

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SERMARB C.A., UBICADA EN
ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Domínguez P., Patricia D.

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito
para optar al título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Octubre de 2015

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SERMARB C.A., UBICADA EN
ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

**MSc. Bousquet, Juan C.
Asesor Académico**

Anaco, Octubre de 2015

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SERMARB C.A., UBICADA EN
ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado calificador

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

APROBADO

**MSc. Bousquet, Juan C.
Asesor Académico**

**MSc. Soto, Alberto
Jurado Principal**

**Ing. Iguaro, Fabiola
Jurado Principal**

Anaco, Octubre de 2015

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del reglamento de trabajos de grado de pregrado de la Universidad de Oriente:

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

DEDICATORIA

Este trabajo de grado es dedicado de manera muy especial:

A mis tres grandes compañeros y amigos como lo son mi madre Annelis Parra, mi padre David Guzmán y mi abuela Ramona de Parra, porque en todo momento creyeron en mí y me apoyaron con sus palabras de aliento en cada momento que pensaba que no podía seguir y lograrlo, además por brindarme todo lo que en sus manos estaba siempre procurando que no me faltara nada. Gracias por todos sus buenos ejemplos, sencillamente los QUIERO y los ADORO.

A mis hermanos, Alejandra, Leonardo, Andrés, Jorge y Paola de los cuales espero que esta meta alcanzada le sirva de ejemplo para el logro de sus objetivos.

A todos mis amigos y amigas de la Universidad de Oriente que estuvieron conmigo durante este camino recorrido y espero que este logro les sirva de ejemplo y aliento para seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Durante todo el camino recorrido para alcanzar esta meta la cual es, la de optar al título de Ingeniero Industrial, le doy mis más sinceros agradecimientos:

A mi DIOS todo poderoso por darme toda la fortaleza, paciencia y sabiduría posible y por llenarme de bendiciones cada día de mi vida. Gracias por guiarme por buenos caminos y poder ser alguien de bien.

A mis padres queridos, Annelis, David y Ramona por todo su apoyo incondicional.

A la casa más alta de estudio la Universidad de Oriente “UDO”, por llenarme de conocimientos, de grandes amigos, de excelentes profesores y por brindarme la oportunidad de formarme como Ingeniero Industrial durante mi estadía en ella y en especial a mi tutor de este trabajo de grado Juan Carlos Bousquet por confiar en mi, por su apoyo, ayuda y orientación en el desarrollo de esta investigación que hoy concluyo con éxito.

A toda mi familia por estar conmigo y apoyarme siempre durante el camino recorrido para el logro de esta meta, además de unas personas especiales para mí los cuales me brindaron apoyo absoluto cuando mi familia se encontraba distante, Aníbal Medina y Eneida de Medina, así como también a su hijo Aníbal Medina (el Gordo) por apoyarme y orientarme hacia el logro de mis metas, siempre estaré agradecida por tu apoyo incondicional.

A todos mis amigos y amigas de la universidad por el apoyo y toda su amistad durante este camino recorrido en mi vida con cariño a: Andrea, Isabel, Elizmary,

Daniellys, José Luis, Fabiana, Francis, Dianela, Emile, Manuel, Ramón, Piñango, David y todos.

A todas aquellas personas que siendo o sin ser amigos me dieron su mano con o sin saberlo, contribuyeron con mi formación profesional y como persona.

A todos ustedes mil gracias.

PATRICIA DOMÍNGUEZ.

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SERMARB C.A., UBICADA EN
ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Domínguez P., Patricia D.

Tutor: MSc. Bousquet, Juan C.

Fecha: Octubre de 2015

RESUMEN

El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico para la empresa de Servicios y Mantenimientos RB, SERMARB C.A. Esta organización presentaba diversas deficiencias en el cumplimiento de sus actividades debido a la inexistencia de planes de acción estratégica. El proyecto se fundamentó en una investigación de tipo descriptiva y diseño de campo, utilizando medios como la observación directa, la entrevista no estructurada y cuestionarios, con el propósito de detectar los focos críticos que afectan el funcionamiento de la misma. Se realizó la revisión de la misión, visión y objetivos de la organización, además de los lineamientos para la realización de la Auditoría Interna y Externa, en las cuales se utilizaron técnicas como las matrices EFE y EFI para evaluar de forma cuantitativa y objetiva esta unidad. También se construyó la Matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos problema planteados, se elaboraron los planes de acción para el logro de los objetivos y finalmente se elaboró el Cuadro de Mando Integral basándose en los indicadores de gestión, de acuerdo a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera.

Palabras Claves: Planificación, Estrategias, Auditoría. Indicadores, Cuadro de Mando Integral.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Objetivos de la investigación	8
1.2.1. Objetivo general.....	8
1.2.2. Objetivos específicos	8
1.3. Justificación de la investigación.....	8
1.4. Alcance de la investigación.....	9
1.5. Información general de la empresa SERMARB C.A.....	9
1.5.1. Reseña histórica de la empresa	9
1.5.2. Ubicación geográfica.....	10
1.5.3. Misión de la empresa SERMARB C.A.	10
1.5.4. Visión de la empresa SERMARB C.A.....	11
1.5.5. Objetivos estratégicos de la empresa SERMARB C.A.	11
CAPÍTULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes de la investigación	12

2.2. Bases teóricas	16
2.2.1. Definición de planificación.....	17
2.2.2. Planificación estratégica	18
2.2.3. Características de la planificación estratégica	19
2.2.4. Beneficios de la planificación estratégica.....	20
2.2.5. Importancia de la planificación estratégica	21
2.2.6. Plan estratégico	21
2.2.7. Administración estratégica	21
2.2.8. Terminologías relacionadas a la administración estratégica	23
2.2.9. Etapas de la planificación estratégica	26
2.2.9. Auditoría interna.....	28
2.2.9.1. Área administrativa.....	29
2.2.9.2. Área de finanzas/contabilidad.....	30
2.2.9.3. Área de producción y operaciones.....	30
2.2.9.4. Área de sistemas de información gerencial	31
2.2.9.5. Área de mercadotecnia.....	32
2.2.10. Auditoría externa	34
2.2.11. Análisis estructural	37
2.2.12. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	39
2.2.13. Formulación de estrategias	43
2.2.14. Tipos de estrategias.....	44
2.2.15. Planeación táctica	47
2.2.15.1. Propósitos de un plan de acción.....	48
2.2.15.2. Elaboración de un plan de acción	49
2.2.15.3. Formato de un plan de acción	50
2.2.16. Cuadro de mando integral (CMI)	51
2.2.16.1. Perspectiva financiera	52
2.2.16.2. Perspectiva de clientes	53

2.2.16.3. Perspectivas de procesos internos	54
2.2.16.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	56
2.2.17. Estructura del cuadro de mando integral	57
2.2.18. El cuadro de mando integral como un sistema de gestión.....	58
2.2.18.1. Clarificar y traducir la visión y las estrategias.....	59
2.2.18.2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.....	59
2.2.18.3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.....	60
2.2.18.4. Aumentar el feedback y la formación estratégica.....	61
2.2.19. Pasos para construir un cuadro de mando integral	62
2.2.20. Mapa estratégico	65
2.2.21. Pasos para crear un mapa estratégico	66
2.2.22. Principios de los mapas estratégicos	66
2.2.23. Beneficios que ofrece el uso de mapas estratégicos	67
CAPÍTULO III	68
MARCO METODOLÓGICO	68
3.1. Nivel de la investigación	68
3.2. Diseño de la investigación.....	68
3.3. Población y muestra	69
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	70
3.4.1. Técnicas de recolección de datos.....	70
3.4.1.1. Análisis documental.....	70
3.4.1.2. Entrevista no estructurada.....	71
3.4.1.3. Observación directa	71
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos	72
3.4.2.1. Cuestionario	72
3.4.2.2. Validez	73
3.4.2.3. Confiabilidad.....	73

3.4.3. Técnicas de análisis de datos	75
3.4.3.1. Diagrama Ishikawa	75
3.4.3.2. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	75
3.4.3.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	75
3.4.3.4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	75
3.4.3.5. Matriz de evaluación de orden de prioridad estratégica (MEOPE)	76
3.4.3.6. Análisis estructural.....	76
3.5. Procedimiento metodológico.....	76
3.5.1. Descripción de la situación actual de la empresa SERMARB C.A., para la identificación de los factores críticos que afectan su desempeño.....	77
3.5.2. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa SERMARB C.A., mediante el análisis interno y externo	78
3.5.2.1. Identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa SERMARB C.A., mediante el análisis interno.....	78
3.5.2.2. Identificación de las oportunidades y amenazas de la empresa SERMARB C.A., mediante el análisis externo	84
3.5.3. Establecimiento de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados.....	87
3.5.3.1 Elaboración de matriz de evaluación de oportunidades de la planificación estratégica (MEOPE)	87
3.5.4. Elaboración de planes de acción para el logro de las estrategias para el mejoramiento de las actividades de la empresa SERMARB C.A.	88
3.5.5. Propuesta de indicadores de gestión basada en el cuadro de mando integral (CMI) para la empresa SERMARB C.A.	89
CAPÍTULO IV	90
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	90

4.1. Descripción de la situación actual de la empresa SERMARB C.A., para la identificación de los factores críticos que afectan su desempeño.	90
4.1.1. Aspectos generales de la empresa SERMARB C.A.	90
4.1.1.1. Productos y servicios de SERMARB C.A.	90
4.1.1.2. Estructura organizativa de la empresa SERMARB C.A.	92
4.1.2. Descripción departamental de la empresa	93
4.1.2.1. Gerencia general	93
4.1.2.2. Departamento de administración	94
4.1.2.3. Departamento de almacén y logística	95
4.1.4.4. Departamento de operaciones	96
4.1.3. Focos críticos de la empresa	96
4.1.3.1. Planificación	99
4.1.3.2. Organización	100
4.1.3.3. Mano de obra	101
4.2.4. Sistemas de información.....	102
4.1.4. Evaluación de la misión.....	103
4.1.4.1. Misión	104
4.1.4.2. Validación de la misión	104
4.1.5. Evaluación de la visión.....	105
4.1.5.1. Visión.....	105
4.1.5.2. Validación de la visión.....	105
4.1.6. Evaluación de los objetivos estratégicos	106
4.1.6.1. Objetivos estratégicos por perspectiva.....	107
4.2. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mediante el análisis interno y externo.....	108
4.2.1. Análisis de fuerzas internas claves	108
4.2.1.1. Área de administración	108
4.2.1.2. Área de finanzas y contabilidad.....	124
4.2.1.3. Área de producción	126

4.2.1.4. Área de sistemas de información	133
4.2.1.5. Área de mercadotecnia.....	135
4.2.2. Presentación de variables encontradas en el análisis interno.....	139
4.2.3. Análisis estructural de los factores internos	141
4.2.3.1. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en la análisis interno.	144
4.2.3.2. Determinación de valores ponderados de la matriz EFI	147
4.2.4. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	149
4.2.5. Análisis de las fuerzas externas claves	153
4.2.5.1. Fuerzas económicas	153
4.2.5.2. Fuerzas sociales, ambientales, demográficas y culturales	160
4.2.5.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	165
4.2.5.4. Fuerzas tecnológicas	169
4.2.5.5. Fuerzas competitivas – proveedor	171
4.2.6. Presentación de variables encontradas en el análisis externo.....	172
4.2.7. Análisis estructural de los factores externos.....	173
4.2.8. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en el análisis externo	175
4.2.8.1. Determinación de valores ponderados de la matriz EFE	177
4.2.9. Matriz de evaluación de los factores externos.....	178
4.3. Establecimiento de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados	180
4.3.1. Etapa de insumos	180
4.3.2. Etapa de adecuación	181
4.3.2.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	181
4.3.3. Etapa de decisión	188
4.3.3.1. Objetivo estratégico N° 1: Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015	190

4.3.3.2. Objetivo estratégico N° 2: Incrementar la capacidad tecnológica	
de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.	192
4.4. Elaboración de planes de acción para el logro de las estrategias para el mejoramiento de las actividades de la empresa SERMARB C.A.	195
4.5. Propuesta de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral (CMI) para la empresa SERMARB C.A.	207
4.5.1. Perspectivas del sistema balanceado de indicadores	207
4.5.2. Fase 1. Definición de la orientación estratégica de la organización	208
4.5.2.1. Perspectiva hacia el aprendizaje y crecimiento	208
4.5.2.2. Perspectiva de procesos internos	209
4.5.2.3. Perspectiva hacia los clientes	209
4.5.2.4. Perspectiva financiera	210
4.5.3. Fase 2. Objetivos, vectores y medidas estratégicas	211
4.5.4. Fase 3. Descripción de estrategias e indicadores	212
4.6.5. Fase 4. Comunicación implantación y automatización	223
CAPÍTULO V	225
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	225
5.1. Conclusiones	225
5.2. Recomendaciones	228
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	230
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO	231

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. Ubicación geográfica de la empresa SERMARB C.A.	10
Figura 2.1. Cuadro de mando integral como estructura	62
Figura 4.1. Esquema Organizacional de la Institución	92
Figura 4.2. Diagrama Causa – efecto	98
Figura 4.3. Resultado de las preguntas N° 1.1, 1.2 del instrumento de recolección de datos	109
Figura 4.4. Resultado de las preguntas N° 1.3, 1.4 del instrumento de recolección de datos	110
Figura 4.5. Resultado de las preguntas N° 2.1 y 2.2 del instrumento de recolección de datos	112
Figura 4.6. Resultado de las preguntas N° 2.3 y 2.4 del instrumento de recolección de datos	113
Figura 4.7. Resultado de las preguntas N° 3.1, 3.2 y 3.3 del instrumento de recolección de datos	115
Figura 4.8. Resultado de las preguntas N° 3.4, 3.5 y 3.6 del instrumento de recolección de datos	116
Figura 4.9. Resultado de las preguntas N° 3.7, 3.8 y 3.9 del instrumento de recolección de datos	117
Figura 4.10. Resultado de las preguntas N° 3.10, 3.11 y 3.12 del instrumento de recolección de datos	119
Figura 4.11. Resultado de las preguntas N° 4.2 ,4.2 y 4.3 del instrumento de recolección de datos	121
Figura 4.12. Resultado de las preguntas N° 5.1, 5.2 y 5.4 del instrumento de recolección de datos	123
Figura 4.13. Resultado de las preguntas N° 1 y 2 del instrumento de recolección	

de datos.....	125
Figura 4.14.Resultado de las preguntas N° 1.1 y 1.2 del instrumento de recolección de datos	127
Figura 4.15. Resultado de las preguntas N° 2.1 y 2.2 del instrumento de recolección de datos	129
Figura 4.16. Resultado de las preguntas N° 3.1 y 3.2 del instrumento de recolección de datos	130
Figura 4.17.Resultado de las preguntas N° 3.3 y 3.4 del instrumento de recolección de datos	131
Figura 4.18. Resultado de las preguntas N° 4.1 del instrumento de recolección de datos.....	133
Figura 4.19. Resultado de las preguntas N° 1 del instrumento de recolección de datos	135
Figura 4.20.Resultado de las preguntas N° 1.1 y 1.2 del instrumento de recolección de datos	136
Figura 4.21. Resultado de las preguntas N° 2.1 y 2.2 del instrumento de recolección de datos	138
Figura 4.22. Ubicación Geográfica de la Ciudad de Anaco y Empresa SERMARB C.A.	163
Figura 4.23. Mapa estratégico.....	224

