N° 4.11. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	13	100
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

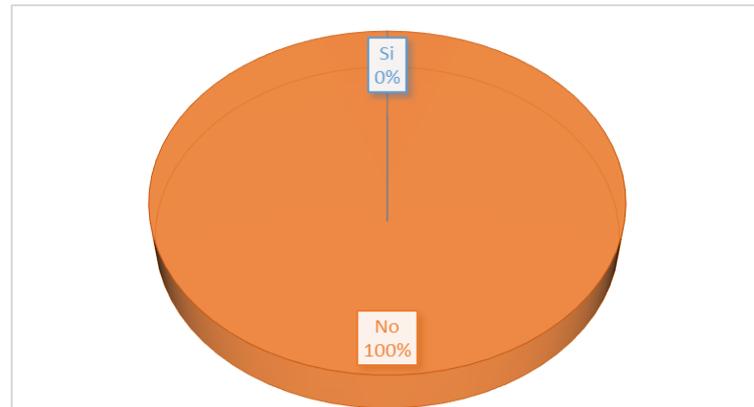


Gráfico 4.11. ¿Considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados considera que no se mantiene una adecuada comunicación entre los departamentos de la organización. Por lo tanto, se confirma lo expuesto en la pregunta anterior, que se deben mejorar los canales de comunicación en la organización. En este sentido, toda labor de relacionamiento exige estrategias de comunicación, pero sin lugar a dudas permite el alcance de los objetivos de la organización, el trabajo conjunto de los miembros de ésta en pro del desarrollo y la gestión empresarial, el mutuo bienestar existente entre empresa-colaborador, las buenas prácticas de relacionamiento generan beneficios del uso de la comunicación organizacional, estratégica o relacional en las empresas.

Ítem 30. ¿Existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades?

Tabla N° 4.12. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	13	100
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

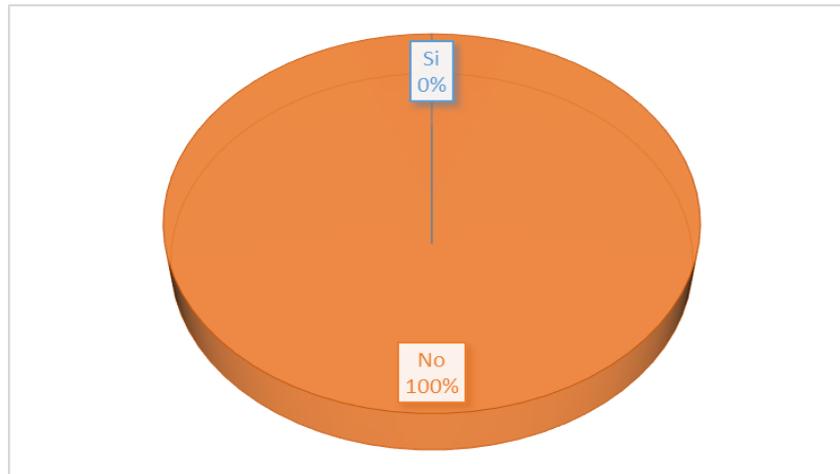


Gráfico 4.12. ¿Considera Usted que existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados concuerdan que no existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades de la empresa. Esta situación representa un problema en la organización, dado que los empleados desconocen las políticas y procedimientos de la empresa, de manera general, ya que no existen manuales donde señale que procedimientos llevar a cabo en los distintos departamentos de la organización, y además, que no se considera a las futuras contrataciones que no conocen los procedimientos y actividades que se realizan dentro de los departamentos de la empresa, complicando la adaptación de los mismos, sobre todo en el departamento técnico, el cual maneja equipos poco comunes los cuales requiere de manuales y procesos para la buena manipulación de los equipos. Lo que significa que no existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades, esto se debe a que no se cuenta con un manual bien establecido, y más bien lo hacen por la experiencia que tienen en sus cargos. Por lo tanto, la empresa debe incluir las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos.

Ítem 31. ¿Estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio?

Tabla N° 4.13. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio

Alternativas	Frecuencias	%
Si	13	100
No	0	0
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

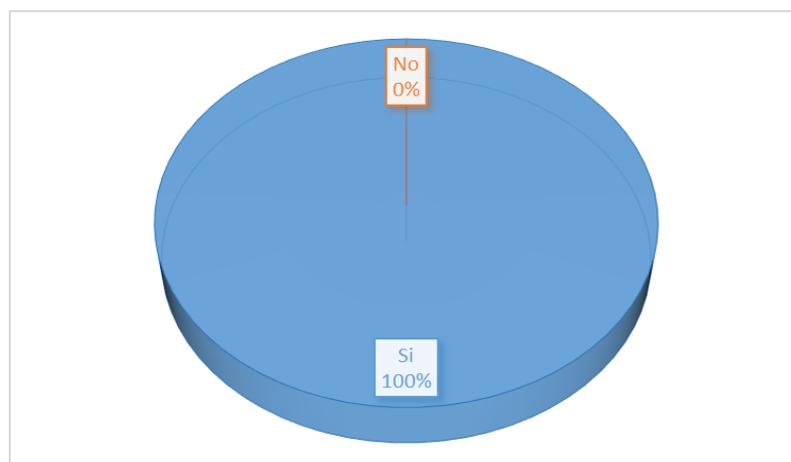


Gráfico 4.13. ¿Estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Con respecto a la disposición de mejorar y realizar cambios en las rutinas de trabajo de cada empleado de la organización, se obtuvo un 100% de disponibilidad afirmando que se encuentran totalmente de acuerdo, ya que esta situación se puede considerar una ventaja, donde por lo general las personas les tienen miedo a los cambios, las rutinas en las que están sumergidos les parece más cómodo y la idea del cambio les puede resultar incomoda. Por ende, en este caso los empleados están dispuestos a realizar cambios necesarios en sus rutinas y procedimientos laborales

para el mejoramiento del servicio. En la presente y para efectos de esta investigación, demuestra que la mayoría de los encuestados consideraría realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio, ya que se deben establecer los procedimientos y normas para mejorar los mismos. En este sentido, se trata de transformar poco a poco las estructuras rígidas en necesaria y transformar amenazas en oportunidades.

Ítem 32. ¿Existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización (SGC)?

Tabla N° 4.14. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización (SGC)

Alternativas	Frecuencias	%
Si	13	100
No	0	0
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

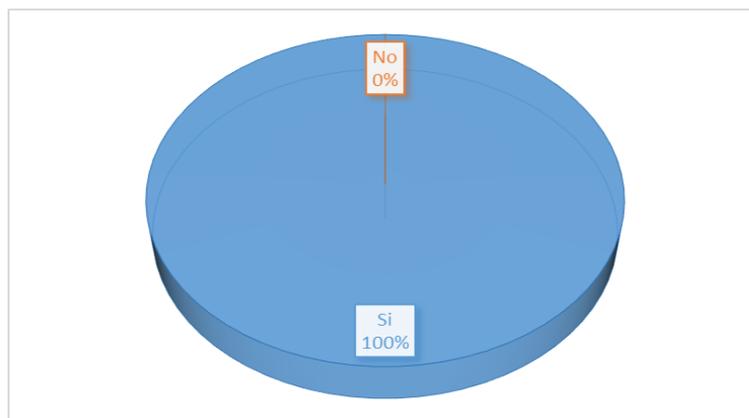


Gráfico 4.14. ¿Existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización (SGC)?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados señalan que si existe un sistema de gestión de la calidad, pero no lo ponen en funcionamiento, representando una debilidad para la empresa debido a que no ponen en práctica el sistema existente en la organización

que les permita determinar la calidad del servicio prestado, no están comparando los trabajos actuales con los anteriores y no se dictamina un nivel de mejoramiento en lapsos de tiempo determinados, por lo que no se puede medir el progreso sin tener una herramienta de referencia que permita tal medición. Lo que significa que la totalidad de los empleados encuestados opina que la organización necesita poner en práctica el sistema de gestión de calidad de los servicios que brinda la misma, para mejorar ante la competitividad en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener mejores utilidades.

Por lo tanto, implementar este sistema ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos, de tal manera que el primer objetivo estratégico para la organización debe ser llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que sepa en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Ítem 33. ¿Ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación?

Tabla N° 4.15. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	13	100
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

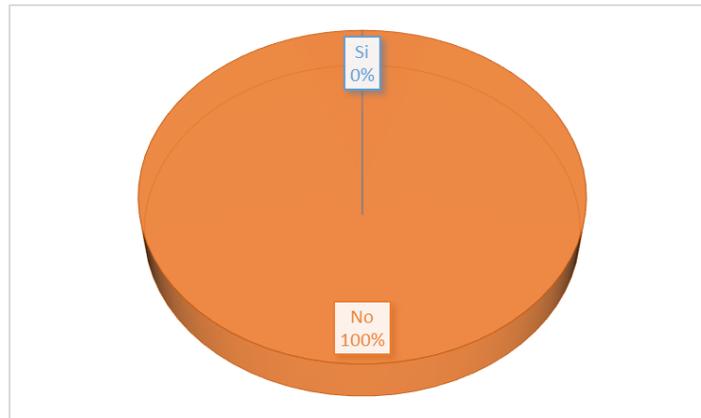


Gráfico 4.15. ¿Ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados expresa que nunca, ya que consideran que nunca ofrecen la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación. Por lo tanto, los empleados de la empresa están desactualizados en sus funciones, lo cual representa una desventaja en las actividades de la organización. En esta interrogante, la totalidad de los empleados encuestados expresa que la empresa no tiene planes de adiestramiento y por lo tanto se sienten desactualizados en el cumplimiento de sus funciones.

En este sentido, es necesario para la organización que se lleve a cabo esta función ya que aportará a las empresas un personal mejor preparado, adiestrado, el cual hará que se desarrolle en sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo que desempeña.

Ítem 34. ¿Considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal?

Tabla N° 4.16. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal

Alternativas	Frecuencias	%
Si	13	100
No	0	0
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

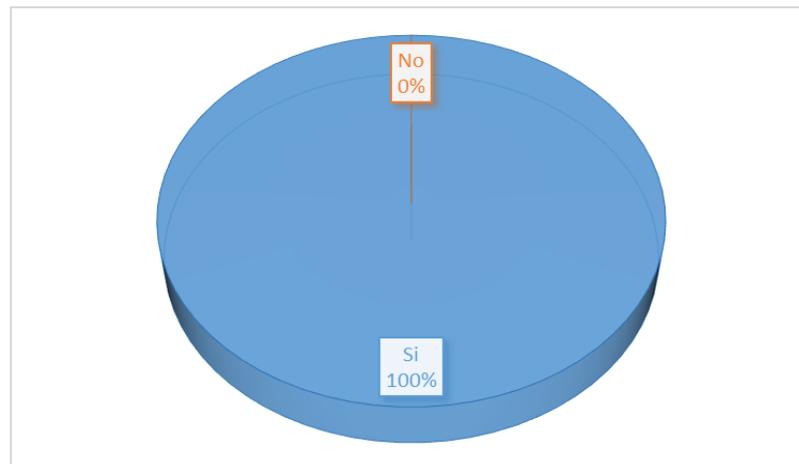


Gráfico 4.16. ¿Considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados están totalmente de acuerdo, ya que confirman que si es necesario que casi siempre se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal. Los trabajadores están conscientes que para mejorar las actividades de la empresa deben actualizar sus conocimientos para cumplir con las competencias necesarias adaptadas a su realidad y cumplir con las metas de la empresa. Además, con respecto a la periodicidad de la gerencia en brindar cursos de capacitación dirigidos al personal.

Ítem 35. ¿La gerencia ofrece flexibilidad de horarios hacia aquellos empleados que deseen realizar estudios o actividades de formación relacionadas con sus labores?

Tabla N° 4.17. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal

Alternativas	Frecuencias	%
Si	13	100
No	0	0
Total	13	100

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

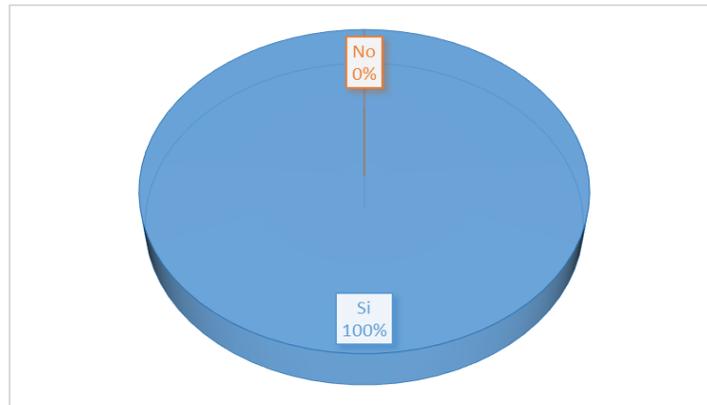


Gráfico 4.17. ¿La gerencia ofrece flexibilidad de horarios hacia aquellos empleados que deseen realizar estudios o actividades de formación relacionadas con sus labores?

Fuente: Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados señala que si, tienen flexibilidad de horarios para la realización de estudios y actividades de formación que el empleado desee. Por lo tanto, la gerencia toma en cuenta a los empleados que quieren mejorar su formación por su propia cuenta y, por ende, mejorar las actividades en la empresa. En este sentido, el horario flexible en las empresas presenta una serie de beneficios muy interesantes, tanto para empresas como para trabajadores.

Igualmente, el empleado obtiene una serie de mejoras laborales y la empresa no tiene que incurrir en la partida de gastos. Además, está demostrado que a partir de un

determinado nivel de ingresos el trabajador se siente más motivado con otro tipo de incentivos, siendo el horario flexible uno de ellos.

A partir de la aplicación de la encuesta estructurada a los empleados y entrevista al gerente de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P., se logra visualizar, las perspectivas en los contextos financiero, procesos internos, clientes y aprendizaje de la empresa. Por lo tanto, se consideran los siguientes focos problemáticos en cada perspectiva en relación a lo antes descrito:

- **Perspectiva financiera:** Mediante la entrevista no estructurada al gerente de la organización, se obtuvo información valiosa acerca de la liquidez de la empresa, ya que el mismo señaló que: “no se obtienen las ganancias esperadas.” Por lo tanto, esto representa un grave problema ya que ocasiona la aplicación de estrategias no planificadas para el cumplimiento de las obligaciones que posee Inversiones la calidad F.P. Sin embargo, es prioritario resaltar la situación económica que atraviesa el país en estos momentos, a pesar de ello, la empresa ha mantenido la rentabilidad según información proporcionada por el entrevistado.
- **Por parte de los empleados de la empresa en la encuesta aplicada y a partir de la observación de documentos administrativos de la empresa, como recibos de pagos, se visualizó que la remuneración salarial por el desempeño no es la adecuada, lo que ocasiona descontento entre los empleados perturbando su rendimiento laboral. Igualmente, no reciben ningún tipo de compensación o incentivo por su desempeño laboral, sumando la desmotivación y el bajo rendimiento en el desarrollo de sus actividades en la organización.**
- **Perspectiva Cliente:** El gerente de la empresa en la entrevista no estructurada señaló que no se realiza un seguimiento de las causas del retiro del servicio de los clientes antiguos, ni se cumple la retroalimentación del proceso, y más aún, cuando es el cliente quien se retira de los servicios prestados por dicha organización. Otra característica en esta perspectiva que hay que considerar es

que se logró observar que no todos los empleados se llevan bien con los clientes, 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. Igualmente cabe resaltar que no se lleva un registro fidedigno de los clientes más consecuentes de la empresa ni se gestiona la información, así como también satisfacer las necesidades de los mismos. Igualmente, no siguen al pie de la letra los requerimientos realizados por los clientes, lo que causa descontento en cuanto al servicio prestado.

- Perspectiva procesos internos: El gerente afirmó la inexistencia de objetivos formalmente estratégicos o una planificación dentro de la empresa, 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 organismo.

Por otra parte, existe la duplicidad de funciones por parte de los empleados, los cuales la mayoría de las veces no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar, ya que no existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas. Lo cual trae como consecuencia el incumplimiento de sus labores dentro de la organización, repercutiendo así en la calidad del servicio ofrecido. Igualmente, se debe establecer una misión y visión acorde a las necesidades de la organización, y que sea aceptada y divulgada a todos los empleados de la organización.

- Perspectiva aprendizaje y crecimiento: En relación a esta perspectiva se logró visualizar que no planean ningún tipo de capacitación para los empleados, así

mismo en cuanto a las entrevistas no estructuradas a los empleados y al gerente, existe la ausencia de una planificación estratégica que permita a la empresa encaminarse al logro de los objetivos propuestos, por lo tanto, la necesidad de que establezcan planes de acción, garantizará el cumplimiento de las estrategias para el éxito de la empresa. Todo esto conlleva al fracaso de la visión de la organización. Por lo tanto, se hace visible la carencia de actividades de crecimiento personal para incentivar a los empleados.

4.2. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.

En la definición de los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones la calidad F.P., se procederá a revisar y disentrir 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. Todo esto, servirá para la elaboración de los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones la calidad F.P., los cuales se desglosarán de la misión y visión, para así lograr el establecimiento de los indicadores para lograr los mismos. Para ello, se utilizó la entrevista no estructurada. Vale la pena resaltar, que para obtener los datos que serán utilizados para desarrollar las matrices EFE y EFI, se empleará un Análisis Estructural luego de cada auditoría, lo que permitió observar la influencia que ejercen las variables, unas sobre otras, además permite ubicarlas en cuatro (4) zonas distintas, dependiendo de sus niveles de motricidad y dependencia, para luego proceder a calcular sus ponderaciones.

Para finalizar, se desarrollaron los temas estratégicos basándose en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, identificadas durante las auditorías externas e internas, respectivamente, así como en las declaraciones de la visión y misión previamente establecidas, orientadas hacia el logro de los objetivos

estratégicos de la organización, en donde se utilizará los principios establecidos por Strickland y Thompson.

4.2.1. Establecimiento de la Misión y Visión Actuales de la Empresa

Debido a que 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 la empresa, 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.

4.2.1.1. Formulación de la Misión de la Empresa

La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa. Por lo tanto, una declaración de la misión definida es esencial para formular estrategias con eficacia. La misión que se propone para la empresa, expresa el camino

hacia el logro de sus metas y ésta fue considerada en función a la situación actual de la dependencia y las ideas expresadas por los empleados adscritos a ella en las entrevistas realizadas.

La formulación de la misión de, se realizó en base a las especificaciones de Fred David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica, donde indica que la correcta redacción de una misión debe dar respuesta a tres (3) preguntas básicas: ¿quiénes son?, ¿qué hacen? y ¿hacia dónde se dirige?

- ¿Quiénes son? Es una empresa se dedica a la compra- venta y distribución al mayor y detal de víveres, charcutería, carnicería, lácteos y sus derivados, así como de frutas, verduras, hortalizas, artículos de quincallería, confitería y ferretería en general.
- ¿Qué hacen? Es una empresa dedicada a la compra- venta y distribución al mayor y detal de víveres, hortalizas, charcutería, carnicería, lácteos y sus derivados.
- ¿Hacia dónde se dirige? La organización aspira crecer progresivamente, en cuanto a captación de nuevos clientes, mejora de estructura física, adquisición de equipos, vehículos y herramientas, contratación de personal capacitado, teniendo desde entonces, una amplia trayectoria, con el objeto primordial de satisfacer las necesidades del cliente.

Luego de esto, se elaboró y se formuló la misión que a continuación se presenta:

La empresa Inversiones la calidad F.P., es una organización encargada de la se dedica a la compra- venta y distribución al mayor y detal de víveres, charcutería, carnicería, lácteos y sus derivados, así como de frutas, verduras, hortalizas, artículos de quincallería, confitería y ferretería en general, con el fin de impulsarla al éxito en el mercado competitivo, a partir del crecimiento progresivo, en cuanto a captación de nuevos clientes, mejora de estructura física, adquisición de equipos, vehículos y herramientas, contratación de personal capacitado, teniendo desde entonces, una

amplia trayectoria, manteniendo un alto nivel, con el objeto primordial de satisfacer las necesidades del cliente. Aspira mejorar cada día de forma continua en la búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a nuestros empleados y nuestros clientes satisfechos, así como expandirse en cuanto a conocimiento y actividades en el ramo.

Del mismo modo, se siguieron las directrices del autor al cual se ha hecho referencia para efectuar la evaluación respectiva de la misión, tal como se aprecia en la tabla N° 4.18:

Tabla N° 4.18.- Evaluación de la Misión de la empresa

DECLARACIÓN DE MISIÓN	
Elementos	Respuestas
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Captación de nuevos clientes. - Satisfacer las necesidades del cliente. - Búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a nuestros clientes satisfechos
Producción y Servicios	- Es una organización encargada de la se dedica a la compra-venta y distribución al mayor y detal de víveres, charcutería, carnicería, lácteos y sus derivados, así como de frutas, verduras, hortalizas, artículos de quincallería, confitería y ferretería en general.
Mercado	- Definido en: “Compra - Venta”.
Tecnología	- Considerando los últimos avances tecnológicos.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Aspira mejorar cada día. - Expandirse en cuanto a conocimiento y actividades en el ramo. - Crecimiento progresivo, en cuanto a captación de nuevos clientes, mejora de estructura física, adquisición de equipos, vehículos y herramientas, contratación de personal capacitado
Filosofía	- Amplia trayectoria, manteniendo un alto nivel
Concepto que tiene el departamento de sí mismo	- Se dedica a la compra- venta y distribución al mayor y detal de víveres, charcutería, carnicería, lácteos y sus derivados, así como de frutas, verduras, hortalizas, artículos de quincallería, confitería y ferretería en general, con el fin de impulsarla al éxito en el mercado competitivo.
Preocupación por su imagen publica	- Impulsarla al éxito en el mercado competitivo.

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 4.18.- Evaluación de la Misión de la empresa

DECLARACIÓN DE MISIÓN	
Elementos	Respuestas
Preocupación por los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal técnico capacitado. - Búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a los empleados satisfechos, así como expandirse en cuanto a conocimiento y actividades en el ramo

Fuente: El autor (2017)

Es de gran importancia señalar que esta misión fue comunicada a los miembros de Inversiones la calidad F.P., a fin de que los miembros de esta organización manifestaran si estaban de acuerdo o no con la misma, obteniendo un resultado afirmativo.

4.2.1.2. Formulación de la Visión de la Empresa

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. David (Op. Cit.), afirma que: “una visión compartida crea una comunión de intereses

que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.” (p.60)

La información obtenida a través de las entrevistas fue organizada para dar respuesta a las preguntas sugeridas por Fred David para la declaración de una visión estratégica:

- ¿Hacia dónde se dirige la empresa Inversiones la calidad F.P.?

La empresa está orientada en crecer progresivamente, a fin de impulsarla al éxito en el mercado competitivo, a partir del crecimiento progresivo, en cuanto a captación de nuevos clientes, mejora de estructura física, adquisición de equipos, vehículos y herramientas, contratación de personal capacitado, teniendo desde entonces, una amplia trayectoria, manteniendo un alto nivel, con el objeto primordial de satisfacer las necesidades del cliente.

- ¿Cómo debe ser la organización en los próximos años?

La organización, debe ser exitosa, establecer un sistema de gestión apropiado, con la ferviente convicción de mejorar cada día continúa en la búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a nuestros empleados y nuestros clientes satisfechos, así como también capacitar al personal.

- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes, en las que la dependencia se debe concentrar?

Mejorar cada día de forma continua en la búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a nuestros empleados y nuestros clientes satisfechos, así como expandirse en cuanto a conocimiento y actividades en el ramo.

En base a dichas interrogantes, se formuló la visión que se presenta seguidamente:

Lograr que los clientes de Inversiones la calidad F.P., estén satisfechos con los servicios y productos que ofrece la empresa, está orientada en crecer progresivamente, a fin de impulsarla al éxito en el mercado competitivo, a partir del

crecimiento progresivo, en cuanto a captación de nuevos clientes, mejora de estructura física, adquisición de equipos, vehículos y herramientas, contratación de personal capacitado, teniendo desde entonces, una amplia trayectoria, manteniendo un alto nivel, con el objeto primordial de satisfacer las necesidades del cliente. De igual forma, se aspira ser reconocidos a nivel local, regional y nacional como una empresa líder, con la ferviente convicción de mejorar cada día de forma continua en la búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a nuestros empleados y nuestros clientes satisfechos, así como expandirse en cuanto a conocimiento y actividades en el ramo para desarrollar procesos que procuren el posicionamiento de los clientes en el mercado.

Al igual que se procedió en la parte anterior, la visión fue difundida a los miembros de Inversiones la calidad F.P., a objeto de conocer sus consideraciones en base a su contenido, encontrando que los mismos estuvieron totalmente de acuerdo con su redacción, al igual que expresaron que dicha visión se encuentra alineada con los procesos y razón de ser del ente bajo estudio.

4.2.2. Identificación de las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades del Clima Organizacional en la Empresa Inversiones la Calidad F.P.

4.2.2.1. Auditoría Interna

La auditoría interna agrupó el conjunto de procedimientos para evaluar las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P., permitiendo determinar las debilidades y fortalezas. El ambiente interno de la organización brindó la oportunidad de involucrar a sus miembros, haciéndolos partícipes de este estudio, en forma tal que se promoviera un mejoramiento funcional, lo que podría traducirse en corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo y la obtención de beneficios económicos a través la formulación de estrategias.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían en este caso, el ánimo de los empleados. Para la adquisición de la información necesaria, se contó con la participación y la colaboración de los miembros de la empresa, aplicando técnicas de recolección de datos como: entrevistas no estructuradas, observaciones directas, revisión de documentos y conversaciones directas con los empleados de la organización.

Para la realización de esta auditoría interna se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor David (op. cit) en su libro: “Conceptos de la Administración Estratégica”, tomando como áreas funcionales a evaluar:

4.2.2.2. Área de Administración

Esta función se encarga de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades relacionadas al clima organizacional en la empresa Inversiones la calidad F.P., a través de las distintas áreas para el desarrollo de cada una de ellas.

Función Planificación:

La planificación es un proceso a través del cual los gerentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, permitiendo a la organización tener el control de su futuro, en vez de limitarse a reaccionar ante la realidad externa cuando esta presenta hechos o fuerzas. Igualmente, al planificar, se debe pensar con antelación en las metas y acciones, las cuales se basan en actos, aplicando métodos, plan o lógica, y no dejarlas al azar.

En relación a esta función se logró comprobar a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y la encuesta aplicada en el objetivo anterior, dentro de los procesos de planificación en la empresa, para el momento de la realización del estudio, la misma, no contaba con ningún tipo de plan estratégico para mejoramiento de las actividades de Inversiones la calidad F.P. Por lo tanto, la organización no proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales, así como que no permiten el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes, sin embargo, no es de su conocimiento, debido a la falta de información o no saben que es el término.

No obstante, existe un reglamento de trabajo, el cual tiene como propósito fundamental evitar la incidencia del factor de riesgo Psicosocial en las instalaciones de trabajo, mejorar el clima organizacional, el bienestar de los trabajadores y trabajadoras, así como, su grupo familiar.

En tal sentido, luego de estudiar esta área se detectaron las siguientes variables:

- Fortalezas:
 - a) Tienen un reglamento de trabajo.
- Debilidades:
 - a) No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar el clima organizacional del personal que labora en Inversiones la calidad F.P
 - b) No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales
 - c) No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes

Función Organización:

Con respecto a la función organización, se logró visualizar una vez realizadas las entrevistas y encuestas, que la organización posee una estructura organizativa formalmente definida. De igual manera, la entrevista no estructurada y la observación directa, se visualizó que el total de los miembros de la empresa no tienen conocimiento de cuáles son sus funciones, debido a que las responsabilidades y actividades que deben llevar a cabo sus integrantes se han obtenido a través de la experiencia. En este sentido, la mayoría de las veces no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar, ya que no existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas.