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	42
Tabla 3.1. Distribución del personal que labora en la empresa	70
Tabla 3.2. Rango de confiabilidad	74
Tabla 3.3. Formato de matriz de análisis estructural	81
Tabla 3.4. Matriz de evaluación de los factores internos	82
Tabla 3.5. Matriz de evaluación de los factores externos	85
Tabla 4.1. Actividades o servicios que ofrece la empresa	91
Tabla 4.1. Objetivos según perspectivas CMI	107
Tabla 4.2. Variables internas identificadas	139
Tabla 4.3. Matriz de análisis estructural (variables internas).....	142
Tabla 4.4. Porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable interna.....	145
Tabla 4.5. Pesos de las variables externas encontradas	147
Tabla 4.5. Pesos de las variables externas encontradas	148
Tabla 4.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	149
Tabla 4.7. Índices inflacionarios durante el período 2010-2014.....	155
Tabla 4.8. Precio del petróleo durante el período 2010-2014.....	157
Tabla 4.9. Comportamiento de la tasa de cambio oficial (Bs/\$) período 2010-2014	158
Tabla 4.10. Crecimiento poblacional	162
Tabla 4.11. Variables encontradas en el análisis externo.....	172
Tabla 4.12. Matriz de análisis estructural (variables externas).....	174
Tabla 4.13. Porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable externos	176
Tabla 4.14. Pesos de las variables externas encontradas	177
Tabla 4.15. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	178
Tabla 4.16. Estrategias debilidades – oportunidades (DO).....	183

Tabla 4.17. Estrategias fortalezas – oportunidades (FO)	184
Tabla 4.18. Estrategias fortalezas – amenazas (FA)	185
Tabla 4.19. Estrategias debilidades – amenazas (DA)	186
Tabla 4.20. Estrategias generadas (matriz FODA)	187
Tabla 4.21. Alineación de estrategias y objetivos	189
Tabla 4.22. Matriz MEOPE aplicada al objetivo estratégico N° 1	191
Tabla 4.23. Matriz MEOPE aplicada al objetivo estratégico N° 2	193
Tabla 4.24. Objetivos y estrategias de acuerdo a su prioridad	195
Tabla 4.25. Plan de acción, objetivo 1, estrategia FO1	197
Tabla 4.26. Plan de acción, objetivo 1, estrategia FO2	198
Tabla 4.27. Plan de acción, objetivo 1, estrategia DO1	199
Tabla 4.28. Plan de acción, objetivo 2, estrategia DA1	200
Tabla 4.29. Plan de acción, objetivo 2, estrategia DA2	201
Tabla 4.30. Plan de acción, objetivo 2, estrategia DO3	202
Tabla 4.31. Plan de acción, objetivo 2, estrategia DO2	203
Tabla 4.32. Plan de acción, objetivo 3, estrategia FA2	204
Tabla 4.33. Plan de acción, objetivo 4, estrategia FO3	205
Tabla 4.34. Plan de acción, objetivo 5 estrategia, FA1	206
Tabla 4.35. Relación objetivos vs. indicador causa- efecto	212
Tabla 4.36. Indicadores de desempeño (1/10)	213
Tabla 4.37. Indicadores de desempeño (2/10)	214
Tabla 4.38. Indicadores de desempeño (3/10)	215
Tabla 4.39. Indicadores de desempeño (4/10)	216
Tabla 4.40. Indicadores de desempeño (5/10)	217
Tabla 4.41. Indicadores de desempeño (6/10)	218
Tabla 4.42. Indicadores de desempeño (7/10)	219
Tabla 4.43. Indicadores de desempeño (8/10)	220
Tabla 4.44. Indicadores de desempeño (9/10)	221
Tabla 4.45. Indicadores de desempeño (10/10)	222

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el acelerado crecimiento económico ha llevado a las industrias a enfrentar cambios cada vez más rigurosos en los entornos laborales, donde las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones que les permitan adaptarse a dichos cambios y desarrollar a su vez la capacidad de tener el control, ya que no tener una visión a futuro atemoriza e intriga a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios posteriores a partir del uso de tecnologías y herramientas permiten predecir rutas alternativas y elegir lo que a conveniencia resulte la más probable.

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

Así que resulta fundamental elaborar un plan de negocio coherente y realista para el futuro más inmediato y el medio plazo. No se trata de predecir el futuro, pero sí de saber qué objetivos queremos y qué medios podemos utilizar para lograrlos. Determinar dónde estará la organización en los próximos años es una de las ventajas de la planificación estratégica, además de identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos fijados y permitirle a la organización prepararse para los posibles problemas a presentarse.

Por todo lo anterior, se emprendió la realización de un estudio a la empresa SERMARB C.A. en la cual se evidenció la necesidad de aplicación de los principios de la planificación estratégica, en función de optimizar sus actividades y plantearse objetivos a mediano o largo plazo, por lo que la investigación se orientó a diseñar las estrategias óptimas para su uso eficaz.

El procedimiento metodológico a seguir para la recolección y análisis de los datos, se fundamentó en los objetivos de la investigación; buscando el mejor cumplimiento y logro de los mismos, aplicando para ello una serie de instrumentos de recolección de datos, a fin de sustentar las diversas etapas ejecutadas, conforme a lo dispuesto por los principios metodológicos de F. David, G. Morrissey, A. Strickland - A. Thompson, R. Kaplan y D. Norton.

El proyecto se estructura en cinco (05) capítulos, a saber:

- Capítulo I El Problema, se describe la problemática en estudio, la importancia, justificación, alcance y los objetivos general y específicos que comprende la investigación.
- Capítulo II Marco Teórico, relacionado con los antecedentes, así como las bases teóricas que sustentan este estudio con el objeto de lograr una mayor comprensión de la terminología empleada en los siguientes capítulos.
- Capítulo III Marco Metodológico, donde se explican el tipo y el diseño de la investigación, la población y muestra, las diferentes técnicas e instrumentos que se usaron para recolectar y analizar la información y la validación de los instrumentos utilizados.
- Capítulo IV Análisis y Presentación de Resultados, se reflejan los resultados de la evaluación de la misión, visión y objetivos estratégicos, las auditorías interna y externa, las cuales brindaron lo necesario en el establecimiento de las

pautas para la etapa de generación de estrategias. Luego se elaboró el cuadro de mando integral y los distintos planes de acción elaborados.

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

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente en el mundo industrial se desarrollan diferentes e innovadoras actividades, las cuales, son producto del mejoramiento constante de los procesos operacionales que traen consigo una mayor eficiencia y productividad en las compañías, los avances de la tecnología obligan a las empresas a enfrentar nuevos retos que requieren hacer cambios rápidos, en consecuencia, los gerentes, administradores y empresarios deben estar preparados para tener mayor certeza con respecto a cómo se podrá o deberá decidir, esto significa tomar el camino adecuado para así minimizar los errores.

Las organizaciones son entes que así como son creados para generar satisfacciones, también son concebidas bajo ciertas consideraciones que implican condiciones de riesgos que pueden conducirlos probablemente a su desaparición tarde o temprana, y dependerá de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales de sus directores para contrarrestar los efectos adversos que pueden perjudicar el logro de los objetivos que persigue la organización. En otras palabras, el éxito de la organización estará a nivel de la capacidad que posee la misma para digerir los cambios, es decir, si este trae consigo condiciones favorables o desfavorables, la capacidad de la empresa permitirá aprovecharlos cuando sean positivos o bien evadirlos cuando sean negativos.

La empresa SERMARB C.A., con trece (13) años al servicio, es una empresa dedicada tanto al ramo de soldadura industrial como petrolera, especializada en proyectos de construcción civil, mecánica y mantenimiento en general; esta

organización actualmente se encuentra en un proceso de mejoramiento continuo, implementando sistemas que ayuden a garantizar y optimizar el uso de los recursos y asegurar la calidad de los servicios prestados.

Cuenta con una estructura organizativa dividida en áreas de trabajo, donde existe una gerencia general, una administración donde se lleva a cabo la asignación de recursos y un área operacional que se encarga de ejecutar las acciones debidamente asignadas de acuerdo a la alta gerencia.

La empresa en cuestión, a pesar de que no posee un plan estratégico definido, ha logrado mantenerse dentro del mercado, participando en distintos procesos de licitaciones con las organizaciones públicas y mediante contratos con empresa privadas, manteniendo de esta forma relación con distintos clientes tanto del sector público como privado. A pesar que el personal cumple con sus labores diarias de forma organizada, posee deficiencias en cuanto a la orientación de las mismas hacia el logro de los objetivos, ya que los mismos fueron establecidos sin ser realistas.

Quiere decir entonces, que la empresa vive el día a día, sin tener un fin o propósito establecido, no posee de forma concreta y realista, aquello que desea alcanzar, como una organización dirigida a mantenerse a lo largo de los años de forma competitiva en el mercado. Por ello, la ausencia de un plan estratégico es sin duda una condición que en el largo plazo llevaría al ente al fracaso.

No poseer un plan estratégico, se traduce directamente en la inexistencia de estrategias definidas, todo esto se refleja en la ausencia de directrices emitidas por la alta gerencia hacia los distintos departamentos, esto se traduce de forma negativa, ya que las acciones realizadas por el personal de la organización no son orientadas al logro de objetivos, teniendo en cuenta que estos deben estar basado en las directrices emitidas a nivel corporativo.

Otras de las deficiencias encontradas en la organización fueron la ausencia de una estructura organizacional, que permita establecer líneas de mando, lo que genera que el personal no posea definidas funciones y responsabilidades dentro de cada departamento, esto genera duplicidad de funciones, pudiendo crear las situación que las actividades sean desarrolladas de forma doble, creando conflictos interpersonales.

Por otra parte, dentro de las deficiencias operacionales se pudo notar que no cuentan con las condiciones óptimas y apropiadas de seguridad, para la ejecución de las actividades operacionales. Además, la empresa no posee un programa de seguridad y salud laboral actualizado, ni un sistema de calidad, lo cual es causado por la ausencia de directrices emitidas por la alta dirección a través de estrategias, en cuanto al compromiso de proteger sus trabajadores de enfermedades y accidentes laborales y garantizar la calidad de sus servicios.

Se pudo visualizar que aunque la empresa cuenta con equipos de computación y software actualizados, algunos de ellos se encuentran fuera de funcionamiento, llegando a compartir los equipos entre el personal, lo que conlleva a la pérdida de tiempo y retraso en la ejecución de las actividades diarias.

Aunado a lo anterior, otra de las deficiencias vigentes es que a pesar de que existe la declaración de la visión, misión y objetivos, se evidencio que los trabajadores desconocen la existencia de los mismos, lo que demuestra que estas declaraciones no han sido comunicadas al personal, sin darle la utilidad o uso adecuado dentro del sistema.

Motivado a lo anteriormente expuesto, se procedió a diseñar un plan estratégico orientado al mejoramiento de las actividades de la empresa SERMARB C.A. que facilite el proceso de toma decisiones en un tiempo prudente y solucione la problemática planteada. Para ello, se aplicaron los principios metodológicos

propuestos por Strickland – Thompson (2008) y Fred David (2008), para la reformulación de misión, visión y objetivos, permitiendo evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que fueron insumos para la generación de las estrategias. Así mismo, para la elaboración de los planes de acción se siguieron los fundamentos del autor George Morrissey. Finalmente siguiendo el modelo de Kaplan y Norton a través del Cuadro de Mando Integral se formularon indicadores de control de gestión.

La importancia del proyecto radica, en que el plan estratégico respaldado con el cuadro de mando integral y sus indicadores, proporcionaron herramientas basadas en el análisis de las perspectivas, reflexión y toma de decisiones acertadas, con el fin de reorientar las actividades de la empresa en función de las iniciativas, para alcanzar los objetivos y metas propuestas, sugiriendo acciones que coordinen y maximicen el rendimiento de las funciones, orientados al manejo de sus recursos materiales y humanos hacia el desempeño eficiente.

Cabe destacar, que este trabajo de investigación, resulta novedoso, dado que es la primera vez que se realizó en la organización un plan estratégico con indicadores y cuadro de mando integral, constituido por acciones que permitieron la optimización de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa, sin embargo, aunque el proceso de planificación estratégica comprende la formulación, ejecución y evaluación, solo se tomó en cuenta la primera etapa mencionada, quedando la ejecución y evaluación del plan, sujeto a las decisiones que asumirán los directivos de la empresa.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de la empresa SERMARB C.A., ubicada en Anaco estado Anzoátegui.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la empresa SERMARB C.A., para la identificación de los factores críticos que afectan su desempeño.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa SERMARB C.A., mediante el análisis interno y externo.
- Establecer estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados.
- Elaborar planes de acción para el logro de las estrategias para el mejoramiento de las actividades de la empresa SERMARB C.A.
- Proponer indicadores de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa SERMARB C.A.

1.3. Justificación de la investigación

En la actualidad, la innovación tecnológica y la aparición de nuevas corrientes filosóficas hacen que los procesos y las tecnologías de hoy se vuelvan obsoletos con rapidez y consecuentemente las organizaciones se vuelvan menos competentes frente a aquellas que tienen la capacidad de adquirir o implantar dichos cambios. Una alternativa viable en estos casos es el diseño de estrategias, mecanismos de adaptación que garanticen un continuo crecimiento y expansión acelerada.

Específicamente, en Venezuela bajo un clima poco atractivo e inestable es oportuno diseñar esquemas estratégicos que apoyen a cada empresa a subsistir y mantenerse operativas dentro del sector industrial, más aun con la disposición y apoyo brindados por el talento egresado las grandes universidades, donde se prueba el nivel de profesionales aportando soluciones novedosas a problemáticas según el área o especialidad.

A este respecto, se consideró necesaria la presente investigación, orientada a diseñar un plan estratégico para la empresa SERMARB C.A., que le permita identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de enmarcar una nueva tendencia y redefinir el camino hacia la excelencia, optimizando procesos y operaciones, enriqueciendo la calidad del talento humano y garantizando la adecuada coordinación entre las áreas funcionales de la empresa.

1.4. Alcance de la investigación

Cabe destacar que la realización de esta investigación implica el desarrollo y formulación de estrategias, un plan de acciones y su respectivo cuadro de mando integral, por lo que, su ejecución e implantación queda a responsabilidad de la empresa SERMARB C.A.

1.5. Información general de la empresa SERMARB C.A.

1.5.1. Reseña histórica de la empresa

SERVICIOS Y MANTENIMIENTO RB, C.A (SERMARB C.A) se fundó el 09 de Agosto del 2002 en la ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui, siendo su principal objeto el ser conocidos como una empresa eficiente, rentable y con un alto nivel de capacidad de respuesta ante las exigencias de sus clientes en materia de construcción

civil, mecánica, soldadura industrial, petrolera, y mantenimiento en general. Con el personal capacitado en las diferentes áreas de trabajo, vehículos, maquinarias, equipos, herramientas así como también, una magnitud financiera sólida.

1.5.2. Ubicación geográfica

La Figura 1.1 indica la ubicación geográfica de la empresa SERMARB C.A., en la ciudad de Anaco:



Figura 1.1. Ubicación geográfica de la empresa SERMARB C.A.
Fuente: Google Maps (2015)

1.5.3. Misión de la empresa SERMARB C.A.

Somos una empresa compuesta por un valioso grupo de personas hábiles, capacitados y motivados, quienes se encargan de suministrar servicios de soldadura y mantenimiento al sector petrolero e industrial, brindando la excelencia en calidad, seguridad y productividad, aplicando políticas de mejoramiento continuo a todos sus procesos a fin de cubrir las expectativas de sus clientes con el apoyo del personal altamente calificado, fomentando el desarrollo humano y profesional de sus

trabajadores; interactuando con la sociedad; generando excelentes oportunidades de negocios y modelando la cultura de trabajo en equipo como clave del éxito.

1.5.4. Visión de la empresa SERMARB C.A.

Ser reconocidos como una empresa eficiente, rentable y con un alto nivel de capacidad de respuesta ante las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Nuestros servicios se destacaran por ser eficaces y tener un alto nivel de calidad en concordancia con los avances tecnológicos para dar respuesta inmediata a los problemas en el campo laboral. Proporcionando estabilidad y un ambiente de trabajo que apoyara la libre expresión de los valores individuales de su gente y obtener como resultado a través de los años SOLIDEZ Y RENTABILIDAD para permanecer como empresa líder en el ramo.

1.5.5. Objetivos estratégicos de la empresa SERMARB C.A.

- Garantizar a cada uno de sus clientes total satisfacción.
- Garantizar sus trabajos, disponiendo de servicio técnico apropiado
- Maximizar el valor agregado.
- Garantizar los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.
- Optimizar Reservas en materia prima.
- Comprar racional y rentablemente los insumos, materiales y herramientas.
- Optimizar la utilización de activos.
- Adoptar tecnologías alineadas al negocio.
- Optimizar utilización de tecnologías de información y comunicación.
- Aumento de la capacitación y motivación del personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de una investigación indican paulatinamente los rasgos históricos de recorridos científicos realizados por anteriores investigadores sobre el tema.

Para la realización de esta investigación será necesario consultar varias tesis de grado que guarden relación con el tema objeto en estudio, como la planificación estratégica y el Modelo de Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard), las cuales servirán de apoyo en cuanto a la metodología y técnicas aplicadas. A continuación, se presentan los siguientes antecedentes:

Villarroel A. (2014) “Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Operaciones de la Empresa Lodos de Venezuela, C.A. (LOVENCA), ubicada en Anaco estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniero de Industrial de la Universidad de Oriente. Para contribuir al desarrollo de las actividades que allí se realizan, basándose en conocimientos de Gerencia Estratégica. La investigación comenzó con el estudio de la situación actual, la recopilación de información a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y cuestionarios, con el propósito de detectar los focos problemáticos que afectan el funcionamiento de la misma. Posteriormente, se realizó la auditoría interna, a objeto de detectar las fortalezas y debilidades. Posteriormente, se ejecutó la auditoría externa, que evidenció las oportunidades y amenazas existentes en el departamento. Basándose en la información anterior, se formuló la misión y visión estratégica, así como los objetivos, siguiendo la metodología del autor Fred David.

En la penúltima etapa del estudio, se formularon las estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos. Para finalizar, se elaboraron los planes de acción para el logro de los referidos objetivos, conforme a lo dispuesto por el autor George Morrissey en su metodología.

Esta investigación sirvió de guía para la elaboración de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), al igual que aportara ideas para la generación de las estrategias factibles para la empresa SERMARB C.A.

Anato R. (2014) “Diseño de un Plan Estratégico para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Instrumentación, Electricidad y Sistemas (INELECSIS, C.A), ubicada en Anaco estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Oriente. En el siguiente trabajo se presenta una propuesta de un plan estratégico para la empresa INELECSIS, la cual carece de un Sistema de Gestión de Calidad. Para el desarrollo de esta propuesta fue necesario realizar un análisis de la situación actual de la compañía en relación a la gestión de calidad, empleando la Lista de Verificación de la Norma ISO 9001:2008, así como la observación directa y entrevistas no estructuradas realizadas al personal involucrado con el área de estudio, seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz EFE, así mismo se analizó el ambiente interno, y se generó la matriz EFI, para ambos análisis se utilizó la metodología de Fred David. Consecutivamente, se evaluaron la Misión y Visión de la organización, considerando necesario reformularlas, luego se crearon objetivos estratégicos de calidad. Posteriormente, aplicando la matriz FODA se desarrollaron cuatro (4) tipos de estrategias: estrategias de fuerzas – debilidades, estrategias de debilidades – oportunidades, estrategias de fuerzas – amenazas y estrategias de debilidades – amenazas. Finalmente se diseñaron los planes de acción para las estrategias.

Este trabajo de investigación se usó como guía para realizar el análisis del ambiente interno y externo de la empresa, utilizando los lineamientos de Fred David, así como la reformulación de la visión y misión, de igual forma aportará orientación en relación a las estrategias a utilizar para mejorar el desempeño de la empresa SERMARB C.A

Fuentes S. (2013) “Diseño de plan Estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la Empresa Consorcio PROFVENCA, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Oriente. El Consorcio PROFVENCA es una empresa dedicada a la prestación de servicios, diseño y ejecución de proyectos en el ramo petrolero, comprometida a brindarlos bajo los estándares nacionales e internacionales actuales de calidad y seguridad. La investigación efectuada a dicha organización, se enfocó en el diseño de un plan estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad. El desarrollo de este estudio se basó en la utilización de los modelos propuestos por Strickland y Thompson para la revisión de la misión y visión de la organización, además de los lineamientos propuestos por Fred David para la realización de la Auditoría Interna y Externa, en las cuales se utilizaron técnicas como las matrices EFE y EFI para evaluar de forma cuantitativa y objetiva esta unidad. También se construyó la matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos problemas planteados.

Finalmente siguiendo el modelo de Kaplan y Norton se elaboró el Cuadro de Mando Integral basándose en los indicadores de gestión, de acuerdo a las cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) donde también fueron plasmados los planes de acción.

Este proyecto aportó información en materia de planificación estratégica sobre los modelos propuestos por Strickland y Thompson así como también de Fred David, y el modelo de Cuadro de Mando Integral los cuales serán también implementados para el desarrollo del proyecto en curso.

Silva S. (2013) “Diseño de un Plan Estratégico para una Cooperativa de Transporte, ubicada en Anaco estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Oriente. La investigación se enfocó en el diseño de un plan estratégico con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la cooperativa de transporte Progrex R, L. Ubicada en la ciudad de Anaco, edo. Anzoátegui. El proyecto es de tipo descriptivo y de campo, conformado por un híbrido metodológico, siguiendo los lineamientos de Fred David “Conceptos de Administración Estratégica” y Antonio Frances “Estrategias y Planes para la Empresa”; comenzando por la descripción del sistema objeto de estudio lo cual permitió conocer más a fondo las características y aspectos relevantes de la empresa. Siguiendo los parámetros de David se identificaron las fortalezas y debilidades mediante una auditoría interna donde se evaluaron cada una de las funciones Administrativas con que cuenta la cooperativa, posteriormente se determinaron las amenazas y oportunidades mediante la evaluación externa, luego se procedió a reformular la visión, misión y objetivos estratégicos de manera de estar alineados e ir en un mismo sentido en consecución con los planes. Aunado a lo anterior se procedió a construir el cuadro de mando integral empleando la metodología de Francés, siendo este un instrumento esencial en el proceso de dirección de las estrategias, proponiendo indicadores para evaluar y medir los resultados de las acciones destinadas al cumplimiento de los objetivos.

El aporte que proporcionó este proyecto es la información en materia de administración estratégica, estrategias y planes para la empresa lo cual permitirá conocer a fondo las características y aspectos relevantes de la empresa siguiendo los

parámetros propuestos por Fred David, y el modelo de cuadro de mando integral los cuales serán también implementados para el desarrollo del proyecto en curso.

Pérez, S. (2011). “Diseño de un plan estratégico para el Departamento de Recaudación del Sector de Tributos Internos del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), en la ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Oriente, Núcleo de Anzoátegui, Extensión Región Centro - Sur Anaco. El propósito de la investigación fue mejorar el desempeño de las actividades que se llevaban a cabo dentro del Área de Recaudación, para lo cual, se diseñó un plan estratégico basado en el modelo de Dirección Estratégica del autor Fred David y los lineamientos del enfoque sistémico, con los cuales se formularon la misión y visión. Además, se desarrolló la auditoría interna para conocer las fortalezas y debilidades, así como la evaluación externa para determinar las amenazas y oportunidades. Finalmente, se formularon las estrategias y se diseñaron los planes de acción que contribuirán al alcance de los objetivos planteados.

Esta investigación sirvió de base para realizar auditorías internas y externas y desarrollar la matriz FODA, que permitirán evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa SERMARB C.A.

2.2. Bases teóricas

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen el punto de partida o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

A continuación, se presentan algunos fundamentos que permitieron orientar el desarrollo del presente estudio:

2.2.1. Definición de planificación

A continuación se presentan diferentes definiciones de planificación según varios autores:

- “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos” (Jiménez, 1982).
- “Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales” (Terry, 1987).
- “Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quien tiene que hacerlo, y como deberá hacerse. Se forma como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir” (Murdick, 1994).
- “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 1998).
- “Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Goodstein, 1998).

La planificación es la primera función administrativa, porque sirve de base para las demás que conforman el proceso de administración estratégica. Esta determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible; ésta determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

2.2.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica es la interacción entre el entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera pro-activa configurando estrategias que permiten aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas. Según David (2008) “la planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que le permita a una organización lograr sus objetivos” (p.5).

Por otra parte, David (op.cit.) menciona que “la planificación es el inicio del proceso por el cual el individuo o empresa transforma los sueños en logros” (p.129). Así mismo se puede decir que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica y el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. En otras palabras, la planeación es la determinación racional de a dónde se quiere ir y cómo llegar allá, es una relación entre fines y medios. Su propósito es establecer lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, o el mes próximo o cinco años más tarde. No se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presentes decisiones. Debe trabajarse con el respaldo de objetivos y fijar lo que ha de realizarse para alcanzarlos en el tiempo designado.

Constituye una función fundamental del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de las actividades. No intenta

eliminar el riesgo, pero asegura que estos sean tomados en el tiempo correcto, tratando de asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes.

2.2.3. Características de la planificación estratégica

Cope (1998) realizó un estudio sobre las características que posee el proceso estratégico, logrando resaltar las siguientes:

- Permite determinar el tipo de negocio en que está y en el que se debe estar, quiénes son los clientes y quiénes deberían serlos.
- Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las vías posibles de acción.
- El tiempo es más largo que en cualquier otro tipo de planificación.
- Da el sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en una organización.
- Es considerada una actividad de alto nivel, por ser la alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados, es necesario que haya un alto compromiso de la alta gerencia para generar un compromiso en los niveles inferiores.
- Es flexible en cuanto a su aplicación, dado que permite aplicarse tanto a grandes organizaciones, como a medianas y pequeñas empresas, a instituciones sin fines de lucro, a organizaciones gubernamentales, educativas, de caridad militares, a conglomerados internacionales y otros. (p.13).

2.2.4. Beneficios de la planificación estratégica

Greenley (1986), citado por David (op.cit.), establece los siguientes beneficios (no financieros) de la planificación estratégica:

- Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
 - Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
 - Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
 - Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
 - Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
 - Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
 - Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en mal momento.
 - Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
 - Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total.
 - Constituye la base para poner claro las responsabilidades individuales.
 - Fomenta el pensamiento proactivo.
 - Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
 - Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
 - Da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.
- (p. 15).

2.2.5. Importancia de la planificación estratégica

La Planificación Estratégica ayuda a clarificar el futuro, utilizando las estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, de esta manera sirve de apoyo para la toma de decisiones presentes, en función de los cambios que puedan producirse, puede manejar los cambios en el entorno y mejorar el desenvolvimiento de las organizaciones, gracias a que permite un conocimiento amplio sobre las variables tanto internas como externas que afectan a dichas organizaciones.

2.2.6. Plan estratégico

Evoli (2001) expresa que:

Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo; constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos, logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios (p.112).

El objetivo del plan estratégico es trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión estratégica; convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, reglas, verificación y resultados).

2.2.7. Administración estratégica

Strickland y Thompson (2008) expresan que:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. Muchas veces el término de administración estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica. Este último término se utiliza con más frecuencia en el mundo empresarial, mientras que el primero es más frecuente en el ámbito académico. Algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy (p.52).

Un plan estratégico es, en esencia, el propósito de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen método de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el mismo.

Un plan estratégico es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”.

2.2.8. Terminologías relacionadas a la administración estratégica

Strickland y Thompson (op.cit) relacionan los siguientes términos con la administración estratégica.

Relacionado con la Declaración de la Visión y la Misión Strickland y Thompson (op.cit) señalan que:

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión” (p.110).

Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

En referencia a las Oportunidades y Amenazas Externas, Strickland y Thompson (op.cit) expresan que: “las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro” (p. 112). Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas.

En cuanto a las Fortalezas y Debilidades Internas, Strickland y Thompson (op.cit), expresan que: “las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización sí puede controlar, desempeñada especialmente bien o con deficiencias, respectivamente” (p.113). Estas surgen a partir de otras actividades

empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Tanto identificar como evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Definiendo los Objetivos a Largo Plazo, Strickland y Thompson (op.cit) refieren que: “los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. A largo plazo implica un período de más de un año” (p.113). Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división.

Relacionado con las Estrategias, Strickland y Thompson (op.cit) señalan:

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que

la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. (p.115).

Definiendo Estrategas, Strickland y Thompson (op.cit) expresan: “los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización” (p.119). Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario. Los estrategas ayudan a la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos. Los encargados de la planeación estratégica, por lo general, desempeñan un papel de apoyo o forman parte del personal. Como suelen ocupar niveles altos de la administración, generalmente cuentan con una autoridad considerable para tomar decisiones en la empresa.

En referencia a los Objetivos Anuales, Strickland y Thompson (op.cit) citan: “Los objetivos anuales deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en una gran organización” (p.123). Los objetivos anuales deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial. Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales representan las bases sobre las que se asienta la asignación de los recursos.

Por último, refiriéndose a las Políticas, Strickland y Thompson (op.cit) señalan: “las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados” (p.125). Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como de los sistemas computarizados de información. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son especialmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro los departamentos de la organización y entre ellos.

2.2.9. Etapas de la planificación estratégica

David (op.cit), señala que: “el proceso de administración estratégica consta de tres etapas, las cuales son: formulación, Implementación y Evaluación de las estrategias” (p.198). Las mismas se definen a continuación:

Relacionado con la Etapa 1, llamada Etapa de la Formulación de la Estrategia, David (op.cit), señala:

Esta etapa incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir (p. 199).

Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

En referencia a la Etapa 2, llamada la Etapa de la Implementación de la Estrategia, David (op.cit), expresa: “requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias” (p.200).

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

Por último la Etapa 3, llamada la Etapa de la Evaluación de la Estrategia, David (op.cit), cita: “es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información” (p.201).

Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos, como internos cambian de manera constante. Tres (03)

actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

2.2.9. Auditoría interna

Esta se inicia con la recolección de datos necesarios a través del análisis interno y externo; el primero se lleva a cabo con el fin de identificar debilidades y fortalezas claves de la organización a través de las herramientas como las entrevistas estructuradas y no estructuradas, que permiten examinar los factores internos. En cuanto al análisis externo requiere de investigación con la finalidad de explotar aquellos factores externos que pueden afectar a la organización y que ésta no puede controlar (amenazas y oportunidades). Una de las herramientas utilizadas en la Fase de investigación son las llamadas matrices de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y Evaluación de los Factores Externos (EFE). Con respecto al análisis interno, David (2008) señala que: “el análisis interno es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la organización y que está encaminada a la revisión de las operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección” (p.75).

Este análisis requiere recopilar información acerca de las fuerzas internas claves:

David (op.cit.) establece según un criterio investigativo desarrollado mediante el estudio de los procesos internos de las organizaciones una serie de áreas funcionales:

2.2.9.1. Área administrativa

A continuación se presentan las funciones del área administrativa sugeridas por David (op.cit).

- **Planeación:** la planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.
- **Organización:** la organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización, descripción y especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.
- **Dirección:** la dirección incluye los esfuerzos encausados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.
- **Integración de personal:** las actividades de integración de personal se centran en los empleados o en la administración de recurso humanos. Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevista, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación del personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.
- **Control:** el control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con lo

proyectado. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, financiero, de ventas, de inventarios, de gastos, análisis de varianza, recompensa y sanciones (p.118).

2.2.9.2. Área de finanzas/contabilidad

La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo efectivo y el capital contable, pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación. El análisis de las razones financieras es el método que más se emplea para determinarlas fuerzas y las debilidades de la organización en el campo de inversiones, financiamiento y dividendos. Las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades de las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información computarizada. (p.122).

2.2.9.3. Área de producción y operaciones

La función de producción/operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. Se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. Las funciones de la administración de producción/operaciones sugeridas por Schroeder (1981) citado por David (op.cit), (p.123) son:

- Proceso: las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso,

ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes.

- **Capacidad:** las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.
- **Inventarios:** las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.
- **Calidad:** las decisiones de la calidad pretenden garantizar el óptimo estado de los productos y servicios elaborados. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

2.2.9.4. Área de sistemas de información gerencial

La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva. Un sistema eficaz de información reúne datos internos sobre marketing, finanzas, producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, gubernamentales, jurídicos, tecnológicos y competitivos. Los datos se integran de manera que puedan apoyar la toma de decisiones. Los mismos entran al sistema y se transforman en productos. Los productos incluyen impresiones de computadora, informes escritos, tablas, cuadros, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventarios, cuentas de nóminas y diversos documentos más. Se pueden calcular y estimar los resultados de estrategias alternativas. Los datos sólo se convierten en información cuando han sido evaluados, filtrados, condensados, analizados y

organizados para un propósito, problema, persona o tiempo específicos. Un buen sistema de información computarizada usa hardware y software de cómputo, modelos para análisis y una base de datos.

2.2.9.5. Área de mercadotecnia

Proceso de definir, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Se presentan a continuación las funciones del área de marketing sugeridas por David (op.cit).

- Análisis de los clientes: estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores. Es esencial para elaborar un buen enunciado de la misión.
- Relaciones con los clientes: determinar el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a su conformidad con la prestación de los productos y servicios proporcionados por la empresa, obteniendo credibilidad por parte de los clientes (p.120).

Para la realización de este análisis es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

El proceso de realizar un análisis interno brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo sus puestos de trabajo, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización; esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa

Un paso que constituye un resumen en la conducción de un análisis interno de la dirección estratégica es la elaboración de una Matriz de Evaluación de

Factores Internos (EFI).

Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible.

Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en 5 pasos:

- 1.) Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del análisis interno interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- 2.) Asignar una puntuación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
- 3.) Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
- 4.) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

5.) Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

2.2.10. Auditoría externa

La auditoría externa es aquella encargada de estudiar todos los factores externos al entorno de la empresa. Según David (op.cit) “se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan del control de una sola empresa” (p.82). Una auditoría externa saca a la luz oportunidades y amenazas claves a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite al gerente formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el efecto de las amenazas. Las fuerzas externas claves se clasifican en cinco:

Fuerzas económicas: los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias: Por ejemplo: si las tasas de interés suben, los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros. Conforme suben estas tasas, el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretos cae.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercado y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales,

demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones. Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa.

Fuerzas tecnológicas: las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones.

Fuerzas competitivas: es una parte importante de la auditoría externa consiste en identificar a las empresas rivales y determina sus fuerzas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Todas estas fuerzas se estudian para luego realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), siendo esta una herramienta que permite evaluarlos y analizarlos.

Comentando sobre el análisis externo, señala David (op.cit):

Éste es un examen crítico y sistemático, el cual se encuentra debidamente detallado y se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa. El objetivo de éste es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. Su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesales. (p.112).

El proceso para realizar un análisis externo debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como manejar tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La construcción de una matriz EFE consta de 5 pasos:

- a. Hacer una lista de los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso del análisis externo.
- b. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
- c. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa
- d. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

e. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE; el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0 siendo el valor promedio ponderado 2.5.

Otra alternativa para la asignación de los pesos del paso dos (2) es el Método de los Valores Ponderados, el cual permite obtener las ponderaciones de la Matriz EFE a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema.

2.2.11. Análisis estructural

David (op.cit) señala que “es una técnica nacida directamente del estructural – funcionalismo. Entonces se parte de que una Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia” (p.98).

Esta herramienta permite interpretar claramente la realidad, ya que, percibe cada problema (variable) según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman la problemática del sistema y determinar los más

sobresalientes, de tal forma que permitan plantear estrategias objetivas para alcanzar la misión propuesta.

El punto más importante de este análisis es detectar cuáles son las variables claves, aquella que ejerce la mayor influencia sobre las restantes, para formar la matriz de análisis estructural.

Por medio de esta herramienta se puede determinar los factores más relevantes que están afectando al sistema, las variables claves que están incidiendo en su desempeño y las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y cómo las variables preponderantes están involucradas con las restantes.

Los elementos (o variables) que constituyen el caso que se está estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema.

Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros. Siguiendo este método, se consigue visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, inmersos en la realidad. De igual forma se logran precisar todas las relaciones que pueden tener entre sí todas las variables que conforman la situación problemática.

Se trata de una matriz de impactos cruzados definida por una matriz cuadrada realizada a partir de las interconexiones de los focos problemáticos, estableciendo un sistema binario de oposición para identificar la influencia de una variable sobre las restantes.

La sumatoria de los números por fila, indican las veces que cada una de las variables impacta sobre las restantes. El número de variables sobre las cuales influye

cada una, o el porcentaje de cada variable se denomina índice de motricidad, puesto que indica la fuerza de cada una sobre las demás.

La sumatoria de los números por columnas, representa las veces en que cada variable es influenciada por la restantes. Estos valores se denominan índices de dependencia ya que indica el grado o porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

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

En referencia a la matriz FODA, es definida por Koontz y Weihrich (1998): como “una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización” (p 32).

Esta matriz es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades-amenazas. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico.

- Las estrategias FO, se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas. Las organizaciones que pueden usar sus fortalezas para explotar sus oportunidades, generalmente son consideradas con éxito.
- Las estrategias DO, tienen como objetivo mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Algunas veces una organización

disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar las oportunidades.

- Las estrategias FA, se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. El objetivo de esta estrategia consiste en aprovechar las fortalezas de la organización, reduciendo a un mínimo las amenazas externas.
- Las estrategias DA, presentan como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas y debilidades internas, debe intentar reducirlas al máximo, en el sentido de evitar llegar a una posición inestable.

La matriz FODA está formada por nueve (9) casillas; cuatro (4) casillas de factores claves, cuatro (4) casillas de estrategias y una (1) que siempre se deja en blanco.

Las casillas de estrategias se denominan DO, FA, FO, DA, y las cuatro (4) casillas de factores claves; se denominan F, A, O y D, representando fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, respectivamente. A continuación, se mencionan los pasos para construir la matriz FODA:

- Realizar una lista de las fortalezas internas claves.
- Realizar una lista de las debilidades internas decisivas.
- Realizar una lista de las oportunidades externas importantes.
- Realizar una lista de amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
- Confrontar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.

- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultante.

De lo expuesto anteriormente se presenta la tabla 2.4, la cual es una representación de la Matriz FODA.

Tabla 2.4. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

FODA	FORTALEZAS 1. Anotar las 2. Fuerzas	DEBILIDADES 1. Anotar las 2. Debilidades
OPORTUNIDADES 1. Anotar las 2. Oportunidades	ESTRATEGIAS 1. FO 2.	ESTRATEGIAS 1. DO 2.
AMENAZAS 1. Anotar las 2. Oportunidades	ESTRATEGIAS 1. FA 2.	ESTRATEGIAS 1. DA 2.

Fuente: David (2008)

El análisis y la selección de estrategias, pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su Visión Estratégica y sus objetivos.

Las estrategias, los objetivos y la visión estratégica de la empresa, sumados a la información del análisis tanto interno como externo, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Cualquier empresa debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena estrategia ofensiva sin una buena estrategia defensiva o viceversa, conduce por lo general a la derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían considerarse como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar como defensivas.

Toda organización posee tanto oportunidades como amenazas así como también fortalezas y debilidades que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles.

2.2.13. Formulación de estrategias

David. (op.cit) señala:

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso, se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la entidad reconsidere los factores tanto internos como externos a los que se enfrenta (p. 529).

El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que desarrolla la dirección estratégica. Hay que entender, que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a períodos de crisis.

La formulación de una estrategia lleva consigo el crítico asunto gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización. Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones interna y externa de la empresa. Cuando los

gerentes han comprendido cuál es la “situación total”, entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados.

2.2.14. Tipos de estrategias

David (op.cit) cita: “las estrategias se clasifican en estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas” (p.532), las mismas se describen a continuación:

- a.) Estrategias de Integración: la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
 - Integración Hacia Delante: la integración hacia delante implica aumentar el control sobre los consumidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias; los negocios se pueden expandir velozmente mediante franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
 - Integración Hacia Atrás: tanto los fabricantes como detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.
 - Integración Horizontal: se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una

empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

b.) Estrategias Intensivas: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- Penetración en el Mercado: esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de venta, etc.
- Desarrollo del Mercado: para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otras áreas de comercialización.
- Desarrollo del Producto: esta pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

c.) Estrategias de Diversificación: hay tres (03) tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversas.

- Diversificación Concéntrica: representa la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, para los clientes actuales de una empresa.

- Diversificación Horizontal: es la adición de productos o servicios nuevos, que están ligeramente relacionados. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.
 - Diversificación en Conglomerado: es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por dismantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.
- d.) Estrategias Defensivas: además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.
- La empresa de Riesgo Compartido: es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.
 - Encogimiento: ocurre cuando una organización se agrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento puede significar la venta de terrenos, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos.
 - La Desinversión: representa la venta de una división o la parte de una organización. Con frecuencia, la desinversión se utiliza para reunir capital destinados a otras adquisiciones o inversiones estratégicas.
 - La Liquidación: es la venta de los activos de una compañía, por su valor tangible. Liquidar es reconocer la derrota y, por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil. Sin embargo, en

muchos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

- La Combinación: muchas organizaciones, por no decir la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Se deben establecer prioridades, las organizaciones, al igual que las personas, tienen recursos limitados; es por eso que deben elegir de entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.

2.2.15. Planeación táctica

Morrissey (1996) señala que:

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos que se plantean para la organización. Así mismo, también representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implementar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación (p.76).

Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco (5) factores:

- 1.) Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- 2.) Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción.
- 3.) El programa para realizar los pasos o acciones.
- 4.) Los recursos que se necesitarán destinar para llevarlos a cabo.
- 5.) Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

2.2.15.1. Propósitos de un plan de acción

Según Morrisey (op.cit) establece que:

El primer propósito y más importante de un plan de acción es identificar con claridad lo que necesita suceder para lograr el objetivo. Aunque esto podría ser o parecer obvio, la importancia de esta reflexión se manifiesta cuando descubre que ha pasado por alto algo importante. De manera irónica, es raro que un suceso poco usual cause problemas importantes que impida el logro de un objetivo. Con más frecuencia, dicha falla ocurre porque alguien deja de hacer algo normalmente esperado. El plan de acción ayuda a asegurarse que no se pase por alto lo que es obvio (p.86).

De igual forma, otro propósito del plan de acción es probar y validar el objetivo. Con frecuencia se éstos se establecen basados en los resultados deseados, sin una garantía real de que en efecto se puedan lograr. El plan de acción crea una base más racional para establecer si:

- 1.)El objetivo puede lograrse de manera razonable dentro del tiempo proyectado.
- 2.)Se tiene el conocimiento y la capacidad necesaria para llevar a cabo el plan.
- 3.)Se tiene o puede obtener los resultados necesarios.
- 4.)Se tiene acceso a toda la información necesaria.
- 5.)Se tiene otras opciones que se necesitan tomar en consideración.

El planteamiento de un plan detallado de acción puede llevar a la conclusión de que el objetivo no es realista. El resultado podría hacer tomar la decisión de modificar dicho objetivo, de modificar el plan de acción, de posponer o incluso abandonar su objetivo. La decisión de no perseguir un objetivo en estos momentos es tan válida

como el seguir adelante y es mucho menos costoso y traumático hacer dicha decisión antes de invertir mucho esfuerzo.

Un tercer propósito de contar con un plan de acción es que sirva como vehículo de comunicaciones para las demás personas que deban colaborar o que se verán afectadas por lo que suceda. Esto es especialmente importante cuando varias partes diferentes de la organización tienen un papel específico que jugar para realizar el objetivo.

Cuando establece la responsabilidad específica para cada uno de los pasos de acción, existe una menor probabilidad de demoras. Aún más la comunicación con las demás personas mientras plantea o interpreta el plan de acción puede ayudar a motivar y establecer un sentimiento de propiedad entre aquellos que pueden influir en el resultado del objetivo.

2.2.15.2. Elaboración de un plan de acción

Morrissey (op.cit) indica que:

Por lo general, se define un plan de acción mediante uno de los siguientes tres enfoques o una combinación de ellos:

Una serie de actividades o de sucesos específicos, no necesariamente interrelacionados, que llevarán al logro del objetivo.

Un enfoque analítico o para la solución de problemas, que incluye una serie de sucesos interrelacionados. Mediante este proceso, es necesario que primero se identifique con claridad los problemas a solucionarse o las circunstancias a

cambiarse. Después, se analizarán éstos para establecer los cursos adecuados de acción que se implantan de manera secuencial, para finalmente lograr el objetivo.

Una serie de objetivos más pequeños o a menor plazo, que desglosen el objetivo en segmentos del resultado total. También se pueden desglosar los objetivos por región, por línea de productos, por mercado específico o por una variedad de otros indicadores que podría ser conveniente rastrear (p.112).

2.2.15.3. Formato de un plan de acción

Morrissey (op.cit) establece que “los factores claves que se necesitan incluir dentro de un plan deben ser lo suficientemente flexibles para que se modifiquen de acuerdo con las necesidades de información de las personas que lo están aplicando” (p.123).