No obstante, se adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones. Así mismo, a través de la encuesta aplicada en el diagnóstico de la situación actual, se logró observar que la comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones; así como la posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.

Por consiguiente, en la función organización se obtuvieron las siguientes variables:

- Fortalezas:
 - a) Posee diseño y estructura organizacional
- Debilidades:
 - a) Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
 - b) La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones.

- c) La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuyente aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- d) Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar
- e) No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas

Función Dirección

De acuerdo a la entrevista no estructurada efectuada a los miembros de la empresa, se pudo conocer que en conjunto poseen una motivación al logro de las metas de la misma, hecho que viene a representar un aspecto favorable, debido a que cada integrante trabaja de forma individual y en conjunto para cumplir un solo fin.

Por otra parte, no existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo, permitiendo afirmar no hay una buena base comunicativa entre ellos. Aunado a esto, no se sienten bien con el trabajo desempeñado dentro de ella. En sentido, la inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización, considerando que su trabajo se lleva a cabo en medio del ambiente de crisis característica de las recesiones económicas y la escasez de recursos como aspectos condicionantes. A la par, un aspecto importante dentro de la función de dirección como lo es la evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa, porque la organización no ha promovido la realización de actividades destinadas a valorar el desempeño de los miembros de la misma con la finalidad de verificar en qué medida llevan a cabo sus funciones y cuáles pueden ser las mejoras que pudieran incorporar cada uno de ellos para lograr la mayor calidad en el ejercicio de sus responsabilidades.

De esta forma, con la información adquirida se obtuvieron las siguientes variables:

- Fortalezas:
 - a) Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.
- Debilidad:
 - a) Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa.
 - b) No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo.
 - c) La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa
 - d) Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.

Función Integración del Personal

En torno a esta área, de acuerdo a las técnicas aplicadas para la recolección de datos, se pudo constatar que la gerencia, no ha mostrado el interés suficiente por tratar de brindar a los trabajadores recursos para mejorar la integración entre los miembros de la organización. Igualmente, no ofrece actualizaciones en cuanto a la formación del recurso humano de la empresa, logrando constatar a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y la revisión documental que no existe un plan de adiestramiento al personal de la empresa.

En tal sentido, luego del estudio de esta área, se han detectado las siguientes variables:

- Debilidad:
 - a) Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa.
 - b) No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa.

Función Control

El estudio de esta función a lo largo de la auditoría interna se evidenció que se carece de mecanismos para medir los objetivos de la empresa, en virtud de que justamente no existen metas trazadas a cumplir a corto, mediano o largo plazo, por lo que esta entidad responde de manera reactiva ante las circunstancias, y no de una forma precisa, partiendo de las directrices que se hayan trazado y que aspiran ser ejecutadas en un tiempo determinado.

De igual forma, se apreció la ausencia de mecanismos para la medición del desempeño de los empleados en lo que respecta a su labor, de manera que no se tiene certeza cuantitativa de la efectividad con la cual los trabajadores responden a sus funciones, y en consecuencia, al servicio publicitario que les corresponde brindar.

Un aspecto importante que han comenzado a implementar muchas organizaciones en todo el mundo son los indicadores de gestión, los cuales permiten identificar la medida con la cual se llega a cumplir una meta establecida y su necesidad de mejorar sus servicios. Esta iniciativa tampoco ha sido implementada en la organización, precisamente por la razón mencionada anteriormente, relativa a la ausencia de objetivos estratégicos que faciliten la implementación de este mecanismo, en función de mejorar paulatinamente las buenas prácticas y corregir todo aquello que desvirtúa los fines de la organización.

Partiendo de la información expresada con anterioridad, se consideraron las siguientes variables para la función control:

- Debilidades:
 - a) Ausencia de indicadores de gestión en la empresa
 - b) Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.

- c) Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados.

4.2.2.3. Área de Marketing

Para el desarrollo organizacional el marketing no es una tarea de un departamento en la organización, es un estilo de accionar institucional. La organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing, todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

Función Análisis de los Clientes

Para realizar la auditoria de mercadeo o marketing, se consideró la función básica relacionada al análisis de la clientela, la cual refiere a la evaluación o examen de las necesidades y deseos de la misma, en éste caso, clientes que han requerido servicio de la empresa. En este sentido, los perfiles de los clientes revelan las características demográficas de los clientes de una empresa. Los compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, vendedores a mayoristas, vendedores a minoristas, proveedores y acreedores tienen la posibilidad de participar en la recolección de información para identificar con éxito las necesidades y carencias de los clientes.

Mediante la aplicación de entrevistas no estructuradas a los empleados y al gerente de la organización se logró evidenciar que esta empresa no ha desarrollado un mecanismo pertinente para conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio prestado, de igual forma tampoco poseen un instrumento que le brinde a los mismos realizar recomendaciones en pro de mejorar el funcionamiento de la empresa y el incremento de sus ingresos. Por lo tanto, no existen procedimientos

que detecten posibilidades de negocio, así como áreas potenciales del mercado con el propósito de evaluar puntualmente al cliente.

Al mismo tiempo, dentro del estudio de esta área se verificó la inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia. Igualmente, el talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes. Por lo tanto, no se mantiene una excelente relación con los clientes y el servicio prestado al cliente no es de total agrado. Todo ello, trae como consecuencia, que los clientes mantienen una percepción negativa de la organización, pues se sienten insatisfechos con los servicios brindados por el personal de la misma.

En consecuencia, el estudio del área de marketing permitió evidenciar las siguientes variables:

- Debilidades:
 - a) No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas
 - b) Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia.
 - c) El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.
 - d) Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.

Función compra de suministros

El estudio de esta función a través de la revisión documental y la observación directa se logró evidenciar que la organización objeto de estudio obtiene suministros por medios propios y no a través de proveedores, vendedores o distribuidores, lo cual

genera retrasos en la adquisición de productos, pues gran parte de ella no se consigue dentro del país o tiene costos excesivos, por lo que se recurre a comprarla fuera de la nación con el monto limitado de divisas para compras en el exterior que otorga el gobierno a personas naturales y jurídicas.

En tal sentido, luego del estudio de esta función, se detectó la siguiente variable:

- Fortalezas:
 - a) El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral.
- Debilidades:
 - a) Dificultad para adquirir suministros

Función Venta de Productos y Servicios

La implantación exitosa de la estrategia depende por lo general de la habilidad de una empresa para vender determinado producto o servicio, por lo tanto, la determinación de las fortalezas y las debilidades de una empresa, en la función de ventas de la mercadotecnia, es una parte importante del proceso de auditoría interna de la dirección estratégica. Así mismo, se pudo observar que la empresa, no está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.

Por otra parte, las herramientas para el desarrollo de un Recurso Humano competente para el Servicio, incluye; clima organizacional para y por el cliente, formación y entrenamiento para potenciar y fortalecer habilidades y destrezas necesarias para ofrecer un servicio con calidad, entre otras. Asumiendo que la organización objeto de estudio no posee estas características, lo cual se logró observar durante la visita a la empresa.

En consecuencia, el estudio de la función venta de productos y servicios permitió evidenciar las siguientes variables:

- Debilidades:
 - a) No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.
 - b) No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio
 - c) Función Planificación de productos y servicios

La planeación de productos y servicios implica actividades como, el posicionamiento de productos, el diseño de garantías, la determinación de opciones de productos, las características de los productos, el estilo y la calidad de los productos y el servicio al cliente. Al respecto, se logra observar que la empresa, no presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

En consecuencia, A continuación, el estudio de área funcional permitió evidenciar la siguiente variable:

- Debilidades:
 - a) No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

4.2.2.4. Área de Finanzas y Contabilidad

Esta función es prioritaria para la organización, debido a que toda organización trabaja en base a constante movimientos de dinero, por lo que debe considerar la obtención de fondos y de suministro de capital para su funcionamiento, en función de

cubrir sus principales necesidades. Por lo tanto, la determinación de las fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz.

En este caso, es preciso destacar que existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados, así como su promoción, ya que en la actualidad, la empresa tiene esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. Todo esto, debido a los pocos ingresos que percibe la empresa, aunado a los inalcanzables precios de los artículos en Venezuela, a causa de la inflación.

Por lo tanto, esta área funcional permite evidenciar la siguiente variable:

- Debilidades:
 - a) Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.

4.2.2.5. Área de Producción y Operaciones

Las actividades de producción y operaciones representan a menudo la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa.

Función Procesos

El área de procesos se centra principalmente en conocer si la organización está atenta a velar por la existencia de condiciones adecuadas para la realización de las labores rutinarias, así como por la utilización ordenada y eficiente del sitio de trabajo, procurando mantener criterios de calidad de vida laboral.

Por lo tanto, para mejorar las actividades de la empresa, se confirmó a través de la entrevista no estructurada, realizada al Gerente, que la capacitación de empleados ayuda a sus empresas a responder a los mercados cambiantes con mayor rapidez. La capacitación de trabajadores incrementa la eficiencia, la calidad, la productividad y la satisfacción en el trabajo. Las decisiones con relación a la fuerza laboral tienen que ver con el manejo de empleados capacitados, no capacitados, administrativos y de la gerencia. En este sentido, los trabajadores, no tienen la capacitación adecuada, ya que la gerencia no ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores.

Entre las decisiones específicas tomadas por la gerencia, no está el diseño de trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación. Por ello se hace necesario implementar estrategias para la ejecución de las mismas.

Partiendo de la información expresada con anterioridad, se consideró la variable a continuación:

- Fortalezas:
 - a) Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.
- Debilidades:
 - a) No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores
 - b) No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.

Función Capacidad

Las decisiones sobre la capacidad implican la determinación de los niveles de rendimiento óptimos para la empresa, es decir, ni mucho ni poco. Las decisiones específicas incluyen el pronóstico, la planeación de las instalaciones, la planeación

agregada, la programación, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas. Los mismos reflejan la capacidad que tiene la organización para generar niveles de motivación y desarrollo personal en el día a día de trabajo. Para esta organización, en los niveles gerenciales es no poseen el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo, así que no generan los resultados para el cumplimiento de los objetivos, lo cual hace que el personal no desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas. En consecuencia, el estudio realizado en la función capacidad permitió evidenciar la siguiente variable:

- Debilidades:
 - a) La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo, así que no generan los resultados para el cumplimiento de los objetivos, lo cual hace que el personal no desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas.

Función Inventario

Las decisiones en cuanto al inventario implican el manejo del nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados. Entre las decisiones específicas están qué solicitar, cuándo solicitar, cuánto solicitar y el manejo de los materiales. Según se constató mediante el proceso de observación que se ejecutó, los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos. Por lo tanto, el estudio de área funcional permitió evidenciar las siguientes variables:

- Debilidad:
 - a) Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos

4.2.2.6. Área de Sistemas de Información Gerencial

La información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia; es la piedra angular de todas las empresas. La información representa una fuente importante de ventajas o desventajas competitivas de la gerencia. La evaluación de las fortalezas y las debilidades internas de una empresa en los sistemas de información es fundamental al realizar una auditoría interna.

En este sentido, la empresa, no cuenta con un sistema de información automatizado que le ayude en la ejecución de sus funciones administrativas, con la finalidad de contar con respuestas más rápidas ante cualquier consulta informativa y apoyar el proceso de toma de decisiones. Así mismo, se logró constatar a través de la entrevista no estructurada que los empleados de la organización, no poseen ningún tipo de tecnología para comunicarse, todo se hace a través de memorándums y cartas escritas en físico, lo que ocasiona gasto de material de oficina, y disminuye la capacidad de comunicación entre los miembros, ya que es menos eficaz la comunicación entre ellos.

- Debilidad:
 - a) No cuenta con un sistema de información automatizado que le ayude en la ejecución de sus funciones administrativas, con la finalidad de contar con respuestas más rápidas ante cualquier consulta informativa y apoyar el proceso de toma de decisiones.

4.2.3. Fortalezas y Debilidades de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.

Después de realizar la Auditoría Interna, se identificaron los factores que representan las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio, con el

propósito de construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos, en función de determinar cómo se encuentra la dependencia internamente. En la tabla N°4.19, se exponen las fortificaciones obtenidas en la evaluación sugerida por el autor Fred David y aplicada al organismo en estudio.

Tabla N° 4.19.- Identificación de las fortalezas de la empresa Inversiones la calidad F.P.

FORTALEZAS
1. Tienen un reglamento de trabajo.
2. Posee diseño y estructura organizacional
3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.
4. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral
5. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.
6. Tienen un reglamento de trabajo.
7. Posee diseño y estructura organizacional

Fuente: El autor (2017)

A continuación, en la tabla N°4.20, se presentan las debilidades encontradas en la evaluación de los factores internos de la empresa objeto de estudio.

Tabla N° 4.20.- Identificación de las debilidades de la empresa Inversiones la calidad F.P.

DEBILIDADES
1. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Inversiones la calidad F.P
2. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales
3. No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes
4. Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
5. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones.
6. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuent aplicación del sistema salarial y de incentivos.

Fuente: El autor (2017)

Tabla N° 4.20.- Identificación de las debilidades de la empresa Inversiones la calidad F.P.

DEBILIDADES	
7.	Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar
8.	No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas
9.	Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa.
10.	No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo.
11.	La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa
12.	Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.
13.	Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa Inversiones la calidad F.P.
14.	No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa.
15.	Ausencia de indicadores de gestión en la empresa Inversiones la calidad F.P.
16.	Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.
17.	Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados.
18.	No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas
19.	Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia.
20.	El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.
21.	Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.
22.	No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.
23.	No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio
24.	No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.
25.	Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.
26.	No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores
27.	No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.

Fuente: El autor (2017)

Tabla N° 4.20.- Identificación de las debilidades de la empresa Inversiones la calidad F.P.