A continuación se presenta una descripción de los parámetros que se deben incluir dentro de un plan de acción, los cuales se representan en la tabla 2.5.

- **Objetivo:** el objetivo específico para el que se está preparando el plan de acción.
- **Pasos de la Acción:** entre cinco y diez acciones o sucesos importantes requeridos para lograr este objetivo.
- **Responsabilidad:** las personas (o unidades) específicas que serán las encargadas de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo.
- **Calendario:** el marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción.
- **Recursos:** los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción.

- Mecanismos de Retroalimentación: los métodos específicos disponibles para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser sencillos como una reunión de información o tan complicados como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca informes específicos.

2.2.16. Cuadro de mando integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o BalancedScorecard es una técnica de evaluación y control de estrategia. Este debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente.

Según Kaplan y Norton (1997) señalan: “el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que transforma la misión y las estrategias de una empresa u organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento” (p.19).

El objetivo del CMI consiste en movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías:

- 1.) Desempeño financiero.
- 2.) Conocimiento del cliente.

- 3.) Procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales).
- 4.) Identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Éste provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y se gerencia un negocio.

En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, entre otras, que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global interconectada.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que la considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa – Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro (04) perspectivas constituye lo que se llama Balanced Scorecard.

2.2.16.1. Perspectiva financiera

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de

actuación financiera indican si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo portable.

La perspectiva financiera se convierte en el motor de arranque del Cuadro de Mando Integral, una vez fijada la estrategia de la empresa y los objetivos estratégicos asociados. Además, se convierte en el reflejo de los resultados obtenidos en el resto de perspectivas, pues una buena o mala gestión de clientes, procesos internos y recursos humanos, va a tener una influencia considerable en los indicadores de la perspectiva financiera. Algunos de los indicadores típicos de esta perspectiva son:

- a.) Rendimiento sobre la inversión / valor añadido económico.
- b.) Rentabilidad.
- c.) Mix de ingresos.
- d.) Costo de reducción de la rentabilidad.

2.2.16.2. Perspectiva de clientes

En la perspectiva de clientes, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de cliente y mercado seleccionado. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionado.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los

negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son de gran importancia y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa se podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras, porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Los indicadores típicos de este segmento son:

- a.) Cuota de mercado.
- b.) Adquisición de clientes.
- c.) Retención de clientes.
- d.) Rentabilidad del cliente.
- e.) Satisfacción de clientes.

2.2.16.3. Perspectivas de procesos internos

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves y permite establecer

los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocios:

- a.) Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- b.) Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Ésta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción de los clientes y conseguir los altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de las operaciones desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficacia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Contemplar la perspectiva de los procesos internos debe llevar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le debe asignar un

responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados. El Cuadro de Mando Integral exige que además de revisar los procesos ya existentes con el finde mejorarlos, se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado.

En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo, el Cuadro de Mando Integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de información que generen nuevos procesos operativos futuros. Para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- a.) Tiempo de ciclo del proceso.
- b.) Costo unitario por actividad.
- c.) Niveles de producción.
- d.) Costo de falla.
- e.) Costo de retrabajo, desperdicio.
- f.) Inversión en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- g.) Tasa de aceptación del comerciante de los nuevos programas.
- h.) Rendimiento sobre la inversión de nuevos productos.

2.2.16.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de información de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que no afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos, y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refiere a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en sus respectivos puestos de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los

factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar como la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

Algunos de los indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- a.) Brechas de competencias claves.
- b.) Desarrollo de competencias claves.
- c.) Retención de personal clave.
- d.) Captura y aplicación de tecnologías y valor generado.
- e.) Ciclo de toma de decisiones claves.
- f.) Disponibilidad y uso de información estratégica.
- g.) Progreso en sistemas de información estratégica.
- h.) Satisfacción del personal.
- i.) Modelaje de valores.
- j.) Confianza en el liderazgo.
- k.) Productividad de los empleados.

2.2.17. Estructura del cuadro de mando integral

La composición de un Cuadro de Mando Integral se muestra a continuación de manera organizada, tal como lo establece Martínez (2005):

- Misión de la empresa: Tipo de empresa y su actividad.
- Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa.
- Visión: Adonde quiere llegar.
- Identificación de los factores claves de éxito de la empresa.
- Objetivos generales a conseguir.
- Mapa estratégico que vincule los objetivos.
- Indicadores para medir los objetivos.
- Metas para conseguir los objetivos.
- Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativa. (p.54).

2.2.18. El cuadro de mando integral como un sistema de gestión

El Cuadro de Mando Integral hace énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El CMI debe transformar tanto el objetivo como la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes así como los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

Los indicadores están equilibrados en los resultados como en los inductores que impulsan la actuación futura, y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, en cierto modo, crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar sus estrategias a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

2.2.18.1. Clarificar y traducir la visión y las estrategias

Martínez (op.cit) señala: “el proceso del Cuadro de Mando Integral comienza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos” (p.178).

Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos e indicadores para su proceso interno; esta identificación se representa como uno de los beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados en tecnología, sistemas de información así como en procedimientos organizativos.

2.2.18.2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral e comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de

una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales instalados en red. La comunicación sirve para dar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se requiere que las estrategias de la organización tengan éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, los miembros de la organización deben comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como las estrategias para conseguir estos objetivos.

2.2.18.3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir sus objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, entre otros.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite a la organización:

- 1.) Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- 2.) Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.

3.) Establecer meta a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral.

2.2.18.4. Aumentar el feedback y la formación estratégica

El énfasis sobre la causa – efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando Integral introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en la que encajan las piezas, la manera en que su papel influye en los demás e incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en día en entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial.

Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feedback y la formación estratégica dentro de la organización.

En la figura 2.1 se evidencia como es visto el Cuadro de Mando Integral como estructura para las organizaciones:



Figura 2.1. Cuadro de mando integral como estructura
Fuente: Kaplan y Norton (1997)

2.2.19. Pasos para construir un cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (op.cit), señalan:

Dentro de los pasos que deben seguirse para la realización de un Cuadro de Mando Integral se tiene que definir la arquitectura de la medición, construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos, seleccionar y diseñar indicadores, y construir el plan de implementación (p.342).

A continuación se detallan los pasos citados anteriormente.

1. Definir la Arquitectura de la Medición: en este aspecto se destaca lo siguiente:

1.1. Seleccionar la unidad de la organización adecuada: después de haber realizado una consulta con la alta dirección, el arquitecto debe definirla unidad de negocio para la cual es adecuada el Cuadro de Mando Integral de alto nivel. La mayoría de las corporaciones son lo suficientemente variadas para que la construcción del cuadro de mando de nivel corporativo se una primera tarea difícil. El proceso inicial del cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocio y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, mercadeo, ventas y servicios. Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de producción. Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera, sin las complicaciones relacionadas con distribución de costos y precios de transferencia de productos y servicios, o desde las demás unidades de la organización.

1.2. La identificación de las vinculaciones entre la corporación y la UEN: una vez que se ha definido y seleccionado la UEN, el arquitecto debe indagar e informarse de las relaciones de la UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa. El arquitecto se entrevista con la alta dirección clave de la división o divisiones y de la corporación para conocer:

- Los objetivos financieros para la UEN.
- Temas corporativos decisivos.
- Vínculos con los demás UEN.

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la UEN a costa de otras o de toda la organización. La identificación de los vínculos UEN/corporación hace que sean visibles tanto las limitaciones como las oportunidades, que tal vez no serían aparentes si la UEN fuera considerada como una unidad completamente independiente de la organización.

2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

2.1. Realizar la primera ronda de entrevistas: el arquitecto prepara el material de información básica y antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral, así como los documentos sobre la misión, visión y estrategias de la empresa y de la UEN; ese material se proporciona a cada alto directivo de la unidad de negocio, acostumbran a ser entre seis (06) y doce (12) ejecutivos. El arquitecto también debería adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la UEN incluyendo las tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y oferta de los mismos, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.

Después de que la alta dirección haya tenido oportunidad de revisar el material, el arquitecto realiza una entrevista con la alta dirección, con la finalidad de obtener sus entradas sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral e las cuatro perspectivas.

Las entrevistas pueden ser de flujo libre y no estructurado, pero el proceso de la entrevista así como la agregación de información proporcionada por los ejecutivos será más fácil si el arquitecto utiliza un conjunto común de preguntas respuestas potenciales.

2.2. Sesión de Síntesis: después de que se hayan realizado todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionen la base para la primer reunión del equipo de altos ejecutivos. Los miembros del equipo también pueden discutir sus impresiones respecto a las resistencias personales y de la organización al CMI y al cambio en los procesos que seguirá a la introducción del cuadro de mando.

El resultado de la sesión de síntesis debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro (04) perspectivas, en la que cada una de ellas y

cada objetivo dentro de ésta, será acompañado por citas anónimas procedentes de los ejecutivos que explican y apoyan lo objetivos, y que identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar.

3. Seleccionar y diseñar indicadores

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. Como cada estrategia es única, cada cuadro de mando debería ser único y contener varios indicadores únicos.

4. Construcción del plan de implementación

4.1. Desarrollo del plan de implementación: este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos de los sistemas de información, comunicando el CMI a toda la organización, alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

Finalizar el plan de implementación: para que un Cuadro de Mando Integral cree valor debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización.

2.2.20. Mapa estratégico

Según Kaplan y Norton (op.cit) se define como:

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

Un mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, así como entender la coherencia e integración entre estos. Tiene el valor de presentar los objetivos agrupados en perspectivas fundamentales. De esta manera consigue que la estrategia sea más entendible y comunicable, y recuerda la importancia de tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves.

2.2.21. Pasos para crear un mapa estratégico

Según Kaplan y Norton (op.cit) los pasos son los siguientes:

- Realizar un diagnóstico estratégico.
- Definir los ejes estratégicos del plan, los cuales serán contemplados en el mapa
- Direccionar cada uno de los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje).
- Correlacionar los diversos objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas en función de aquellos ejes estratégicos considerando las estrategias y el tiempo que dispondrá la organización. Todos estos aspectos convergerán en la Visión Estratégica de la empresa. (p.165).

2.2.22. Principios de los mapas estratégicos

- 1.)La estrategia balancea fuerzas contradictorias: por ejemplo tensiones entre el largo y corto plazo.
- 2.)La estrategia se basa en una proposición diferenciada de valor para los clientes: la estrategia requiere una clara articulación de los segmentos de clientes y la proposición de valor requerida para satisfacerlos.

- 3.) El valor se crea a través de procesos internos del negocio: la perspectiva interna y financiera en los mapas de estrategia describen los resultados, esto es, lo que la organización espera lograr.
- 4.) La estrategia consiste en temas simultáneos y complementarios: es necesario mejorar los diferentes procesos en términos de cumplimiento de planes previstos y de los indicadores de calidad asociados a ellos. Por ejemplo proceso operacional (suministro, producción, distribución, gestión del riesgo), de relaciones con los clientes (selección, adquisición, retención, crecimiento), de innovación (diseño, desarrollo, lanzamiento) regulatorios y sociales (entorno, seguridad, salud, empleo, comunidad).
- 5.) La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles: los activos intangibles pueden ser calificados en tres categorías: capital humano (habilidades de los empleados, talento y conocimiento, capital informacional (bases de datos, sistemas de información, redes, infraestructura tecnológica) y capital organizacional (cultura, liderazgo, alineamiento de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento).

2.2.23. Beneficios que ofrece el uso de mapas estratégicos

- 1.) Refina las estrategias organizacionales y permite comunicarlas con claridad a todos los empleados.
- 2.) Permite identificar los procesos internos claves que llevan al éxito estratégico.
- 3.) Permite alinear las inversiones en personas, tecnología y el capital organizacional para lograr mayor impacto diario y estructurar el trabajo con el conocimiento.
- 4.) Permite exhibir las deficiencias en las estrategias y realizar acciones correctivas tempranas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de la investigación

El siguiente trabajo de grado corresponde a una investigación de nivel descriptiva, el cual es concebido por Arias (2006), como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24).

En virtud de lo anterior, se puede decir que este trabajo se desarrolló considerando la realidad de los hechos de la situación actual existente en las actividades operacionales y administrativas de la empresa SERMARB C.A., y lo referente a la ausencia de un plan de estrategias, donde se identifiquen las variables críticas (internas y externas), que están directamente relacionadas con las deficiencias en las áreas antes mencionada.

3.2. Diseño de la investigación

El presente proyecto se fundamentó en una investigación de campo ya que se recolectaron datos e información por parte del investigador en la empresa SERMARB C.A., lo que permitió el desarrollo del mismo utilizando medios como entrevistas, documentación, cuestionarios y observación directa.

Tomando en cuenta lo dicho por Arias (2006), la investigación de campo: “constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la

realidad de las informaciones necesarias para la investigación sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

Considerando que para la investigación realizada se tomaron datos directamente de la empresa SERMARB C.A., específicamente en las áreas administrativa y operacional, lugar donde se relacionan los hechos y analizando lo planteado anteriormente, se puede decir que el diseño de este es de campo.

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

3.3. Población y muestra

La empresa SERMARB C.A. dispone en su haber de nueve (09) integrantes, los cuales por razones metodológicas se consideran la población en estudio. En cuanto al cálculo de la muestra, debido al reducido tamaño de la población se optó por tomar el total de la población como la muestra, basándose en la premisa propuesta por Arias (op.cit), la cual establece que “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra” (p. 82) y lo estipulado por Hernández, Fernández y Baptista (1998), "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69) . En la tabla 3.1 se muestra la distribución de la muestra considerada, en base al cargo que ocupan dentro del departamento.

Tabla 3.1. Distribución del personal que labora en la empresa

Área Funcional	Cantidad de Individuos por Área Funcional
Gerente General	1
Departamento Administrativo	2
Departamento de Almacén y Logística	2
Departamento de Operaciones	4
TOTAL	9

Fuente: El autor (2015)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Según Arias (op.cit.), “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). De acuerdo con esto, se tienen las siguientes técnicas que han de aplicarse en la realización del proyecto, las cuales se han de clasificar en dos grandes grupos: técnicas de análisis y técnicas de recolección:

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

3.4.1.1. Análisis documental

Es definido por Bardin (1999) como "la operación o conjunto de operaciones, tendente a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la suya original a fin de facilitar su consulta o localización en un estudios" (p.34).

Mediante la ejecución de esta técnica se obtuvo una base teórica amplia para el desarrollo del trabajo de grado, debido a que se utilizaron soportes como libros, tesis y páginas web relacionadas con la planificación estratégica y todo lo relacionado con ello, además de trabajos especiales de grado que permitieron la esquematización de la

investigación, así como a toda la información suministrada por la organización la cual está reflejada en cada uno de los capítulos de la investigación.

3.4.1.2. Entrevista no estructurada

Arias (op.cit.) define la entrevista como "una técnica basada en un dialogo o conversación "cara a cara", entre el entrevistado y el entrevistador acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida" (p.73).

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

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

Este instrumento, fue utilizado para realizar la identificación de características asociadas a la situación actual de la empresa, facilitando la identificación de los focos problemáticos y las posibles causas que las generan.