DEBILIDADES
28. La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo, así que no generan los resultados para el cumplimiento de los objetivos, lo cual hace que el personal no desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas.
29. Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos
30.No cuenta con un sistema de información automatizado que le ayude en la ejecución de sus funciones administrativas, con la finalidad de contar con
31. Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos
32.Bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos

Fuente: El autor (2017)

4.2.4. Análisis Estructural de los Factores Internos

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades, se realizó la Matriz de Análisis Estructural estableciendo un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0), asignando 1 o 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la referida matriz, que se observa en la tabla N°4.21. Este análisis tiene como finalidad establecer un escenario inicial para comenzar a mejorar la situación interna, en función de definir estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar las debilidades y aprovechar las fortalezas. El punto más importante, es el de detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La sumatoria de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes, esto es conocido como índice de motricidad (MT), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. La sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes, conocida como

índice de dependencia (DT), porque indica el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

Continuacion, Tabla N° 4.21.- Análisis estructural de las variables internas

VARIABLES	INFLUENCIA																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	MT		
DEBILIDADES																																									
9. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	6	
10. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
11. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
12. Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	5		
13. No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	8		

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 4.21.- Análisis estructural de las variables internas

VARIABLES	INFLUENCIA																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	MT		
	DEBILIDADES																																								
14. Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	10
15. No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
16. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	11	
17. Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	4	
18. Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
19. No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	9		

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 4.21.- Análisis estructural de las variables internas

VARIABLES	INFLUENCIA																																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	MT			
	DEBILIDADES																																									
25. El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
26. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
27. Dificultad para adquirir suministros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
28. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
29. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 4.21.- Análisis estructural de las variables internas

VARIABLES	INFLUENCIA																																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	MT		
DEBILIDADES																																									
30. No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
31. Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
32. No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	8	
33. No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	7	
34. La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	9	
35. Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	

Fuente: El autor (2017)

Como se indicó anteriormente, la sumatoria de los números por filas indica el índice de motricidad, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. Del grupo estudiado, la variable “No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en la empresa”, es la que tiene más influencia sobre el sistema pues su motricidad es catorce (14), seguida de “Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia.” con motricidad de doce (12) y finalmente la variable “La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa”, totalizando un índice de motricidad igual a once (11). |

La sumatoria de las columnas representa el índice de dependencia, porque muestra el grado de subordinación de cada variable con las demás. Así la variable más subordinada de todas es el “Tienen un reglamento de trabajo” con catorce (14) puntos, seguido de la “Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa” y la mencionada “El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral” con diez (10) puntos.

4.2.4.1. Valores de Motricidad y Dependencia de Variables Claves en el Análisis Interno

Los cálculos de los valores de motricidad de cada variable interna se realizaron mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{\text{Valor de Motricidad de la Variable} \times 100}{\text{Total de Motricidad}} \quad (\text{Ec. N}^\circ 1)$$

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{\text{Valor de Dependencia de la Variable} \times 100}{\text{Total de Dependencia}} \quad (\text{Ec. N}^\circ 2)$$

Así la tabla N°4.22., recoge los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis interno.

Tabla N° 13.- Valores de Motricidad y Dependencia del análisis interno

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
1. Tienen un reglamento de trabajo.	2	1,0152	14	7,1066
2. Posee diseño y estructura organizacional	1	0,5076	9	4,5685
3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	2	1,0152	10	5,0761
4. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral	2	1,0152	7	3,5533
5. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.	1	0,5076	5	2,5381
6. Tienen un reglamento de trabajo.	1	0,5076	4	2,0305
7. Posee diseño y estructura organizacional	2	1,0152	8	4,0609
8. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Inversiones la calidad F.P.	14	7,1066	2	1,0152
9. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales	6	3,0457	3	1,5228
10.La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	5	2,5381	3	1,5228
11.La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuyente aplicación del sistema salarial y de incentivos.	3	1,5228	6	3,0457
12.Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar	5	2,5381	1	0,5076
13.No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas	8	4,0609	3	1,5228
14.Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa	10	5,0761	9	4,5685
15.No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo	4	2,0305	4	2,0305
16.La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa	11	5,5838	4	2,0305
17.Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.	4	2,0305	8	4,0609

Fuente: El autor (2017)

Continuación, Tabla N° 13.- Valores de Motricidad y Dependencia del análisis interno

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
18.Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa	3	1,5228	2	1,0152
19.No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa	9	4,5685	3	1,5228
20.Ausencia de indicadores de gestión en la empresa	8	4,0609	4	2,0305
21.Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.	2	1,0152	1	0,5076
22.Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados	2	1,0152	5	2,5381
23.No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas	8	4,0609	1	0,5076
24.Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia.	12	6,0914	2	1,0152
25.El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes	3	1,5228	2	1,0152
26.Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	3	1,5228	3	1,5228
27.Dificultad para adquirir suministros	7	3,5533	5	2,5381
28.No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	2	1,0152	3	1,5228
29.No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	2	1,0152	5	2,5381
30.No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador	4	2,0305	5	2,5381
31.Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	5	2,5381	8	4,0609
32.No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores	8	4,0609	8	4,0609
33.No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.	7	3,5533	10	5,0761

Fuente: El autor (2017)

Continuación, Tabla N° 13.- Valores de Motricidad y Dependencia del análisis interno

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
34.La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo	9	4,5685	8	4,0609
35.Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona	4	2,0305	7	3,5533
36.No cuenta con un sistema de información	6	3,0457	6	3,0457
37. Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos	8	4,0609	6	3,0457
38. bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.	4	2,0305	3	1,5228
TOTAL	197	100%	197	100%

Fuente: El autor (2017)

4.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para la elaboración de la Matriz EFI se consultó al Gerente de Operaciones, responsable de la empresa, actualmente, bajo una entrevista informal y en conjunto a la apreciación a lo largo de la observación directa se llegó a un acuerdo estableciendo las clasificaciones mostradas (ver tabla N° 4.23). Estas calificaciones se consideraron bajo el esquema presentado por Fred David, cuyos criterios son: para una debilidad mayor (calificación = 1), para una debilidad menor (calificación = 2), para una fortaleza menor (calificación = 3) y una fortaleza mayor (calificación = 4).

Tabla N° 4.23.- Puntajes de las fortalezas y debilidades de la Matriz EFI

Variable	Puntaje
1. Tienen un reglamento de trabajo.	3
2. Posee diseño y estructura organizacional	3
3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	4
4. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral	3
5. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.	3
6. Tienen un reglamento de trabajo.	3
7. Posee diseño y estructura organizacional	4

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 4.23.- Puntajes de las fortalezas y debilidades de la Matriz EFI

Variable	Puntaje
8. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Inversiones la calidad F.P.	2
9. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales	1
10.La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	1
11.La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.	1
12.Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar	1
13.No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas	2
14.Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa	1
15.No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo	1
16.La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa	2
17.Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.	1
18.Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa	1
19.No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa	1
20.Ausencia de indicadores de gestión en la empresa	1
21.Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.	1
22.Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados	1
23.No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas	1
24.Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia.	1
25.El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes	1
26.Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	1
27.Dificultad para adquirir suministros	1
28.No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	1
29.No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	1
30.No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador	1
31.Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	1
32.No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores	2
33.No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.	1
34.La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo	1
35.Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona	1

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 4.23.- Puntajes de las fortalezas y debilidades de la Matriz EFI

Variable	Puntaje
36.No cuenta con un sistema de información	1
37. Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos	1
38. bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.	1

Fuente: El autor (2017)

Luego de haber efectuado la calificación de cada variable, se llegó a la determinación de los valores ponderados que permiten obtener las ponderaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, esto facilitó la asignación de valores más precisos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En la tabla N°4.24, se observan los valores ponderados de la Matriz EFI. Para la determinación de los valores ponderados de la matriz EFI se procedió de la siguiente manera:

- a. Se tomaron las variables internas.
- b. Se aplica la ecuación de Valor Ponderado Interno (VPI), la cual toma en consideración los porcentajes de motricidad (%M) y dependencia (%D) de las variables señaladas en el paso 1 y cuya relación procede a través de la siguiente expresión matemática:

$$VPI = \%M + \frac{1}{\%D}; \text{ Siempre que } \%D \text{ sea } > 0 \quad (\text{Ec. N}^\circ 3)$$

- a. Se totaliza la sumatoria de todos los valores ponderados internos para calcular el Factor Ponderado Interno (FPI) por medio de la fórmula:

$$FPI = \frac{VPI \times 100}{\text{Total VPI}} \quad (\text{Ec. N}^\circ 4)$$

- a. Se obtiene la ponderación de cada variable interna (PI), dividiendo entre cien (100) cada valor obtenido del Factor Ponderado Interno (FPI):

$$PI = \frac{FPI}{100} \quad (\text{Ec. N}^\circ 5)$$

Tabla N° 15.- Ponderaciones para las variables de la Matriz EFI

Variable	%M	%D	VPI	FPI	PI
1. Tienen un reglamento de trabajo.	1,0152	7,1066	1,155943	1,9747	0,019747
2. Posee diseño y estructura organizacional	0,5076	4,5685	0,726503	1,5452	0,015452
3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	1,0152	5,0761	1,212228	2,0310	0,02031
4. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral	1,0152	3,5533	1,296657	2,1154	0,021154
5. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.	0,5076	2,5381	0,901614	1,7204	0,017204
6. Tienen un reglamento de trabajo.	0,5076	2,0305	1,000114	1,8189	0,018189
7. Posee diseño y estructura organizacional	1,0152	4,0609	1,261478	2,0802	0,020802
8. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Inversiones la calidad F.P.	7,1066	1,0152	8,091599	8,9103	0,089103
9. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales	3,0457	1,5228	3,702352	4,5211	0,045211
10. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	2,5381	1,5228	3,194738	4,0135	0,040135

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 15.- Ponderaciones para las variables de la Matriz EFI

Variable	%M	%D	VPI	FPI	PI
11.La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.	1,5228	3,0457	1,851176	2,6699	0,026699
12.Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar	2,5381	0,5076	4,508071	5,3268	0,053268
13.No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas	4,0609	1,5228	4,71758	5,5363	0,055363
14.Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa	5,0761	4,5685	5,295031	6,1138	0,061138
15.No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo	2,0305	2,0305	2,522957	3,3417	0,033417
16.La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa	5,5838	2,0305	6,076256	6,8950	0,06895
17.Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.	2,0305	4,0609	2,276707	3,0955	0,030955
18.Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa	1,5228	1,0152	2,507843	3,3266	0,033266
19.No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa	4,5685	1,5228	5,225195	6,0439	0,060439
20.Ausencia de indicadores de gestión en la empresa	4,0609	2,0305	4,553414	5,3722	0,053722
21.Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.	1,0152	0,5076	2,985228	3,8040	0,03804

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 15.- Ponderaciones para las variables de la Matriz EFI

Variable	%M	%D	VPI	FPI	PI
22.Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados	1,0152	2,5381	1,409228	2,2280	0,02228
23.No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas	4,0609	0,5076	6,030914	6,8497	0,068497
24.Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia.	6,0914	1,0152	7,076371	7,8951	0,078951
25.El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes	1,5228	1,0152	2,507843	3,3266	0,033266
26.Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	1,5228	1,5228	2,179509	2,9983	0,029983
27.Dificultad para adquirir suministros	3,5533	2,5381	3,947299	4,7660	0,04766
28.No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	1,0152	1,5228	1,671895	2,4906	0,024906
29.No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	1,0152	2,5381	1,409228	2,2280	0,02228
30.No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador	2,0305	2,5381	2,424457	3,2432	0,032432
31.Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	2,5381	4,0609	2,784321	3,6031	0,036031

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 15.- Ponderaciones para las variables de la Matriz EFI

Variable	%M	%D	VPI	FPI	PI
32.No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores	4,0609	4,0609	4,307164	5,1259	0,051259
33.No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.	3,5533	5,0761	3,750299	4,5690	0,04569
34.La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo	4,5685	4,0609	4,814778	5,6335	0,056335
35.Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona	2,0305	3,5533	2,311885	3,1306	0,031306
36.No cuenta con un sistema de información	3,0457	3,0457	3,374019	4,1928	0,041928
37. Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos	4,0609	3,0457	4,389247	5,2080	0,05208
38. bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.	2,0305	1,5228	2,687124	3,5059	0,035059
TOTAL	100	100	122,1383	153,2505	1,532505

Fuente: El autor (2017)

Luego de obtener los puntajes respectivos se procedió a realizar la matriz EFI, en la cual se multiplica la ponderación por la calificación de cada variable, dando como resultado un total ponderado. En la tabla N° 4.25 se presentan los resultados correspondientes:

Tabla N° 4.25.- Matriz EFI de la empresa

Variable	PI	Calificación	Total Ponderado
1. Tienen un reglamento de trabajo.	0,019747	3	0,06
2. Posee diseño y estructura organizacional	0,015452	3	0,05
3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	0,02031	4	0,08

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 4.25.- Matriz EFI de la empresa

Variable	PI	Calificación	Total Ponderado
4. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral	0,021154	3	0,06
5. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.	0,017204	3	0,05
6. Tienen un reglamento de trabajo.	0,018189	3	0,05
7. Posee diseño y estructura organizacional	0,020802	4	0,08
8. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Inversiones la calidad F.P.	0,089103	2	0,18
9. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales	0,045211	1	0,05
10.La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	0,040135	1	0,04
11.La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.	0,026699	1	0,03
12.Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar	0,053268	1	0,05
13.No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas	0,055363	2	0,11
14.Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa	0,061138	1	0,06
15.No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo	0,033417	1	0,03
16.La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa	0,06895	2	0,14
17.Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.	0,030955	1	0,03

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 4.25.- Matriz EFI de la empresa

Variable	PI	Calificación	Total Ponderado
18.Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa	0,033266	1	0,03
19.No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa	0,060439	1	0,06
20.Ausencia de indicadores de gestión en la empresa	0,053722	1	0,05
21.Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.	0,03804	1	0,04
22.Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados	0,02228	1	0,02
23.No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas	0,068497	1	0,07
24.Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia.	0,078951	1	0,08
25.El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes	0,033266	1	0,03
26.Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	0,029983	1	0,03
27.Dificultad para adquirir suministros	0,04766	1	0,05
28.No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	0,024906	1	0,02
29.No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	0,02228	1	0,02
30.No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador	0,032432	1	0,03
31.Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	0,036031	1	0,04

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 4.25.- Matriz EFI de la empresa

Variable	PI	Calificación	Total Ponderado
32.No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores	0,051259	2	0,10
33.No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.	0,04569	1	0,05
34.La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo	0,056335	1	0,06
35.Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona	0,031306	1	0,03
36.No cuenta con un sistema de información	0,041928	1	0,04
37. Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos	0,05208	1	0,05
38. bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.	0,035059	1	0,04
TOTAL	1,532505	-	2,10

Fuente: El autor (2017)

Como se logra observar se obtuvo una puntuación ponderada total de 2,10, que se encuentra por debajo de la Media (2,5), la cual indica el estimado que debe tener una empresa para ser funcional, mostrando que la empresa no aprovecha sus fortalezas para enfrentar sus debilidades, haciendo a la dependencia débil internamente. Además, es de notar que las debilidades son treinta y uno (31), es decir, mayores numéricamente en comparación con las fortalezas. De los puntos débiles detectados, los más significativos fueron “No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en la empresa, Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa”.