3.4.1.3. Observación directa

Arias (op.cit.) establece que la observación "consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se

produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos" (p.69).

Esta técnica se utilizó para validar la información y mediante la misma se obtuvieron datos para la realización del trabajo de grado, por medio del contacto directo con la empresa SERMARB C.A.

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

3.4.2.1. Cuestionario

Arias (op.cit.) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.” (p. 74).

Dentro de las diferentes alternativas que ofrece este instrumento de recolección de datos se tomó el cuestionario de preguntas cerradas, que para Arias (op.cit) “son aquellas que establecen previamente las opciones que puede elegir el encuestado” (p.67).

Para los efectos de la investigación, se diseñaron cuestionarios que, al ser aplicados, en el área administrativa y operacional a los trabajadores de la empresa SERMARB C.A., permitieron obtener una serie de resultados que se emplearon para confrontarlos con los fundamentos señalados en la problemática de esta investigación y así verificar la existencia de un escaso proceso de planificación estratégica en el departamento (ver Anexo A).

Este instrumento, fue utilizado en la auditoria interna, permitiendo detectar puntos fuertes y débiles dentro de la organización con más detalle, lo que facilitara la identificación de fortaleza y debilidades.

Para realizar la preparación del cuestionario se utilizó la Operacionalización de las variables (Anexo B), donde se identifican las dimensiones e indicadores de la variable a medir en función del objetivo en cuestión.

3.4.2.2. Validez

A fin de verificar que se cumplen con los criterios metodológicos y técnicos (asociados con el tema de planificación estratégica), este instrumento fue examinado por tres (3) expertos en el área Metodológica y Planificación Estratégica, quienes emitieron su valoración respectiva sobre la idoneidad del cuestionario para ser aplicado a la muestra seleccionada y si el mismo conduce hacia el logro de los objetivos específicos de este trabajo (ver Anexos C).

3.4.2.3. Confiabilidad

Con relación a la confiabilidad de la muestra Tamayo y Tamayo (1998) refieren que esta se obtiene cuando la muestra es "...una representación fiel de una población a investigar" (p. 68), es decir, aun cuando la confiabilidad por sí sola no es suficiente, no puede haber buenos resultados científicos en una investigación sin instrumentos confiables.

La determinación de la validez interna se determinó de acuerdo con el método de coeficiente de Kuder Richardson (KR20), dicho coeficiente es definido por Palella, y Martins (2003) como "...el que se aplica para instrumentos cuyas respuestas son dicotómicas (si o no), lo que permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en

relación con los restantes" (p. 153). Es decir, este coeficiente se utiliza cuando las preguntas tengan dos alternativas de respuesta (si o no). Seguidamente se representan las fórmulas:

$$st^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n} \quad r_{tt} = \frac{k}{k-1} * \frac{st^2 - \sum p.q}{st^2}$$

Dónde:

- K= Número de ítems del instrumento
- p= Personas que responden afirmativamente a cada ítem
- q= Personas que responden negativamente a cada ítem
- st²= Varianza total del instrumento
- xi=Puntaje total de cada encuestado

Sustituyendo:

$$st^2 = 1011,90 / 20 = 50,59 \quad r_{tt} = \frac{20}{20-1} * \frac{50,59 - 7,09}{50,59} = 0,90$$

Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.

Tabla 3.2. Rango de confiabilidad

Rango	Confiabilidad
0,81-1	Muy Alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy baja

Fuente: El autor (2015)

Después de aplicar la fórmula Kuder Richardson (KR-20), el porcentaje de confiabilidad fue de 90% es decir bastante alto, por lo tanto el instrumento de recolección de datos es confiable.(Ver Anexo D).

3.4.3. Técnicas de análisis de datos

3.4.3.1. Diagrama Ishikawa

Esta herramienta fue utilizada en la etapa de la descripción de la situación actual, lo que permitió analizar los factores críticos de la empresa y así determinar las causas que generan las deficiencias que presentan.

3.4.3.2. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Este instrumento fue clave para la evaluación de las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la empresa SERMARB C.A., permitiendo el proceso de formulación de estrategias para el logro de los objetivos propuestos.

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

Con esta herramienta se pudieron obtener datos que permitieron una comprensión más amplia sobre el entorno de la empresa SERMARB C.A. mediante el análisis de los distintos factores externos claves (amenazas y oportunidades) tomados a consideración.

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

La utilización de esta matriz mostró como resultado las estrategias óptimas para el fortalecimiento de la empresa, en estudio. Para ello, se consideró la información

proveniente de la auditoría interna (que arrojó las fortalezas y debilidades), así como de la auditoría externa (que reveló las oportunidades y amenazas), que sirvió de insumo para definir cuatro (4) tipos de estrategias: estrategias de fuerzas-oportunidades (FO), estrategias de debilidades-oportunidades (DO), estrategias de fuerzas-amenazas (FA) y estrategias de debilidades-amenazas (DA).

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

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

3.4.3.6. Análisis estructural

El método del análisis estructural, con su respectiva matriz, fue el escogido para realizar la ponderación de las variables detectadas (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de la empresa SERMARB C.A. ya que permitió resumir esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen. Para ello, a cada variable crítica se asignó uno (1) o cero (0) según sus relaciones con otras variables, donde uno (1) significa una influencia real y cero (0) una influencia nula. Con esta matriz, se logró detectar las variables claves, sus influencias y dependencias sobre las restantes.

3.5. Procedimiento metodológico

A continuación se mencionan los objetivos planteados en la investigación, así como las técnicas de investigación que se utilizaron para la consecución de dichos objetivos:

El proyecto de investigación se llevó a cabo según la ejecución de cinco (05) fases secuenciales las cuales sirvieron para el desarrollo de los objetivos. Para ello se utilizó el enfoque de planificación estratégica propuesto por David (2008) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”. Las etapas de realización del proyecto son:

3.5.1. Descripción de la situación actual de la empresa SERMARB C.A., para la identificación de los factores críticos que afectan su desempeño

En esta etapa se procedió a analizar la situación existente en la empresa SERMARB C.A., a fin de comprender mejor su realidad, sus condiciones actuales y detectar los aspectos críticos que afectan su funcionamiento, para esto se requirió como herramienta el diagrama de Ishikawa el cual representa un diagrama causa-efecto entre diversas variables que afectan el sistema, la identificación de estas causas son necesarias, ya que la generación de estrategias van orientadas hacia la reducción o eliminación de dichas causas. Dicho análisis se realizó a partir de la información que se obtuvo de las diferentes técnicas e instrumentos a utilizar como son la entrevista no estructurada, el cuestionario y observación directa.

Aunado a lo descrito, también se realizó la evaluación de la misión y visión actual que posee la empresa a través de los modelos establecidos por Strickland – Thompson, así como los objetivos acorde a los criterios de Kaplan y Norton de acuerdo a las cuatro perspectivas (de crecimiento y aprendizaje, de procesos internos, de clientes y financiera) con el propósito de que cumplan con dichos criterios.

3.5.2. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa SERMARB C.A., mediante el análisis interno y externo

A fin de definir las estrategias necesarias para cumplir con lo establecido en la investigación, se realizó la auditoría interna para encontrar y analizar los problemas funcionales que afectan las operaciones de la empresa SERMARB C.A., en torno al tema abordado, lo cual conllevó a la identificación de las fortalezas y debilidades de la misma a través de la aplicación del cuestionario.

Del mismo modo, se procedió a auditar las condiciones externas a la organización, con el propósito de identificar los actores considerados oportunidades y amenazas, el cual se realizó utilizando la revisión bibliográfica y documental.

Los factores identificados tanto internos como externos, fueron sometidos a una jerarquización, a través del uso de la metodología denominada análisis estructural, facilitando la identificación de pesos de importancia que permiten jerarquizar los factores, valores utilizados posteriormente en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), respectivamente, lo que permitió determinar por separado, la situación actual que posee la empresa, identificando si es fuerte o débil internamente y si posee un ambiente favorable o desfavorable.

3.5.2.1. Identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa SERMARB C.A., mediante el análisis interno

El análisis del ambiente interno y externo de la empresa, ofrece la oportunidad de involucrar a los empleados y miembros de la organización con ella, haciéndolos partícipes del estudio, de forma tal que se promueva un mejoramiento funcional de la empresa a la que prestan sus servicios, lo que pudiera traducirse en el corto o

mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo, disponibilidad de equipos de alta tecnología, ascensos periódicos y hasta incrementos de los beneficios económicos que poseen. Por otra parte, tanto los gerentes, como los empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la organización. Los encargados de diferentes departamentos y áreas de cualquier empresa, gracias a su participación en la ejecución de una auditoría interna de la administración estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de ciertas decisiones tomadas en otras áreas funcionales de la compañía.

El proceso para llegar a un plan estratégico, independientemente de la metodología utilizada, no puede entenderse como un flujo de información de una sola dirección, en donde interviene únicamente la gerencia de la empresa o los encargados de un departamento en particular, es necesario que este sea un proceso interactivo, bien coordinado y con participación efectiva de todas las áreas funcionales de la misma.

En tal sentido, el objetivo principal de esta auditoría interna es ayudar a la empresa SERMARB C.A., en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

Para la realización de la Auditoría Interna se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor David (2008), en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”.

Cuando se ejecuta la auditoría interna se describen los aspectos relevantes encontrados en la empresa para establecer como están siendo ejecutadas sus actividades internamente, a fin de desarrollar la Matriz de Factores Internos (EFI).

Para llevar a cabo el estudio del ambiente interno, se realizaron entrevistas informales a los empleados de la empresa, además de unas de encuestas, de forma tal que pudieran ser identificados los principales focos problemáticos o aspectos críticos de la organización, relacionados con cada uno de los factores claves de gestión, tomando en cuenta las funciones de administración propuestas por Fred David en su libro Administración Estratégica, que se estiman de vital importancia en el desempeño de cualquier empresa. Estos factores son: planificación, organización, dirección, integración de personal y control. Cada encuesta se realizó formulando una serie de preguntas que estuviesen relacionadas o que reflejaran de alguna forma cada uno de los aspectos mencionados, de modo tal que pudieran cuantificarse o medirse utilizando una escala de desempeño. Tomando en consideración los resultados obtenidos en las encuestas, se plantearon las debilidades y fortalezas que posee la empresa.

Además, se llevó a cabo un arduo proceso de observación participante a través de la cual se pudo interactuar con los investigados, su contexto, experiencia y tareas diarias, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, o sea, conocer la vida cotidiana de la organización, desde el interior de la misma.

Todos los pasos anteriores, permitieron identificar las variables más importantes que existen internamente en la empresa SERMARB C.A.

Luego de analizar e identificar las fuerzas internas de la empresa, se procedió a la elaboración del análisis estructural, el cual permite interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada elemento según las relaciones que tiene con los otros.

Por medio de esta herramienta, se logró observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman la problemática estudiada,

asignando (1) a aquellas que guardan relación entre sí o cero (0) para quienes no presentan vínculo alguno. La tabla 3.3, muestra una forma de colocar las variables externas e internas en la matriz de análisis estructural.

Tabla 3.3. Formato de matriz de análisis estructural

	INFLUENCIA						
VARIABLES	1	2	3	4	5	N	MOTRICIDAD
OPORTUNIDADES/FORTALEZAS							
1	-						
2		-					
3			-				
AMENAZAS/DEBILIDADES							
4				-			
5					-		
N						-	
DEPENDENCIA							

Fuente: El autor (2015)

Se realiza la suma de las filas para determinar el índice de variables a la que influye y se suman las columnas para determinar la influencia que las demás variables ejercen sobre la misma, una vez obtenidos estos valores el índice de motricidad y el índice de dependencia se representaron en el plano cartesiano de análisis estructural donde se representan las cuatro (4) zonas de influencias de manera porcentual. El límite entre las cuatro (4) zonas se definió como una medida cuyo objetivo fue servir de criterio para separar las zonas. Esta medida es un promedio (M) que varía en cada situación y que se obtuvo de la (Ec. 3.1):

$$M = \frac{100}{n} \quad (\text{Ec. 3.1}).$$

Donde:

- n = N° de variables.

El porcentaje de cada variable tanto de los valores de motricidad (%M) como de dependencia (%D) se calcularon por las (Ec. 3.2 y Ec. 3.3):

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{\text{Valor de Motricidad de la Variable}}{\text{Total de Motricidad}} * 100 \quad (\text{Ec. 3.2}).$$

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{\text{Valor de Dependencia de la Variable}}{\text{Total de Dependencia}} * 100 \quad (\text{Ec. 3.3}).$$

Por otra parte se realizo la aplicación de la Matriz EFI para lograr conocer cual de las fortalezas y debilidades representan mayor o menor importancia y así poder considerarlas para la realización de los planes de acción, el formato que se aplico para el proceso de la EFI es que se presenta en la tabla 3.4:

Tabla 3.4. Matriz de evaluación de los factores internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Debilidades			
Fortalezas			
Total			

Fuente: David (2008)

De igual forma que la matriz EFE, también la matriz EFI se pudo ejecutar usando el método de los valores ponderados lo que permitió asignar valores con un mayor grado de exactitud siguiendo lineamientos que a continuación se denotan:

Se tomaron las variables internas (fortalezas y oportunidades) obtenidas en la zona de poder, conflicto, autónomas y de salida.

Se aplicó la ecuación del valor ponderado interno (VPI) (Ec.3.4):

$$VPI = \%M + \frac{1}{\%D} \quad (\text{Ec .3.4}).$$

Dónde:

- %M= Porcentaje de motricidad de la variable.
- %D= Porcentaje de dependencia de la variable.

Se calculo el factor ponderado interno (FPI) y la ponderación de las variables internas (PI), con las ecuaciones (Ec.3.5) y (Ec.3.6):

$$FPI = \frac{VPI * 100}{\text{TotalVP}} \quad (\text{Ec .3.5}).$$

$$PI = \frac{FPI}{100} \quad (\text{Ec .3.6}).$$

Dónde:

- VPI= Valor ponderado Interno.

3.5.2.2. Identificación de las oportunidades y amenazas de la empresa SERMARB C.A., mediante el análisis externo

El diagnóstico externo permite asegurar una visión clara del futuro y un conocimiento preciso de lo que sucede fuera de la empresa, es decir, en su exterior. Este análisis considera el estudio de las oportunidades y amenazas de la empresa, las cuales no son controlables, pues pertenecen al entorno que la circunda. Para la aplicación de la auditoría externa el autor David (2008), en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” determina factores que son importantes: Factores Económicos; Factores Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas; Factores Jurídicos, Gubernamentales y Políticas; Factores Tecnológicos. El objetivo de esta auditoría no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa, más bien su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas, de modo tal de poder brindar respuesta a los factores de manera ofensiva y defensiva.

Así pues, la empresa SERMARB C.A., es un sistema abierto, el cual enfrenta tanto amenazas como oportunidades, siendo esta una condición para su supervivencia, ya que existe una sociedad con características específicas. Las variables externas, aunque pueden generalizarse conceptualmente, no tienen el mismo significado, comportamiento y peso específico en cada caso particular, debido a que las sociedades son diferentes con aspectos que le son propios.

Este estudio se llevó a cabo bajo la metodología de evaluación externa propuesta por David (2008) para evaluar las amenazas y oportunidades correspondientes a la empresa SERMARB C.A. Para llevar a cabo este análisis se debieron reunir conocimientos e información valiosa acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas,

gubernamentales, legales y tecnológicas, que permitieron conocer como éstos afectan o benefician su desarrollo.