Sin lugar a dudas, estos aspectos constituyen problemas para el normal desenvolvimiento de la organización y el clima organizacional de los empleados haciendo mera alusión a los tres factores críticos que obtuvieron mayor relevancia dentro del análisis interno.

No obstante, también posee puntos fuertes que pueden ser aprovechados frente a los demás como: “Tienen un reglamento de trabajo”, seguido de la “Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa” y la mencionada “El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral” Estos tres aspectos representan puntos favorables para la compañía, puesto que tener juicio laboral, tomando en cuenta la existencia de un reglamento, permite brindar cierta motivación y dirección sobre la ejecución de las actividades inherentes a la empresa objeto de estudio, brindando alineamiento para el óptimo ejercicio de las funciones de sus integrantes.

4.2.6. Auditoría Externa

Hoy en día, la auditoría externa se ha convertido en una herramienta fundamental de la administración estratégica, es por ello, que las organizaciones que no preparen a su personal para que puedan identificar y evaluar las fuerzas externas claves, podrían no anticipar las oportunidades y amenazas nacientes, en consecuencia, seguir estrategias ineficaces. El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o perjudicar a la organización.

En este sentido, con el objeto de detectar las oportunidades y amenazas con las cuales cuenta la empresa Inversiones la calidad F.P., se realizó una auditoría de tipo externa, con la finalidad de determinar estrategias que contribuyeran a aprovechar las

oportunidades y reducir al máximo el impacto de las amenazas, a fin de mejorar su proceso de ventas.

4.2.6.1. Variables Ambientales Claves

Para la identificación de los factores que afectan al organismo en estudio, se realizó una lista finita de oportunidades y amenazas, representada en una matriz denominada Matriz de Evaluación de los Factores Externos, tomando como referencia las categorías de las fuerzas externas claves propuestas por Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, considerando para el presente estudio cinco (5) categorías, siendo estas:

1. Factores Económicos.
2. Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales.
3. Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos.
4. Factores Tecnológicos
5. Factores Competitivos

4.2.6.2. Fuentes Claves de Información del Entorno

Para la realización de la auditoría externa, las fuentes de información fueron tomadas de:

- Prensa nacional y regional: donde se realizó una exhaustiva investigación y se obtuvo información valiosa relacionada con el tema de estudio.
- Internet: de la cual se obtuvo una cantidad considerable de información respecto a todas las fuerzas claves.
- Entrevistas no estructuradas con los miembros que conforman la empresa, a fin de conocer más acerca de las variables que influyen directamente sobre la entidad analizada.

4.2.7. Análisis de los Factores Externos

4.2.7.1. Factores Económicos

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. En este sentido, tienen impacto directo sobre las estrategias que se lleven a cabo dentro de la empresa Inversiones la calidad F.P. Estos factores económicos repercuten en la ejecución de las funciones de los miembros de la organización. De allí la importancia de considerar dichos factores, que a continuación se detallan:

Tasa de Inflación

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

La inflación en Venezuela está determinada por factores como: la estructura de los mercados en la oferta y demanda de los bienes o servicios; la política de gasto; el déficit fiscal; la política cambiaria, así como las devaluaciones del Bolívar; la política monetaria, que corresponde al nivel de liquidez monetaria, las tasas de interés, la estructura de costos; los márgenes de ganancias y las expectativas macroeconómicas.

Este indicador también es conocido como el aumento generalizado de los precios de los bienes transados en una economía. Es una de las variables económicas más importantes, pues al controlarla se garantiza el ingreso real a la población y la competitividad de los productos en el mercado nacional e internacional, por eso se procura su combate en cualquier país.

Los efectos inflacionarios también pueden ser percibidos en la empresa Inversiones la calidad F.P. Si bien es cierto que este organismo tiene equipos de sublimación y materiales para prestar sus servicios, pero en el último año se ha visto el impacto de la economía en el país, ya que sus ingresos no son iguales a los de años anteriores. Es por ello, que bien vale tomar en cuenta que estos aumentan sus precios a medida que la inflación se incrementa, volviéndose imposible adquirir el producto. Igualmente, ha ocasionado la pérdida de recurso humano, muy valioso para la empresa, ya que a través de entrevistas no estructuradas al gerente señaló que han sido despedidos parte del personal, ya que gracias a la inflación han tenido de disminuir costos, los cuales incluyen al personal, material de oficina, entre otros. Igualmente, se ha reducido la compra de equipos de seguridad, así como también invertir en mejorar los espacios donde los miembros de esta empresa realizan sus labores.

Por lo tanto, después de analizar este punto, se detectó la siguiente variable:

- Amenaza:
 - a. Incremento de la inflación.

Precio del Petróleo

Esta variable tan importante en la economía venezolana en los últimos años se ha visto muy influenciada por la crisis económica mundial, debido principalmente a que la misma ha estado mermando la capacidad adquisitiva de los países y por tanto la demanda de energía de los mismos.

La cesta petrolera venezolana promedió esta semana 46,51 dólares por barril, lo que representa una baja de 10 centavos con relación a los 46,61 dólares que registró la semana anterior, informó este viernes el Ministerio para el Petróleo en su reporte semanal. El crudo venezolano mantiene en agosto una cotización media de 46,55 dólares por barril, y en lo que va de año refleja un valor promedio de 43,72 dólares.

La cesta de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (Opep) promedió esta semana 50,33 dólares por tonel; 53 centavos más que los 49,80 que promedió la semana anterior. La cartera petrolera venezolana señaló que los precios petroleros tuvieron un comportamiento volátil durante una semana que estuvo marcada por la renovada preocupación por el exceso de oferta global, los movimientos del dólar y las fluctuaciones en las principales bolsas de valores.

Esta semana, el mercado estuvo atento a la reunión que sostuvieron en Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos, los integrantes del Comité de Monitoreo Ministerial, que conforman la OPEP y otros productores externos, para analizar el cumplimiento del acuerdo de recorte de 1,8 millones de barriles diarios firmado a finales de 2016. Pero se subraya que para estimar los impactos entrarían otros factores como aumento o disminución de producción petrolera, crecimiento o disminución de otras exportaciones, cambios en la matriz energética, condiciones de préstamos adquiridos y evolución de la recaudación tributaria interna, entre otros.

En relación a lo expuesto, se puede decir que, a nivel económico, el aumento o disminución de producción petrolera, crecimiento o disminución de otras exportaciones, cambios en la matriz energética, condiciones de préstamos adquiridos y evolución de la recaudación tributaria interna, entre otros; repercute en la economía del país, por lo tanto, causa desajuste en todas las empresas venezolanas, que no se escapan de la crisis económica que se vive en estos momentos. Tal es, el caso de, la cual se ve desfavorecida gracias a que también repercute de manera negativa en sus

intereses económicos. Todo ello, trae como consecuencia la disminución de recursos en la organización.

Una vez conocida con más detalle la situación del precio del petróleo, se evidenció la siguiente variable:

- Amenaza:
 - a. Disminución de los precios del petróleo venezolano.

Tasa de Cambio

De acuerdo al Banco Central de Venezuela – BCV, la devaluación de una moneda “es reducción del valor de la moneda nacional respecto del valor de las monedas extranjeras. Se manifiesta como un aumento en el tipo de cambio nominal, es decir: se requiere mayor cantidad de unidades monetarias nacionales para adquirir una misma cantidad de moneda extranjera”. La historia económica-monetaria venezolana ha estado caracterizada por sucesivas devaluaciones. En este sentido, se logra inferir que para el año 2017, maneja el siguiente:

En Venezuela, el gobierno socialista monopoliza las divisas desde 2003 y solo vende dólares a privados a través de dos tasas: Tipo de Cambio Protegido (Dipro) y Dicom. La primera, de 10 bolívares por dólar, se asigna exclusivamente para importar productos básicos como alimentos y medicinas. Al ser 306 veces menor al precio del dólar paralelo (3.063,18 bolívares), dirigentes opositores denuncian que es una fuente de corrupción, pues aseguran que empresas de papel compran esas divisas baratas y las revenden en el mercado negro, a veces sin realizar las importaciones pactadas. Mientras, el Dicom, que prometía elevar la oferta de divisas para la importación de otros rubros, es criticado por su limitada disponibilidad.

En el marco del control de cambios, el gobierno ha creado al menos otros seis mecanismos para que los privados puedan acceder a dólares, sin que se hayan satisfecho las expectativas. Venezuela tiene a la fecha: 3 sistemas de cambio oficiales (una fija y dos variables) más el dólar de transacción en el mercado negro, hacen 4 tipos de cambios. En relación a este aspecto, bien vale mencionar la existencia desde el nacimiento de la medida cambiaria, el cual generalmente maneja precios de divisas estadounidenses que superan ampliamente la tasa oficial, con los cuales se suelen efectuar transacciones de compra o venta por parte de personas naturales o jurídicas, en virtud de las dificultades y demoras manifestadas por las diversas mercados, incide de manera negativa en la parte económica de la empresa, ya que gracias a esto es imposible comprar los insumos necesarios para que el personal desarrolle su trabajo de manera eficaz y eficiente.

Luego de conocer el comportamiento de la paridad cambiaria entre bolívares y dólares, se puede decir que la incidencia de este factor es negativa para la organización. Igualmente, se evidencia principalmente en el encarecimiento de muchos productos que normalmente se adquieren por importación. En vista de que el aparato productivo nacional ha decaído tras la debacle económica que ha vivido Venezuela en los últimos años, muchas empresas han cerrado sus puertas, generando que gran cantidad de productos que antes se fabricaban en el país, se requieran importar desde otras naciones mediante transacciones en divisas norteamericanas (que es uno de los signos monetarios más importantes para esta actividad).

Evidentemente, cada devaluación implica incrementar sustancialmente los precios de los productos, lo que afecta también la cantidad de clientes que puedan llegar a recibir, en vista de las deficiencias económicas que en los últimos años ha sufrido la empresa.

Luego del análisis en cuestión, se evidenció la existencia de la siguiente variable:

- Amenaza:
 - a. Devaluación monetaria.

4.2.7.2. Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales

Los cambios sociales, culturales, demográficos, ambientales afectan a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas, se ven retadas tanto por las oportunidades como por las amenazas, las cuales surgen de los cambios en las variables ya mencionadas. Toda empresa se ve afectada por la alteración que ocurren en las variables sociales, demográficas y culturales, por lo cual es importante analizar la influencia de estas fuerzas en el entorno de la misma.

Localización de la empresa

Guárico es uno de los veintitrés estados que, junto con el Distrito Capital y las Dependencias Federales, forman la República Bolivariana de Venezuela. Su capital es San Juan de Los Morros y su ciudad más poblada, Calabozo. Está ubicado en el centro del país, en la región de Los Llanos, limitando al norte con Carabobo, Aragua y Miranda, al este con Anzoátegui, al sur con Bolívar y Apure, y al oeste con Barinas y Cojedes. Con casi 65.000 km² es el cuarto estado más extenso, por detrás de Bolívar, Amazonas y Apure, con 746.174 hab. en 2011, el noveno menos poblado, por delante de Trujillo, Yaracuy, Nueva Esparta, Apure, Vargas, Cojedes, Delta Amacuro y Amazonas, el menos poblado y con 11,5 hab/km², el quinto menos densamente poblado, por delante de Bolívar, Apure, Delta Amacuro y Amazonas, el menos densamente poblado.

Posee 15 municipios autónomos y 39 parroquias civiles. Sus principales ciudades son: San Juan de Los Morros, Calabozo, Valle de la Pascua, Zaraza y Altigracia de Orituco.



Figura N° 5.- Estado Guárico

Fuente: <https://www.google.co.ve/maps/place/Guárico> (2015)

Esta zona dispone de un potencial importante para el desarrollo productivo, principalmente para lo relativo de la ganadería, la pesca y la siembra. En los municipios Infante, las Mercedes, cabruta. La agropecuaria es la actividad económica principal de este estado. También ocupa en el ámbito nacional un lugar significativo en el cultivo de cereales como arroz, maíz y sorgo. En cuanto a la ganadería, destacan la producción de bovinos y porcinos. Y dentro de la actividad maderera, la producción de madera en rola se ubica en el séptimo lugar del total nacional. Igualmente el estado cuenta con recursos minerales y forestales tales como el

Aceituno, araguaney, ceiba, cerezo, drago, jobo, puy, saqui-saqui, entre otros. Y arenas silíceas, barita, grava yeso y cinc.

Por lo tanto, este estado ha mostrado un gran potencial agrícola, pues cuenta con suelos bastante fértiles y productivos de siembra de arroz que se realizan en el Municipio Sebastián Francisco de Miranda. De igual forma, dentro de esta región contamos con una riqueza en lo que es la pesca y la minería esto sería bueno explotarlo para la incrementación de nuevas alternativas de producción en el país, las minas están abandonadas sería bueno la inyección de capital por parte del gobierno nacional y regional, tal es el caso de las minas de carbón ubicada en Altigracia de Orituco específicamente en sabana grande de Orituco y otra de yeso ubicada en san francisco de Macaira las dos en total estado de abandono. En el municipio José Tadeo Monagas también tenemos pesca tal es el caso del instituto nacional de investigaciones agrícolas (INIA) en este lugar se cría y se reproducen peces como la cachama, el pavón y el coporo.