Una vez determinadas las variables externas y sometidas al estudio correspondiente, nuevamente se aplicó para esta parte los principios del análisis estructural mediante la matriz respectiva, en la cual se establecieron las relaciones entre una variable y las restantes, mediante el sistema binario de oposición, es decir, asignando uno (1) para aquellas que tengan influencia real y cero (0) para aquellas que tengan influencia nula.

Posteriormente, se emplearon las ecuaciones 3.2 y 3.3 que se presentaron en este mismo punto para calcular los porcentajes de motricidad y dependencia de las variables. Seguidamente y como insumo básico para construir la matriz EFE, se debe determinar el peso o ponderación para cada una de las variables. La determinación de valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que permite asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema. El formato que se aplico para el proceso de la EFE es que se presenta en la tabla 3.5:

Tabla 3.5. Matriz de evaluación de los factores externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Fuente: David (2008)

La Matriz EFE pudo ser realizada por medio del método de valores ponderados, permitiendo obtener resultados porcentuales más precisos partiendo de los valores obtenidos en el análisis estructural.

Para su desarrollo:

Se tomaron las variables internas (fortalezas y oportunidades) obtenidas en la zona de poder, conflicto, autónomas y de salida.

Se aplicó la ecuación del valor ponderado interno (VPE) (Ec.3.7):

$$VPE = \%M + \frac{1}{\%D} \quad (\text{Ec .3.7}).$$

Dónde:

- %M= Porcentaje de motricidad de la variable.
- %D= Porcentaje de dependencia de la variable.

Se calculo el factor ponderado interno (FPE) y la ponderación de las variables internas (PE), con las ecuaciones (Ec.3.8) y (Ec.3.9):

$$FPE = \frac{VPE * 100}{\text{TotalVPE}} \quad (\text{Ec .3.8}).$$

$$PE = \frac{FPE}{100} \quad (\text{Ec .3.9}).$$

Dónde:

- VPE= Valor ponderado Externo

Una vez obtenidos todos los valores fue establecida la multiplicación entre la clasificación asignada relacionada a la eficacia de la respuesta de la empresa ante ese factor (1= amenaza menor, 2= amenaza mayor, 3= oportunidad menor, 4= oportunidad mayor) por el PE obtenida para la realización del calculo total ponderado y poder incluir sobre las variables con mayor importancia en el sistema.

3.5.3. Establecimiento de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados

Haciendo uso de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se procedió en esta etapa al desarrollo de cuatro (4) tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), las cuales se alinearon en correspondencia con los objetivos estratégicos, orientados hacia el mejoramiento de las actividades de la empresa SERMARB C.A. Se aplicó la matriz MEOPE propuesta por el autor Fred David, para jerarquizar y seleccionar las estrategias más adecuadas en función de los factores identificados.

3.5.3.1 Elaboración de matriz de evaluación de oportunidades de la planificación estratégica (MEOPE)

En vista de que se contó con más de una estrategia por cada objetivo, resultó necesario realizar un análisis de prioridad donde se contó con la participación del personal directivo de la empresa SERMARB C.A., entiéndase por este el Gerente General de la misma, esto con la finalidad de asignar los respectivos puntajes que

relacionan cada estrategia con los factores internos y externos (identificados en la matriz FODA). A continuación, se muestran los pasos que se llevaron a cabo para determinar la importancia de cada estrategia:

- 1.) Se elaboró una lista de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades extraídas de los procesos de auditorías.
- 2.) Se le asignó a cada debilidad, fortaleza, amenaza y oportunidad el mismo peso que obtuvieron en las matrices EFI y EFE.
- 3.) A cada estrategia agrupada en el caso 1 se le asignó una calificación. Las calificaciones (CA) del atractivo se realizaron formulándose la pregunta: ¿afecta este factor la elección de la estrategia?, cuya respuesta afirmativa se encuentra en la siguiente escala: 1: No es atractiva, 2: Algo atractiva, 3: Bastante atractiva, 4: Muy atractiva. En caso contrario, no se adjudican calificaciones de atractivo.
- 4.) Se calcularon los puntajes totales de prioridad, multiplicando el peso por las calificaciones obtenidas.
- 5.) Se calculó la suma total de todos los puntajes totales de prioridad. La estrategia que haya obtenido mayor puntuación es la que se ejecutará de primero y así sucesivamente en orden decreciente.

3.5.4. Elaboración de planes de acción para el logro de las estrategias para el mejoramiento de las actividades de la empresa SERMARB C.A.

Una vez cumplida la etapa anterior, se procedió a diseñar planes de acción asociados a cada una de las estrategias seleccionados, ordenados según su prioridad. Para llevarlos a cabo, se tomó como punto de partida la metodología de George Morrissey de su libro “Planeación Táctica”, con el fin de lograr los objetivos estratégicos definidos.

3.5.5. Propuesta de indicadores de gestión basada en el cuadro de mando integral (CMI) para la empresa SERMARB C.A.

Luego de generar y seleccionar las estrategias factibles y elaborar los planes de acción, se realizó la propuesta de indicadores de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa, a fin de ejercer control sobre el desarrollo de los procesos. Para llevar esto a cabo, se tomó como referencia la metodología de Kaplan y Norton, con el fin de lograr los objetivos estratégicos definidos.

Esta etapa conlleva a la realización del diseño del mapa estratégico para la representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa – efecto entre ellos, identificando tanto los procesos como sistemas de apoyo necesarios para implementar y comunicar las estrategias, motivando al personal permitiendo la alineación de toda la organización hacia la planificación; destacando que para ello se integraron las cuatro (04) perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para así describir las estrategias y los indicadores del mismo y puedan ser establecidos y administrados. Igualmente se fijaron una serie de indicadores de causa y de efecto para medir la efectividad de las estrategias con el fin de que se cumplan los objetivos planteados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Descripción de la situación actual de la empresa SERMARB C.A., para la identificación de los factores críticos que afectan su desempeño.

A continuación se presenta la situación actual en la que se encuentra la Empresa SERMARB C.A., en el desarrollo de sus actividades Operacionales y Administrativas, acá se muestran los elementos que interactúan con el sistema en estudio, evidenciándose a detalle la forma en que ha venido operando esta entidad, desde su ambiente interno, hasta el desenvolvimiento dentro de la comunidad desde sus inicios como institución.

4.1.1. Aspectos generales de la empresa SERMARB C.A.

Su función radica en formular y desarrollar los métodos más adecuados para coordinar la mano de obra, equipos, instalaciones, materiales y herramientas requeridos para la ejecución y desarrollo en buen término de los diferentes trabajos que ejecutan las unidades de producción de la empresa.

4.1.1.1. Productos y servicios de SERMARB C.A.

En la tabla 4.1 se presenta una lista de las actividades o servicios realizados por la empresa.

Tabla 4.1. Actividades o servicios que ofrece la empresa

Actividades o Servicios que ofrece la empresa	Operaciones
Mecánica	<p>Inspección:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líquidos Penetrantes • Radiografías • SandBlasting y Pintura • Pruebas Hidrostáticas • Suministros en General <p>Soldadura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spool • Tanques • Estructuras • Tráiler • Tendidos de Líneas • Facilidades de Producción • Mantenimiento en General • Tolvas • Canastas
Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento de Tierra • Construcción de Brocales y Tanquillas • Desmantelamiento de Tubería • Perforación de pozos para agua potable.
Electricidad e Instrumentación	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de Bancadas • Tendidos de Tubing y Conduit • Soldadura Cadweld, Aterramientos

Fuente: El autor (2015)

Actualmente la empresa solo realiza el 40% de sus actividades debido a que la situación que atraviesa el país afecta de manera directa y significativa a la misma, siendo una de las razones más poderosas, la obtención de la materia prima.

4.1.1.2. Estructura organizativa de la empresa SERMARB C.A.

Tomando en cuenta la ausencia de una estructura organizativa que le permita a los trabajadores conocer cuáles son las funciones que debe cumplir cada uno de ellos de acuerdo a las actividades que desempeñan, se procedió a realizar la jerarquización de la misma. Esta estructura está conformada tal como se muestra en la figura 4.1.



Figura 4.1. Esquema Organizacional de la Institución

Fuente: El autor (2015)

SERMARB C.A., posee una estructura organizativa integrada por cuatro (4) departamentos, entre los cuales están: la gerencia general, el departamento de administración, el departamento de almacén y logística y, finalmente, el departamento de operaciones. La empresa está integrada por un personal directo de nueve (9) empleados cuyos cargos se distribuyen de la siguiente manera: un (1) gerente, un (1) administrador, una (1) secretaria, dos (2) encargados del departamento de almacén y logística, tres (3) choferes, un (1) soldador y un personal indirecto que es solicitado cuando se realizan actividades por contrato.

4.1.2. Descripción departamental de la empresa

Producto de una entrevista no estructurada con el personal que labora en la empresa, se logró establecer formalmente el alcance de las actividades realizadas por cada área a fin de que los empleados tengan conocimiento de las funciones que debe realizar para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

4.1.2.1. Gerencia general

En este departamento se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de todos los departamentos de la empresa, así como también el empleo de los recursos organizacionales. Entre las actividades principales que se llevan a cabo en la gerencia general se encuentran:

- Establecer las metas que persigue la empresa.
- Ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa.
- Asegurar que los actos de los miembros de la empresa conduzcan hacia las metas establecidas realizando un control permanente.

Gerente general

Su rol radica en coordinar, dirigir y supervisar la ejecución de todas las actividades relacionadas con la administración, venta y el buen funcionamiento de la empresa SERMARB C.A., con la finalidad de garantizar la eficiencia de las actividades realizadas por estos. Entre sus actividades se encuentran las siguientes:

- Garantizar el cumplimiento de las normativas mediante el procedimiento establecido por la empresa.
- Supervisión periódica del buen funcionamiento de las actividades.
- Verificar la situación financiera de la empresa.

4.1.2.2. Departamento de administración

Es el departamento encargado del manejo de los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa. Registra, programa, ejerce el control y evalúa las operaciones, recursos y transacciones financieras que se realizan en la empresa y está conformado por dos personas que es el Administrador y la Secretaria. Entre las actividades principales que se desarrollan en este departamento se encuentran:

- Registrar todas las operaciones mercantiles.
- Registrar todas las operaciones bancarias en cuanto a depósitos o retiros que realiza la empresa. Ya sea en cuentas corrientes, ahorros y también registran créditos, así como otros servicios bancarios.

Administrador:

Se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de la empresa SERMARB C.A. Utiliza como base las transacciones económicas de la empresa como son: facturas, recibos, cheques, nota de débito y de crédito, entre otros. Las actividades más importantes que lleva a cabo dentro de la empresa son:

- Recibir y cuadrar las facturas cobradas.
- Preparar los depósitos diarios.
- Efectuar los pagos de los trabajadores.

- Realizar la relación contable diaria.
- Realizar las actividades de cierre de mes y año.

Secretaria:

Es la persona encargada de realizar las actividades propias de la empresa, así como atender y realizar las llamadas a los clientes, a fin de agilizar las labores realizadas en la misma. De igual manera, realiza el proceso de facturación de cada uno de los pedidos. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Organizar y controlar el archivo de la oficina.
- Manejar con cautela y discreción la información.
- Tomar datos de las direcciones de los clientes, para realizar las entregas.
- Efectuar y recibir llamadas telefónicas.
- Recibir y entregar documentos.
- Dar cuenta de inmediato a la gerencia, de los casos que demandan solicitudes urgentes.

4.1.2.3. Departamento de almacén y logística

Se encarga de recibir los productos físicos y químicos, y de realizar las notas de recepción donde se identifica el nombre del producto, lotes y cantidad, además del estado en que fue recibido la mercancía, Este departamento está conformado por: el comprador y almacenista.

Comprador

Se encarga de la gestión de compras, negociación, comercialización, y logística. Planifica, organiza y coordina las actividades relacionadas con el área de compras, la adquisición de mercancías y artículos diversos para la compañía.

Almacenista

Se encarga de atender los requerimientos de diferentes unidades o dependencias en cuanto al suministro de materiales, repuestos, equipos y otros rubros de un depósito o almacén, recibéndolos, clasificándolos, codificándolos, despachándolos e inventariándolos para satisfacer las necesidades de dichas unidades.

4.1.4.4. Departamento de operaciones

Su función radica en formular y desarrollar los métodos más adecuados para coordinar la mano de obra, equipos, instalaciones, materiales y herramientas requeridos para la ejecución y desarrollo en buen término de los diferentes trabajos que ejecutan las unidades de producción de la empresa.

Soldador

Se encarga de realizar operaciones de trazado y preparar las superficies de los materiales a soldar, monta los distintos accesorios para amarrar los materiales a soldar: sargentos, prensas, pinzas de fuerzas y otros.

4.1.3. Focos críticos de la empresa

Después de haber indagado a través de entrevistas y observación directa en las diversas situaciones que presenta la empresa, el desempeño de las actividades podría calificarse como “apto”, debido a que según lo observado cuentan con activos

adecuados, personal calificado y un adecuado flujo de efectivo para operar, aunque existe la posibilidad de que el trabajo puede hacerse con mayor eficiencia mejorando el sistema gerencial.

Una vez analizado la situación actual del sistema, se presenta en esta sección los aspectos más problemáticos, es decir, aquellos que de una u otra forma situaciones no deseadas y que influyen de manera directa en el desempeño del sistema; para esto se requirió como herramienta el diagrama de Ishikawa el cual representa un diagrama causa-efecto entre diversas variables que afectan el sistema, la identificación de estas causas son necesarias, ya que la generación de estrategias van orientadas hacia la reducción de dichas causas. Dicho análisis se realizó a partir de la información que se obtuvo de diferentes técnicas e instrumentos a utilizar como son la entrevista no estructurada y la observación directa (ver figura 4.2).