Del mismo modo, se ha desarrollado una actividad pecuaria a gran escala, dedicada fundamentalmente a la cría de ganado vacuno, bovino, porcino, caprino y ovino, este estado brinda un abanico de posibilidades para la comunicación con otras localidades de Venezuela.

En consecuencia, todas estas actividades económicas se desarrollan también, gracias a la existencia de numerosas empresas públicas y privadas, dedicadas no sólo al negocio agrario ni ganadero, sino a otras actividades de los sectores primario y terciario. Por lo tanto, no cabe duda que esta ubicación geográfica tan provechosa, aunado a las características socioeconómicas tan ventajosas de la región, le brinda a la empresa objeto de estudio, la posibilidad de establecer vínculos con empresas e instituciones privadas para brindar sus productos a la población en general del estado Guárico.

Luego de estudiar este punto, se detectaron las siguientes variables:

- Oportunidades:
 - a. Ubicación geográfica favorable.
 - b. Existencia de clientes potenciales en la zona.

4.2.7.3. Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos

Los gobiernos tanto federales, estatales, locales como extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades.

En este sentido, el aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas.

Situación política del país

En Venezuela desde hace ya algunos años se ha experimentado un proceso de cambio político, jurídico, gubernamental y social muy radical, que ha influido directamente en el proceso de transformación de sus organizaciones. Esta transición política ha afectado a diferentes áreas económicas del país, especialmente las empresas nacionales y transnacionales, debido a que estas transformaciones van unidas a cambios gubernamentales que afectan todas sus esferas, y en particular, al sector privado y su producción.

Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones. Entre los eventos ocurridos como consecuencia de la inestabilidad política existente durante

los últimos tiempos, que incide sobre el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa, se tienen que se encuentra limitada para adquirir insumos para el normal desenvolvimiento de las actividades, debido a la escasez de productos.

Así pues, del contexto descrito anteriormente, se identificaron las siguientes variables:

- Amenazas:
 - a. Inestabilidad en la situación política nacional.

4.2.7.4. Factores Tecnológicos

Situación actual de la tecnología

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

Los asuntos relacionados con la tecnología subyacen a casi todas las decisiones importantes que toman los estrategas. El Internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida. El Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio.

Como en el resto del mundo, las tecnologías de información y comunicación han producido en Venezuela cambios radicales desde finales del siglo XX. En los

últimos años, el país se ha posicionado como una nación competitiva, a escala global en este sector que día a día cobra más importancia en la vida económica, social y política de las naciones en desarrollo. Sin embargo, no se puede descartar la amenaza evidente de los costos involucrados en la capacitación dirigida al personal de la empresa para el manejo de sistemas, mantenimiento de los mismos, compra de repuestos a equipos que presenten fallas, actualización de software, implementación de un sistema de información, elaboración de una página web y administración de la red, que son insostenibles para Inversiones la calidad F.P., debido a la escasez de recursos económicos para invertir en tecnología.

De los factores tecnológicos descritos se pudieron identificar las siguientes variables:

- Oportunidades:
 - a. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la organización
- Amenaza:
 - a. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.

4.2.7.5. Factores Competitivos

Una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas.

En la localidad de Las Mercedes se encuentran ubicadas muchas empresas dedicadas al ramo de Inversiones la calidad F.P., tanto para organismos como para la sociedad en general, de los cuales, son denominados la competencia directa de la organización en estudio.

A raíz de un estudio realizado a estas empresas se determinó que las mismas cuentan con equipos de alta tecnología, poseen una gama de productos amplia, con calidad de servicios y dispuestos a implementar estrategias que propicien su permanencia dentro del mercado, brindándole atención y alternativas a sus consumidores.

Para efectos de los factores competitivos, se pueden considerar las siguientes variables:

- Oportunidades:
 - a. Alta competitividad en la zona
- Amenaza:
 - a. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos.

4.2.8. Oportunidades y Amenazas de la Empresa Inversiones la calidad F.P.

Luego de realizar la Auditoría Externa se procedió a identificar los diversos factores que representan las oportunidades y amenazas de la empresa Inversiones la calidad F.P., todo esto con el propósito de construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos, y así determinar cómo se encuentra el ente en cuestión respecto al medio donde se desenvuelve. A modo de resumen, todas las variables detectadas en esta etapa se condensan en la tabla N° 4.26:

Tabla N° 4.26.- Identificación de las oportunidades y amenazas de la empresa

OPORTUNIDADES	
1.	Ubicación geográfica favorable.
2.	Existencia de clientes potenciales en la zona
3.	Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos de la empresa
4.	Alta competitividad en la zona
AMENAZAS	
5.	Incremento de la inflación
6.	Disminución de los precios del petróleo venezolano
7.	Devaluación monetaria
8.	Inestabilidad en la situación política nacional.
9.	Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.
10.	Presencia de empresas que ofrecen mejores productos

Fuente: El autor (2017)

4.2.9. Análisis Estructural de los Factores Externos

Una vez encontrados los factores (oportunidades y amenazas) que afectan al sistema en estudio se procedió a buscar las relaciones entre variables críticas para lo cual se utilizó la matriz de análisis estructural, éste análisis sirve para detectar la influencia que tiene cada una de las variables sobre las restantes y revelar cuáles son las variables claves, es decir aquellas de mayor influencia en el sistema en estudio.

Esta matriz se realizó estableciendo las relaciones entre todas las variables críticas encontradas, asignando los valores de cero (0) y uno (1) dependiendo si influye o no en las demás, se establece el (0) como influencia nula y (1) para influencia real. A continuación, en la tabla N° 4.27 se muestra la matriz de Análisis Estructural.

VARIABLES	INFLUENCIA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MT
OPORTUNIDADES											
1. Ubicación geográfica favorable	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
2. Existencia de clientes potenciales en la zona	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en de la organización	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
4. Alta competitividad en la zona	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
AMENAZAS											
5. Incremento de la inflación	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	6
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	4
7. Devaluación monetaria	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	4
8. Inestabilidad en la situación política nacional.	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	5
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	8
10. Presencia de empresas que prestan mejores productos	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	4
DP	8	6	6	3	3	1	4	4	2	4	41

Fuente: El autor (2017)

Como se indicó anteriormente, la sumatoria de los números por filas indica el índice de motricidad, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. Del grupo estudiado, la variable “Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa”, es la que tiene más influencia sobre el sistema pues su motricidad es siete (7), seguida de “Incremento de la inflación” con motricidad de seis (6) y finalmente la variable “Presencia de empresas que prestan mejores productos”, totalizando un índice de motricidad igual a cinco (5).

La sumatoria de las columnas representa el índice de dependencia, porque muestra el grado de subordinación de cada variable con las demás. Así la variable más subordinada de todas es el “Ubicación geográfica favorable” con ocho (8) puntos, seguido de la “Existencia de clientes potenciales en la zona” y “Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa” con seis (6) puntos.

4.2.10. Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Claves en el Análisis Externo

Los cálculos de los valores de motricidad de cada variable externa se realizaron mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{\text{Valor de Motricidad de la Variable} \times 100}{\text{Total de Motricidad}} \quad (\text{Ec. N}^\circ 1)$$

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{\text{Valor de Dependencia de la Variable} \times 100}{\text{Total de Dependencia}} \quad (\text{Ec. N}^\circ 2)$$

Así la tabla N° 4.27, recoge los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis externo.

Tabla N° 4.27.- Valores de Motricidad y Dependencia del análisis externo

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
1. Ubicación geográfica favorable	3	7,3171	8	19,5122
2. Existencia de clientes potenciales en la zona	1	2,4390	6	14,6341
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa	3	7,3171	6	14,6341
4. Alta competitividad en la zona	3	7,3171	3	7,3171
5. Incremento de la inflación	6	14,6341	3	7,3171
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano	4	9,7561	1	2,4390
7. Devaluación monetaria	4	9,7561	4	9,7561
8. Inestabilidad en la situación política nacional.	5	12,1951	4	9,7561
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.	8	19,5122	2	4,8780
10. Presencia de empresas que prestan mejores productos	4	9,7561	4	9,7561
TOTAL	41	100	41	100

Fuente: El autor (2017)

4.2.11. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El paso final de la Auditoría Externa consistió en construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resumió y evaluó las oportunidades y amenazas importantes de la empresa, tomando como base el Análisis Estructural para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado, con el fin de dilucidar cómo se encuentra la dependencia en el ámbito externo. Al igual que en la elaboración de la

Matriz EFI, para la realización de la Matriz EFE se consultó Gerente, bajo una entrevista informal y en conjunto a la apreciación derivada la observación directa, se llegó a un acuerdo estableciendo las clasificaciones mostradas en la tabla N° 4.28.

Igualmente, para asignar estas puntuaciones, se siguieron las instrucciones aportadas por David (Op. Cit), al mencionar que las variables de la Matriz EFE se deben calificar en un rango de uno (1) a cuatro (4) puntos, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa en estudio están respondiendo con eficacia al factor, donde cuatro (4) es una respuesta superior, tres (3) es una respuesta superior media, dos (2) es una respuesta media y uno (1) es una respuesta mala.

Tabla N° 4.28.- Puntajes de las oportunidades y amenazas de la Matriz EFE

Variable	Puntaje
1. Ubicación geográfica favorable	4
2. Existencia de clientes potenciales en la zona	4
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa	3
4. Alta competitividad en la zona	3
5. Incremento de la inflación	2
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano	2
7. Devaluación monetaria	1
8. Inestabilidad en la situación política nacional.	1
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.	2
10. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos	2

Fuente: El autor (2017)

A partir de los valores porcentuales del análisis estructural, se obtuvo las ponderaciones de la Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE) esto permitió asignar valores más precisos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En la tabla N° 21, se observan los valores ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos. Para la determinación de los valores ponderados de la matriz EFE se procedió de la siguiente manera:

- a. Se tomaron las variables externas.
- b. Se aplica la ecuación de Valor Ponderado Externo (VPE), la cual toma en consideración los porcentajes de motricidad (%M) y dependencia (%D) de las variables señaladas en el paso 1 y cuya relación procede a través de la siguiente expresión matemática:

$$VPE = \%M + \frac{1}{\%D}; \text{ Siempre que \%D sea } > 0 \quad (\text{Ec. N}^\circ 3)$$

- a. Se totaliza la sumatoria de todos los valores ponderados internos para calcular el factor ponderado externa (FPE) por medio de la fórmula:

$$FPE = \frac{VPE \times 100}{\text{Total VPE}} \quad (\text{Ec. N}^\circ 4)$$

- a. Se obtiene la ponderación de cada variable externa (PE), dividiendo entre cien (100) cada valor obtenido del Factor Ponderado Externo (FPE):

$$PE = \frac{FPE}{100} \quad (\text{Ec. N}^\circ 5)$$

Tabla N° 21.- Ponderaciones para las variables de la Matriz EFE

Variable	%M	%D	VPE	FPE	PE
1. Ubicación geográfica favorable	7,3171	19,5122	7,3683	7,2678	0,0727
2. Existencia de clientes potenciales en la zona	2,439	14,6341	2,5073	2,4731	0,0247
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa	7,3171	14,6341	7,3854	7,2846	0,0728
4. Alta competitividad en la zona	7,3171	7,3171	7,4538	7,3520	0,0735
5. Incremento de la inflación	14,6341	7,3171	14,7708	14,5692	0,1457

Fuente: El autor (2017)

Continuacion, Tabla N° 21.- Ponderaciones para las variables de la Matriz EFE

Variable	%M	%D	VPE	FPE	PE
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano	9,7561	2,439	10,1661	10,0273	0,1003
7. Devaluación monetaria	9,7561	9,7561	9,8586	9,7240	0,0972
8. Inestabilidad en la situación política nacional.	12,1951	9,7561	12,2976	12,1297	0,1213
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.	19,5122	4,878	19,7172	19,4481	0,1945
10. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos	9,7561	9,7561	9,8586	9,7240	0,0972
TOTAL	100	100	101,3838	100	1

Fuente: El autor (2017)

Luego de obtener los puntajes respectivos se procedió a realizar la matriz EFE. En la tabla N° 4.29. Se presentan los resultados correspondientes:

Tabla N° 4.29.- Matriz EFE de la empresa

Variable	PE	Calificación	Total Ponderado
1. Ubicación geográfica favorable	0,0727	4	0,2908
2. Existencia de clientes potenciales en la zona	0,0247	4	0,0988
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa	0,0728	3	0,2184
4. Alta competitividad en la zona	0,0735	3	0,2205
5. Incremento de la inflación	0,1457	2	0,2914
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano	0,1003	2	0,2006

Fuente: El autor (2017)

Continuación, Tabla N° 4.29.- Matriz EFE de la empresa

Variable	PE	Calificación	Total Ponderado
7. Devaluación monetaria	0,0972	1	0,0972
8. Inestabilidad en la situación política nacional.	0,1213	1	0,1213
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.	0,1945	2	0,389
10. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos	0,0972	2	0,1944
TOTAL	1,532505	-	2,1224

Fuente: El autor (2017)

El resultado obtenido en la empresa Inversiones la calidad F.P, es de 2,1224 y se encuentra por debajo del promedio de 2,5, expresando que las prácticas adoptadas por la organización no le han permitido aprovechar las oportunidades y reducir el efecto de las amenazas, con el fin de mejorar el clima organizacional en el ente objeto de estudio. Luego de efectuar la Matriz EFE, puede observarse que existe un empate entre tres (3) variables de alto impacto, que se consideran como amenazas, las cuales son: “Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa”, seguida de “Incremento de la inflación” y “Presencia de empresas que prestan mejores servicios”. Todas ellas, tal como se apreció durante la auditoría externa aplicada, inciden directamente sobre la dinámica de Inversiones la calidad F.P.

Asimismo, se observa la presencia de tres factores, que bien el objeto de estudio pudiera aprovechar, en virtud de su carácter de oportunidades, estos son: “Ubicación

geográfica favorable”, “Existencia de clientes potenciales en la zona” y “Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa”. Los mismos, tal como se observa en la Matriz EFE, no han sido aprovechados de forma efectiva, razón por la cual, sería importante considerar estos aspectos para promover el crecimiento y mejoramiento de las actividades del ente bajo estudio, con la finalidad de mejorar incrementar sus ingresos monetarios, en pre de mejorar las condiciones laborales y, por ende, las actividades de los empleados de Inversiones la calidad F.P.

4.2.12. Formulación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

Una vez identificados los factores más importantes que afectan a la organización, se proceden a formular las acciones que permitan aprovechar al máximo la información disponible en la obtención de beneficios para la misma. El próximo paso es el de establecer el conjunto de objetivos estratégicos con el fin de encauzar todos los esfuerzos realizados día a día, tomando siempre de base para esto la visión estratégica ya enunciada.

Para llevar a cabo el cumplimiento de la misión, fue necesario determinar los objetivos estratégicos por lo cual se regirá la organización. David, F. (Op. Cit), plantea que: “los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización” (p.168). Es por ello, que dichos objetivos son indispensables para el éxito de la empresa, debido a que establecen la dirección a seguir, proporcionando una base para realizar eficazmente las actividades de planificación, organización, motivación y control.

A continuación, se muestran los objetivos sustentados en los análisis interno y externo efectuados a la organización en estudio, y en función de la misión desarrollada:

- Ampliar tecnológicamente la empresa en cuanto a sus capacidades financieras y operativas
- Implementar planes estratégicos para mejorar las actividades del personal que labora en empresa
- Evaluar al personal de la empresa continuamente para el mejoramiento de sus funciones dentro de la misma.

4.2.12.1 Formular Estrategias Viables que Permitan el Logro de los Objetivos Estratégicos de la Organización

Luego de la identificación de los factores más importantes que afectan a la organización objeto de estudio, se procedió a formular las estrategias viables que permitan el logro de los objetivos estratégicos, los cuales permitirán aprovechar al máximo la información disponible en la obtención de beneficios para la misma. En ese orden de ideas, David, F. (Op. Cit), señala que: “El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.” (p.54) Para objeto de esta investigación, a continuación, se presentan las siguientes tablas con las distintas estrategias para la empresa Inversiones la calidad F.P:

Tabla N° 4.30.- Estrategias FO

ESTRATEGIAS FO	Fortalezas
Oportunidades	F1. Tienen un reglamento de trabajo F2. Posee diseño y estructura organizacional F3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa Mantiene identificación con el tipo de liderazgo que ejercen los supervisores y gerentes de la empresa F4. Tienen establecidos normas y procedimientos de compras F5. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral F6. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores
O1. Ubicación geográfica favorable O2. Existencia de clientes potenciales en la zona O3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa O4. Alta competitividad en la zona	FO1. Establecer mecanismos de enlace entre Inversiones localidad, F.P., y todas las organizaciones de la zona para ofrecer productos. (F2, F3, F4, O1, O2) FO2. Realizar actividades de capacitación y orientación dirigidas a los empleados de la empresa, referentes a los procesos y actividades administrativas y gerenciales. (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4) FO3. Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos. (F5, F6, F7, O3, O4)

Fuente: El autor (2017)

Tabla N° 4.31.- Estrategias FA

ESTRATEGIAS FA	Fortalezas
Amenazas	F1. Tienen un reglamento de trabajo F2. Posee diseño y estructura organizacional F3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa F4. Mantienen identificación con el tipo de liderazgo que ejercen los supervisores y gerentes de la empresa F5. Tienen establecidos normas y procedimientos de compras F6. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral F7. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores
A1. Incremento de la inflación A2. Disminución de los precios del petróleo venezolano A3. Devaluación monetaria A4. Inestabilidad en la situación política nacional. A5. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa. A6. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos	FA1. Ampliar las opciones en precios y formas de pago, para las empresas de la zona, a objeto de obtener ventas y recursos económicos. (F6, F7, A1, A2, A3, A4, A5, A6) FA2. Crear una página web con catálogos de los servicios que presta la organización, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa. (F5, F6, A1, A2, A3, A4, A5, A6)

Fuente: El autor (2017)

Tabla N° 4.32.- Estrategias DO

	Debilidades
ESTRATEGIAS DO Oportunidades	<p>D1. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en la empresa</p> <p>D2. No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes</p> <p>D3. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales</p> <p>D4. Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.</p> <p>D5. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones.</p> <p>D6. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos</p> <p>D7. Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa.</p> <p>D8. No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo.</p> <p>D9. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa</p> <p>D10. Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.</p> <p>D11. No se sienten bien con el trabajo desempeñado dentro de ella.</p> <p>D12. Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa</p> <p>D13. No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa.</p> <p>D14. Ausencia de indicadores de gestión en la empresa</p> <p>D15. Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados.</p> <p>D16. Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones</p> <p>D17. No hay una gestión integral, lo cual se relaciona con el liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.</p> <p>D18. No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas</p> <p>D19. Inexistencia de vías de comunicación</p> <p>D20. El talento humano no está cualificado y</p>

	<p>calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.</p> <p>D21. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.</p> <p>D22. Dificultad para adquirir suministros</p> <p>D23. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.</p> <p>D24. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio</p> <p>D25. No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo,</p> <p>D26. Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados</p> <p>D27. No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores</p> <p>D28. No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.</p> <p>D29. No generan los resultados para el cumplimiento de los objetivos, lo cual hace que el personal no desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas.</p> <p>D30. Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos</p> <p>D31. No cuenta con un sistema de información automatizado que le ayude en la ejecución de sus funciones administrativas.</p>
<p>O1. Ubicación geográfica favorable</p> <p>O2. Existencia de clientes potenciales en la zona</p> <p>O3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa</p> <p>O4. Alta competitividad en la zona</p>	<p>DO1. Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, O1, O2, O3, O4)</p> <p>DO2. Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, O1, O2, O3, O4)</p>

Tabla N° 4.33.- Estrategias DA

	Debilidades
ESTRATEGIAS DA Amenazas	<p>D1. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar el clima organizacional del personal que labora en la empresa</p> <p>D2. No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes</p> <p>D3. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales</p> <p>D4. Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.</p> <p>D5. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones.</p> <p>D6. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos</p> <p>D7. Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa.</p> <p>D8. No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo.</p> <p>D9. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa</p> <p>D10. Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.</p> <p>D11. No se sienten bien con el trabajo desempeñado dentro de ella.</p> <p>D12. Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa</p> <p>D13. No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa.</p> <p>D14. Ausencia de indicadores de gestión en la empresa</p> <p>D15. Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados.</p> <p>D16. Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones</p> <p>D17. No hay una gestión integral, lo cual se relaciona con el liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.</p> <p>D18. No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas</p> <p>D19. Inexistencia de vías de comunicación</p> <p>D20. El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.</p> <p>D21. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.</p> <p>D22. Dificultad para adquirir suministros</p> <p>D23. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.</p> <p>D24. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio</p> <p>D25. No presenta la adecuación de las Condiciones de</p>

	<p>Trabajo,</p> <p>D26. Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados</p> <p>D27. No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores</p> <p>D28. No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.</p> <p>D29. No generan los resultados para el cumplimiento de los objetivos, lo cual hace que el personal no desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas.</p> <p>D30. Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos</p> <p>D31. No cuenta con un sistema de información automatizado que le ayude en la ejecución de sus funciones administrativas.</p>
<p>A1. Incremento de la inflación</p> <p>A2. Disminución de los precios del petróleo venezolano</p> <p>A3. Devaluación monetaria</p> <p>A4. Inestabilidad en la situación política nacional.</p> <p>A5. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.</p> <p>A6. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos</p>	<p>DA1. Fomentar las actividades asociadas a la planificación estratégica en cuanto a mejorar las actividades de la empresa. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, A1, A2, A3, A4).</p> <p>DA2. Implementar sistemas de información e interfaces tecnológicas orientadas a automatizar los procesos de la organización y acercar la comunicación entre los empleados. (D5, D8, D9, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, A3)</p> <p>DA3. Implementar mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa, para conocer sus incomodidades o sugerencias y establecer cambios (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, A1, A2, A3, A4).</p>

Fuente: El autor (2017)

4.2.13. Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa

De la matriz FODA anteriormente propuesta 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:

a) 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:

- Ampliar las opciones en precios y formas de pago, para las empresas de la zona, a objeto de obtener ventas y recursos económicos.
- Establecer mecanismos de enlace entre Inversiones la calidad, F.P., y todas las organizaciones de la zona para ofrecer productos.
- Implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes, evitando que desistan del producto ofrecido por causa de la inflación; con el objeto de, contrarrestar la situación y manteniendo el ingreso de la empresa.

Los objetivos que se identifican como la perspectiva financiera, abarcan todo lo relacionado con el capital financiero de la organización. En esta perceptiva se encuentran las actividades que se llevaran a cabo por cada uno de los departamentos de la empresa, 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.

b) 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.

- Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.
- Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes
- - Crear una página web con catálogos de los servicios que presta la organización, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa.

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, es prioritario que se implementen objetivos para lograr satisfacer las necesidades de los clientes. Igualmente, a través de esta perspectiva, 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.

c) Perspectiva procesos internos: Dentro de esta perspectiva se proponen los siguientes objetivos:

- Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.

- Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.
- Implementar mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa, para conocer sus incomodidades o sugerencias y establecer cambios

Los presentes objetivos se identifican con la perspectiva de los procesos internos, ya que están enfocados en crecimiento de los niveles de productividad de la organización objeto de estudio, 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.

d) Perspectiva desarrollo y aprendizaje: 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:

- Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados.
- Desarrollar programas de compensación económica para los empleados por desempeño
- Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual

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.

4.3. Establecimiento de los Indicadores de los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.

4.3.1. Estrategias a Seguir para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.

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 4.34. Estrategias Perspectiva financiera

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Ampliar las opciones en precios y formas de pago, para las empresas de la zona, a objeto de obtener ventas y recursos económicos.	Examinar las opciones en precios y formas de pago de la empresa
Establecer mecanismos de enlace entre Inversiones la calidad, F.P., y todas las organizaciones de la zona para ofrecer productos.	Búsqueda de mecanismos para enlazar a la empresa con las organizaciones de la zona
Implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes, evitando que desistan del producto ofrecido por causa de la inflación; con el objeto de, contrarrestar la situación y manteniendo el ingreso de la empresa.	Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.35. Estrategias Perspectiva cliente

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.	Implementar nuevas tecnologías y uso de internet en la empresa
Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes	Actualizar la información referente empresa y a los productos ofrecidos por la misma
Crear una página web con catálogos de los servicios que presta la organización, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa.	Elaborar una página web de los productos y servicios ofrecidos por la empresa

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.36. Estrategias Perspectiva procesos internos

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.	Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva..
Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.	Implementar un software y hardware para agilizar la gestión de información de los clientes de la empresa.
Implementar mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa, para conocer sus incomodidades o sugerencias y establecer cambios	Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el gerente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.37. Estrategias Perspectiva desarrollo y aprendizaje

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual	Implementar un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados
Desarrollar programas de compensación económica para los empleados por desempeño	Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación según el mismo
Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados.	Promover planes de salud y recreativos, planificando encuentros deportivos internos en los cuales los trabajadores y sus familiares son agasajados y es reconocida mediante premiaciones a los trabajadores más destacados durante el intercambio deportivo.

Fuente: El autor (2017)

4.3.2. Identificación de los Indicadores para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.

Una vez conocidos los objetivos estratégicos y estrategias de la organización se procedieron 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 lograron tomar al respecto.

Tabla 4.38. Indicador, meta y estrategia de la perspectiva financiera

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Ampliar las opciones en precios y formas de pago, para las empresas de la zona, a objeto de obtener ventas y recursos económicos.	Condiciones precios y formas de pago	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el tercer trimestre del 2017	Examinar las opciones en precios y formas de pago de la empresa
Establecer mecanismos de enlace entre Inversiones la calidad, F.P., y todas las organizaciones de la zona para ofrecer productos.	Mecanismos de enlace	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el tercer trimestre del 2017	Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas
Implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes, evitando que desistan del producto ofrecido por causa de la inflación; con el objeto de, contrarrestar la situación y manteniendo el ingreso de la empresa.	Estrategias y facilidades de cobros y pagos	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el tercer trimestre del 2017	Evaluar el porcentaje de pagos cubiertos por la empresa de clientes que se encuentran en mora y lo que debe la empresa

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.39. Indicador, meta y estrategia de la perspectiva cliente

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.	Calidad de los productos y servicio para la satisfacción del cliente	Disminuir los reclamos en un 95% aumentando las ventas en un mismo porcentaje	Implementar nuevas tecnologías y uso de internet en la empresa
Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes	Uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes	Aumentar la satisfacción del cliente al menos un 65%	Actualizar la información referente empresa y a los productos ofrecidos por la misma
Crear una página web con catálogos de los servicios que presta la organización, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa.	página web con catálogos de los servicios que presta la organización	Aumentar en un 70% el tiempo las ventas	Elaborar una página web de los productos y servicios ofrecidos por la empresa

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.40. Indicador, meta y estrategia de la perspectiva procesos internos

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.	Cuadro de Mando Integral	Cumplir las metas en un 90% en el 2017	Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.
Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.	Tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos	Tener al menos el 80% del software y hardware para la gestión	Implementar un software y hardware para agilizar la gestión de información de los clientes de la empresa.
Implementar mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa, para conocer sus incomodidades o sugerencias y establecer cambios	Mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados	Aumentar los niveles de productividad al menos en un 80%	Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el gerente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.41. Indicador, meta y estrategia de la perspectiva desarrollo y aprendizaje

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual	planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal	Aumentar en un 90% las habilidades y competencias de los empleados	Implementar un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados
Desarrollar programas de compensación económica para los empleados por desempeño	Programas de compensación económica para los empleados	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 80%	Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación según el mismo
Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados.	Satisfacción y motivación de los empleados	Aumentar la productividad en un 65%	Promover planes de salud y recreativos, planificando encuentros deportivos internos en los cuales los trabajadores y sus familiares son agasajados y es reconocida mediante premiaciones a los trabajadores más destacados durante el intercambio deportivo.

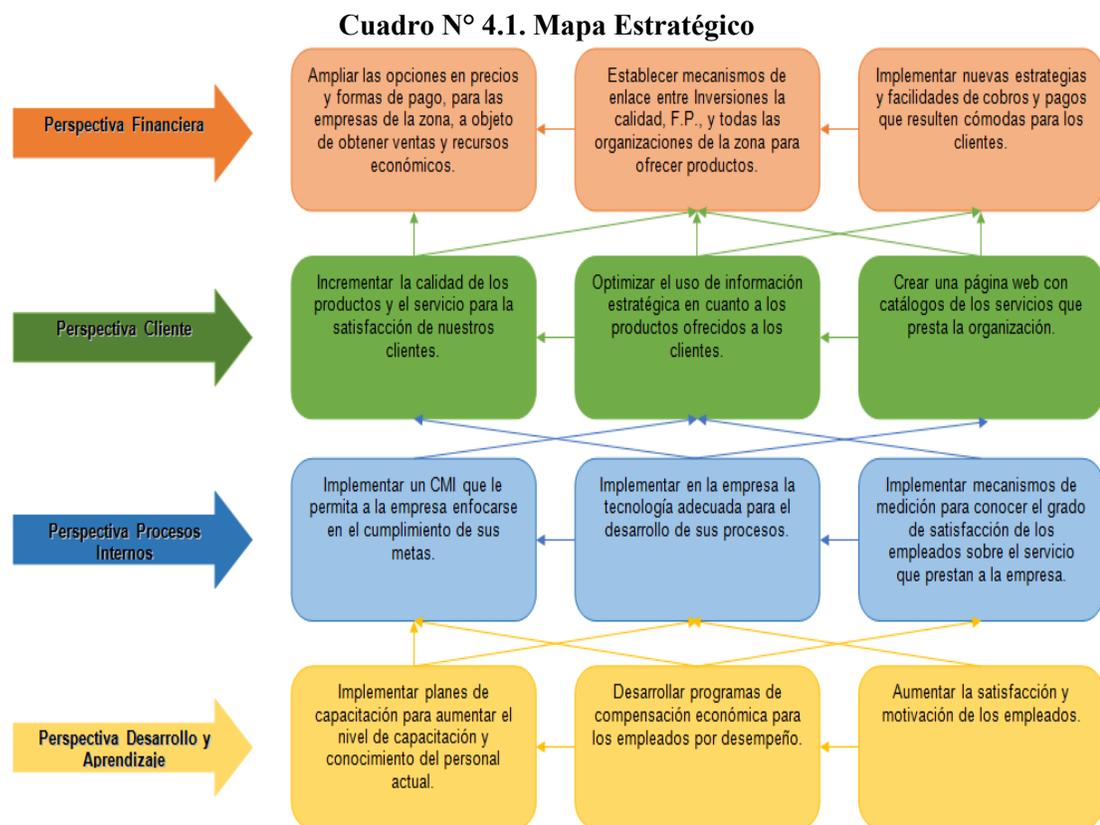
Fuente: El autor (2017)

4.4. Construcción del Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.

Para la construcción 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.

Las técnicas que se utilizaron son la lluvia de ideas y la observación directa. Todo esto, se llevará a cabo a partir de las reuniones con el ENT. Por lo cual, se ha definido los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión para cada perspectiva. Por ello, corresponde vincular a través de la relación de causa efecto que describa

cada una de las estrategias. Después de definir los objetivos e indicadores para cada una de las perspectivas seleccionadas, el siguiente paso corresponde a vincularlos a través de una serie de relaciones causa efecto que describa la estrategia. A continuación, en el cuadro 4.1., se muestra el mapa estratégico de la empresa:



Fuente: El autor (2017)

4.5. Elaboración del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Inversiones la Calidad F.P.

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 Inversiones la calidad F.P. 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 proponen 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.

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:

Tabla 4.2. Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Indicador	Meta
Perspectiva Financiera	Ampliar las opciones en precios y formas de pago, para las empresas de la zona, a objeto de obtener ventas y recursos económicos.	Examinar las opciones en precios y formas de pago de la empresa	Condiciones precios y formas de pago	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el tercer trimestre del 2017
	Establecer mecanismos de enlace entre Inversiones la calidad, F.P., y todas las organizaciones de la zona para ofrecer productos.	Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas	Mecanismos de enlace	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el tercer trimestre del 2017
	Implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes, evitando que desistan del producto ofrecido por causa de la inflación; con el objeto de, contrarrestar la situación y manteniendo el ingreso de la empresa.	Evaluar el porcentaje de pagos cubiertos por la empresa de clientes que se encuentran en mora y lo que debe la empresa	Estrategias y facilidades de cobros y pagos	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el tercer trimestre del 2017
Perspectiva Cliente	Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.	Implementar nuevas tecnologías y uso de internet en la empresa	Calidad de los productos y servicio para la satisfacción del cliente	Disminuir los reclamos en un 95% aumentando las ventas en un mismo porcentaje
	Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes	Actualizar la información referente empresa y a los productos ofrecidos por la misma	Uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes	Aumentar la satisfacción del cliente al menos un 65%
	Crear una página web con catálogos de los servicios que presta la organización, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa.	Elaborar una página web de los productos y servicios ofrecidos por la empresa	Página web con catálogos de los servicios que presta la organización	Aumentar en un 70% el tiempo las ventas

Fuente: El autor (2017)

Continuación Tabla 4.2. Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Indicador	Meta
Perspectiva Procesos Internos	Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.	Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.	Cuadro de Mando Integral	Cumplir las metas en un 90% en el 2017
	Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.	Implementar un software y hardware para agilizar la gestión de información de los clientes de la empresa.	Tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos	Tener al menos el 80% del software y hardware para la gestión
	Implementar mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa	Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el gerente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.	Mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados	Aumentar los niveles de productividad al menos en un 80%
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Indicador	Meta
Perspectiva crecimiento y Aprendizaje	Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual	Implementar un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados	Planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal	Aumentar en un 90% las habilidades y competencias de los empleados
	Desarrollar programas de compensación económica para los empleados por desempeño	Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación según el mismo	Programas de compensación económica para los empleados	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 80%
	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados.	Promover planes de salud y recreativos, planificando encuentros deportivos internos en los cuales los trabajadores y sus familiares son agasajados y es reconocida mediante premiaciones a los trabajadores más destacados durante el intercambio deportivo.	Satisfacción y motivación de los empleados	Aumentar la productividad en un 65%

Fuente: El autor (2017)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La Investigación presentada anteriormente, permitió apreciar aspectos internos y externos de la organización que se encuentran presentes en la misma actualmente, permitiendo concluir del estado actual de la misma lo siguiente:

- El diagnóstico de la situación del sistema de actividades de Inversiones la calidad F.P., se logró a través de la aplicación de una encuesta estructurada al gerente y al personal de la organización, se obtuvieron las relaciones entre las medidas estratégicas como lo son: (a) perspectiva financiera, 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. Igualmente, se logró visualizar que la remuneración salarial por el desempeño no es la adecuada, los empleados no reciben ninguna compensación económica como incentivo a su buen desempeño. (b) En la Perspectiva Cliente, no se maneja de forma constante la retroalimentación del proceso, y más aún, cuando es el cliente quien se retira por descontento por el servicio, así mismo, no todos los empleados se llevan bien con los clientes, lo que demuestra que el cliente no recibe la atención adecuada al momento de comprar. (c) De los procesos internos inexistencia de objetivos formalmente estratégicos o una planificación dentro de la empresa, 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 establecidas. (d) En la Perspectiva aprendizaje y crecimiento, se logró visualizar que no existe oportunidad de capacitación para los empleados, así mismo en cuanto a las entrevistas no estructuradas a los empleados y al gerente, existe la

ausencia de una planificación estratégica que permita a la empresa encaminarse al logro de los objetivos propuestos.

- En la definición de los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones la calidad F.P., se logró incorporar la misión como la visión de la empresa, así como todos los elementos anteriormente descritos, siendo esto considerado como una tarea con alto índice de complejidad; pues se necesita de gran sentido de pertenencia, creatividad y buen juicio para hacer que la misión de la organización sea relevante, importante y por sobre todas las cosas, aprendida, conocida y divulgada por todo el personal que labora en la organización, los cuales estuvieron de acuerdo cuando se divulgó tanto. Entre los objetivos estratégicos, resultados del diagnóstico de la situación actual, se logró establecer tres por perspectiva: los objetivos que se identifican como la perspectiva financiera, abarcan todo lo relacionado con el capital financiero de la organización, se encuentran las actividades que se llevaran a cabo por cada uno de los departamentos de la empresa, por lo que proporcionan una serie de herramientas que ofrecen un óptimo uso de sus recursos. Los relacionados con la perspectiva cliente, 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. En cuanto a la perspectiva de los procesos internos, los objetivos están enfocados en crecimiento de los niveles de productividad de la organización objeto de estudio, para mejorar sus ventas. Y con los objetivos en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, el desempeño del trabajador muestra el rendimiento en cuanto a las capacidades, habilidades y competencias para el cumplimiento de las actividades.
- En el establecimiento de los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P., en la perspectiva financiera se sugirió estudiar las condiciones monetarias de la empresa, incrementar los ingresos de la organización, implementar nuevas estrategias y facilidades de

cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes. Desde la perspectiva cliente, se planteó como estrategias implementar nuevas tecnologías y uso de internet en la empresa, actualizar la información referente empresa y a los productos ofrecidos por la misma y respetar los acuerdos establecidos para mejorar el tiempo de respuesta para los clientes. Para la perspectiva procesos internos, se sugirió, medir y valorar la consecución de los objetivos estratégicos, así como la visión y misión propuesta, implementar un software y hardware para agilizar la gestión de información de la empresa. Finalmente, para la perspectiva aprendizaje y crecimiento, establecer un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados, además de planes de salud y recreativos, evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación según el mismo.

- Para la construcción del mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P., se utilizó la lluvia de ideas y la observación directa. Todo esto, se llevó a cabo a partir de las reuniones con el ENT. Por lo cual, se ha definido los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión para cada perspectiva. Por ello, se definieron los objetivos e indicadores para cada una de las perspectivas seleccionadas, correspondiendo a la vinculación de una serie de estrategias a utilizar por la organización.
- En la elaboración del cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P., se relacionaron los objetivos estratégicos formulados para la organización en estudio y expuesto anteriormente con cada una de las perspectivas mostradas por Kaplan y Norton (2000), además cada indicador estratégico con que se va a medir el rendimiento que cada objetivo obtenido para contribuir en la toma de decisiones, para lo cual se propusieron estrategias que responden a la necesidad de la empresa. 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.

5.2 Recomendaciones

- - Durante la implementación del cuadro de mando integral, se recomienda involucrar a todos los integrantes de la organización desde el personal de limpieza hasta el presidente, a través de la participación y compromiso a fin de propiciar una menor resistencia al cambio y sentido de pertenecía con la organización.
- - Implementar planes de acción, garantizando así el mejoramiento continuo de las actividades que maneja la empresa, con el fin de cumplir con las pautas de la organización.
- - Evaluar cada resultado obtenido de manera constante y muy detalladamente, comparándolos con los objetivos, misión y visión de la empresa, esto debido a que cada acción tiene una reacción y no se puede controlar ciertos aspectos del entorno de la empresa.
- - Realizar trimestralmente reuniones, con el fin de plantear aspectos de los planes de acción a ejecutar en la empresa, determinando que cada empleado esté al tanto de la ejecución de los mismos y garantizar su ejecución.
- - Adiestrar y motivar al personal de acuerdo con el trabajo que desempeñe cada empleado para que las actividades desarrolladas tanto en los departamentos con en las pantallas sean eficaces y de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero civil en la Universidad de Oriente (UDO).

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

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

David, F. (1997). “Conceptos de Administración Estratégica”. (5ª ed.). México: Editorial Printice Hall Hispanoamericana.

David, F (2008). “Conceptos de Administración Estratégica”. (11ª ed.). México: Pearson Educación.

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).

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

Hernández, R: Fernández, C y Baptista. (1998). Metodología de la Investigación 5ta Edición: México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

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. (2001) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

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

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).

Tamayo, M. y Tamayo M. (2006) Diccionario de la Investigación Científica. Editorial Blanco, México.

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.

Veliz, A. (2016), Diseño de un modelo de gestión de gestión basado en un cuadro de mando integral a la gerencia de servicios de cementación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Servicios de Venezuela, S.A. Anaco, estado Anzoátegui.

Videau, M. (2013) Diseño de un sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral a la empresa Wheatherford de Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui.

ANEXOS

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 INVERSIONES LA CALIDAD F.P. LAS MERCEDES DEL LLANO, ESTADO GUÁRICO
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CVLAC / E MAIL
Suarez M., Adriana O.	CVLAC: 21.662.215 E MAIL: adrizuares@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Cuadro de Mando Integral, estrategias, indicadores de gestión, control de gestión, Inversiones la calidad F.P, toma de decisiones.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

Esta investigación enfatiza el diseño de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Inversiones la calidad F.P., ubicada en las Mercedes del llano en el estado Guárico. Para ello se desarrollaron 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. Además con la información observada fueron establecidos los indicadores para su monitoreo. Para ello, se consideró una metodología descriptiva, con un diseño de campo. Dentro de los principales instrumentos de recolección de datos se utilizó la observación directa y la encuesta. Como resultado final se diseñó la propuesta del CMI y un plan para su implementación, es fundamental informar a todo el personal acerca de los elementos que lo componen, de tal manera que los trabajadores vean cuál será su contribución en el cumplimiento de los objetivos; se recomienda mantener un sondeo permanente que permita la identificación de indicadores que hayan dejado de cumplir su objetivo y realizar los ajustes necesarios de acuerdo al CMI.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
MSc. Contreras, Waddy	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Ledezma, Melchor	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Marín, Sandra	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:

2018	03	08
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 INVERSIONES LA CALIDAD F.P. LAS MERCEDES DEL LLANO, ESTADO GUARICO.docx	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 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNPEL
Secretario



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

JABC/YGC/marija