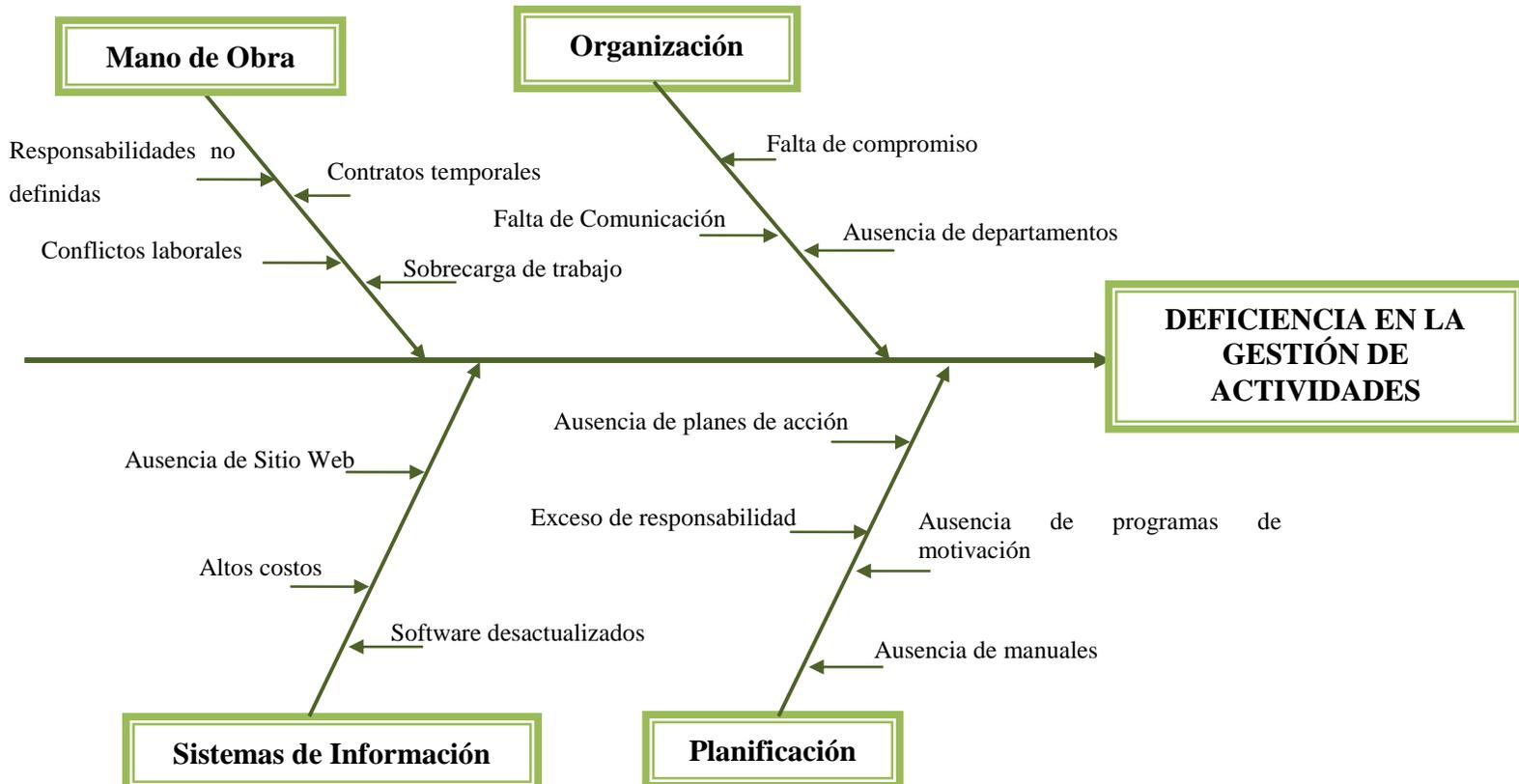


Figura 4.2. Diagrama Causa – efecto
Fuente: El autor (2015)

A continuación se describen los focos críticos percibidos:

4.1.3.1. Planificación

Uno de los problemas notables que se pudo observar, es que en la empresa no está establecida una planificación, una guía de planes o estrategias que orienten a la línea en lo referente a las actividades a ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, ya que tampoco existen tácticas formuladas eficazmente.

- Exceso de responsabilidades.

Debido a que la empresa no cuenta con personal profesional para cargos supervisorios, el gerente es quien se encarga de dirigir todas las actividades de la misma, ocasionando esto, acciones desarticuladas, exceso de trabajo, fatiga laboral, estrés, entre otros.

- Ausencia de planes de acción.

Es importante señalar que la ausencia de una planificación estratégica que permita a la empresa encaminarse al logro de los objetivos propuestos, dé como resultado que no se posean planes de acción que garanticen el cumplimiento de las estrategias para el éxito de la microempresa. Todo esto conlleva al fracaso de la visión de la organización.

- Ausencia de Manuales.

A través de las repetidas visitas realizadas a la empresa y la interacción con los trabajadores se pudo constatar que la misma no cuenta con las condiciones óptimas y apropiadas de seguridad, para la ejecución de las actividades operacionales, debido a que no existe un programa de seguridad y salud laboral que les permita a los trabajadores conocer los peligros a los que se encuentran expuestos y tomar las medidas necesarias para la prevención de los mismos.

Así mismo, se pudo notar que la empresa no posee un sistema de gestión de calidad que le indique a los trabajadores cuales son las normativas que deben tomar para llevar a cabo la realización de sus operaciones que garantice la calidad de los productos y servicios prestados.

- Ausencia de programas de motivación.

Debido a que la empresa no posee una estructura amplia en cuanto a departamentos, el personal muestra poca motivación en seguir formándose, ya que no hay una escala o jerarquía que les permita seguir escalando posiciones.

4.1.3.2. Organización

La organización se refiere a determinar la estructura interna del sistema, las relaciones funcionales y de subordinación del mismo, los flujos de comunicación e información entre sus subsistemas y asegurar la comunicación con el medio interno y externo. La carencia de organización en una empresa conlleva a que los miembros de la misma no tengan valores y creencias que se concreten por medio de normas, hace notar la falta de valores y formas de pensar que caracterice el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa.

- Falta de compromiso.

Se pudo observar que tras no poseer programas de formación y motivación, los empleados no se sienten comprometidos con la empresa, así como a seguir formándose, para crecer como profesionales siendo esto beneficio propio y de la empresa.

- Ausencia de departamentos.

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura departamental definida adecuadamente, ocasionando esto que la mayoría de las actividades recaigan en un solo departamento como lo es, el departamento de administración.

- Falta de comunicación

Se observó que hay una deficiente comunicación en la realización de las actividades, debido a que muchas veces no son transmitidas de manera eficiente a los trabajadores, siendo esto un factor de vital importancia en toda organización, también se pudo notar que aunque la empresa cuenta con una misión, visión y objetivos, los mismos no han sido comunicados al personal, ocasionando que estos no se involucren con las metas perseguidas por la empresa.

.

4.1.3.3. Mano de obra

Dentro de la empresa se cuenta con un número reducido de personal, lo cual genera retraso en las actividades y sobre carga de trabajo a los empleados.

- Conflictos laborales.

En la organización uno de los aspectos no reconocidos es la generación de conflictos por parte de los trabajadores, ya que muchas veces, estos están en constante desacuerdo acerca de la realización de sus actividades, lo cual genera un clima laboral incómodo y trabajos ineficientes.

- Sobre carga de trabajo.

La empresa al no contar con un número de trabajadores suficiente para la realización de las actividades genera el exceso de trabajo a los actuales empleados, ocasionando esto fatiga laboral, duplicidad de actividades y descontento por parte de los mismos.

- Contratos Temporales.

Es importante mencionar que la organización depende de los contratos tanto de empresas públicas como privadas para la realización de sus actividades, sin embargo a pesar de poseer un personal fijo en las áreas administrativas, y de almacén y logística, la mayoría del personal operacional trabajan bajo contrataciones temporales ya que tenerlos fijos dentro de la empresa le generaría perdidas económicas a la misma.

- Responsabilidades no Definidas.

En toda organización cada trabajador debe ejercer una función, pero si la misma no está definida puede generar un conflicto ya que el mismo se convierte en un todo, por eso es importante que los empleados cumplan con sus responsabilidades y que las mismas estén orientadas hacia las acciones que debe realizar.

4.2.4. Sistemas de información

Uno de los aspectos fundamentales para la óptima ejecución de las actividades de una empresa, es el hecho de disponer con equipos que se encuentren en buen estado y faciliten las tareas llevadas a cabo por el personal. En este sentido, durante el contacto con el sistema, se pudo apreciar que actualmente cuentan con un solo equipo de computación en funcionamiento lo cual genera sobre carga de trabajo y pérdida de tiempo.

- Software desactualizados.

Se pudo notar que la empresa no poseen software administrativo que le permita al personal una mayor eficiencia en la ejecución de su trabajo atribuyendo esta carencia fundamentalmente a los elevados costos que estos

tienen, sumado al desinterés manifestado por sus principales accionistas para incrementar la capacidad tecnológica de la empresa.

- Altos costos.

Debido a los altos costos de los equipos en el país y la escasez de los mismos, se hace imposible la obtención de estos mecanismos de cómputos actualizados para la empresa, de igual forma al no contar con ningún tipo de software administrativo lo cual ocasiona que la aplicación del mismo se hace inadmisibles debido a la situación planteada anteriormente.

- Ausencia de sitio web.

Dado que esta es una empresa que realiza productos y servicios a otras empresas tanto públicas como privadas no cuenta con una página web donde se pueda informar a la población sobre las actividades realizadas por la misma.

4.1.4. Evaluación de la misión

Previa consulta al área gerencial de la empresa, se constató que a partir de la creación de las áreas departamentales, se tienen establecidas sus misiones respectivas, haciendo necesario que las mismas cuenten con misión definida, así como su visión, además de objetivos dirigidos al cumplimiento de estas; no obstante se procedió a la evaluación de dichas misiones a fin de verificar que cumplan con los criterios establecidos por la metodología aplicada.

Para dicha evaluación, respetando y manteniendo la alineación estratégica asociada a la misión de la empresa, tomando como referencia para su posterior validación, las especificaciones de Strickland y Thompson, en su libro de “Administración Estratégica”, el cual hace mención de cómo se debe formular una misión: “tiene que contestar tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿para qué estamos aquí?” (p.128).

4.1.4.1. Misión

“Somos una empresa compuesta por un valioso grupo de personas hábiles, capacitados y motivados, quienes se encargan de suministrar servicios de soldadura y mantenimiento al sector petrolero e industrial, brindando la excelencia en calidad, seguridad y productividad, con una política de mejoramiento continuo de todos los procedimientos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes; realizado por un personal altamente calificado. Contribuyendo a un desarrollo humano y profesional de nuestro personal; interactuando con la sociedad; generando excelentes oportunidades de negocios y modelando la cultura de TRABAJO EN EQUIPO como clave del ÉXITO”.

4.1.4.2. Validación de la misión

Siguiendo los criterios establecidos por Strickland y Thompson, se procedió a responder las siguientes interrogantes:

¿Quiénes somos?

“Somos una empresa compuesta por un valioso grupo de personas hábiles, capacitados y motivados”

¿Qué hacemos?

“Suministrar servicios de soldadura y mantenimiento al sector petrolero e industrial, brindando la excelencia en calidad, seguridad y productividad, con una política de mejoramiento continuo de todos los procedimientos”

¿Para qué estamos aquí?

Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes; realizado por un personal altamente calificado. Contribuyendo a un desarrollo humano y profesional de nuestro personal; interactuando con la sociedad; generando excelentes oportunidades de negocios y modelando la cultura de trabajo en equipo como clave del éxito”.

4.1.5. Evaluación de la visión

Para la evaluación de la visión se tomó como referencia la metodología utilizada anteriormente, dándole respuesta a la pregunta que formula Strickland y Thompson, (1994). Para la elaboración de la visión: ¿Hacia dónde nos dirigimos?

4.1.5.1. Visión

“Ser reconocidos como una empresa eficiente, rentable y con un alto nivel de capacidad de respuesta ante las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Nuestros servicios se destacaran por ser eficaces y tener un alto nivel de calidad en concordancia con los avances tecnológicos para dar respuesta inmediata a los problemas en el campo laboral. Proporcionando estabilidad y un ambiente de trabajo que apoyara la libre expresión de los valores individuales de su gente y obtener como resultado a través de los años SOLIDEZ Y RENTABILIDAD para permanecer como empresa líder en el ramo”.

4.1.5.2. Validación de la visión

De acuerdo con la perspectiva de Strickland y Thompson, la visión debe dar respuesta a la pregunta ¿Hacia dónde nos dirigimos?, por ello la respuesta que da la visión establecida es la siguiente:

Nos dirigimos a “Ser reconocidos como una empresa eficiente, rentable y con un alto nivel de capacidad de respuesta ante las necesidades y expectativas de nuestros clientes”.

Una vez evaluada la misión y visión definidas por la empresa se puede concluir que las mismas cuentan con los criterios establecidos por los autores Thompson y Strickland, por lo cual no es necesaria su formulación.

4.1.6. Evaluación de los objetivos estratégicos

La empresa SERMARB C.A. cuenta con objetivos estratégicos definidos, estos fueron evaluados para determinar si cumplen con la misión de la empresa y de igual forma hacer correcciones en la redacción si es necesario.

Para la evaluación de los objetivos estratégicos se tomó en consideración las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton (1997) en su libro “Cuadro de Mando Integral”, a fin de que los retos que se plantee la organización abarquen un radio de acción amplio que incluyan perspectivas que vayan hacia lo financiero, hacia los clientes, aprendizaje y desarrollo y procesos internos.

Para realizar el establecimiento de los objetivos asociados a cada perspectiva del cuadro de mando integral es necesario realizar la identificación de los factores claves del éxito (ver tabla 4.1).

Tabla 4.1. Objetivos según perspectivas CMI

N°	Perspectiva	Factores claves del éxito
1	Aprendizaje y crecimiento	Aumento de la capacitación y motivación del personal.
2	Procesos internos	Garantizar los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.
		Garantizar sus trabajos, disponiendo de servicio técnico apropiado.
		Optimizar la utilización de activos.
		Optimizar utilización de tecnologías de información y comunicación.
		Adoptar tecnologías alineadas al negocio.
3	Clientes	Garantizar a cada uno de sus clientes total satisfacción.
4	Financiera	Maximizar el valor agregado.
		Optimizar reservas en materia prima.
		Comprar racional y rentablemente los insumos, materiales y herramientas.

Fuente: El autor (2015)

Una vez realizada la evaluación de los objetivos que posee la empresa a través de los criterios establecidos por Kaplan y Norton, se puede decir que los mismos cumplen con los criterios definidos por dichos autores, por ende, en función de los factores del éxito se plantearon los objetivos asociados a cada perspectiva del cuadro de mando integral.

4.1.6.1. Objetivos estratégicos por perspectiva

Los objetivos estratégicos están relacionados directamente con aquellos logros que permiten a la organización aumentar su competencia y cumplir sus funciones, mantener competitividad, y por lo general son amplios, por ende de mayor nivel. Los objetivos estratégicos planteados son los siguientes:

- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje
 - Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.
- Perspectiva de procesos internos
 - Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.
- Perspectiva clientes
 - Garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos al menos en un 30 %.
 - Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% para finales de año.
- Perspectiva financiera
 - Incrementar al menos un 15% los instrumentos de control financiero para finales del 2015.

4.2. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mediante el análisis interno y externo

4.2.1. Análisis de fuerzas internas claves

4.2.1.1. Área de administración

Función planeación:

La planeación es la única herramienta de la cual se dispone para adecuarse al cambio de forma anticipada que una organización pueda estar propensa a enfrentar. Si una empresa no planifica su situación y su destino dentro de unos pocos años

dependerá en buena medida de la suerte y del impulso que pueda haber conseguido anteriormente para dedicar los recursos hacia el logro de sus objetivos.

A través de la observación sistemática realizada durante diversas visitas a las instalaciones de la empresa y las encuestas aplicadas a los trabajadores, se evidenció notablemente que la misma a pesar de poseer una misión y visión establecidas, estas, se plantean de forma subjetiva y sin ser comunicadas debidamente por quienes tienen la obligación de hacerlo, por tal razón, no se puede precisar si son mensurables o si se pueden cumplir en el horizonte de tiempo.

El escenario descrito previamente se refuerza a través de las respuestas proporcionadas por los actores del sistema, manifestadas tras la aplicación del instrumento de recolección de datos (ver figura 4.3).

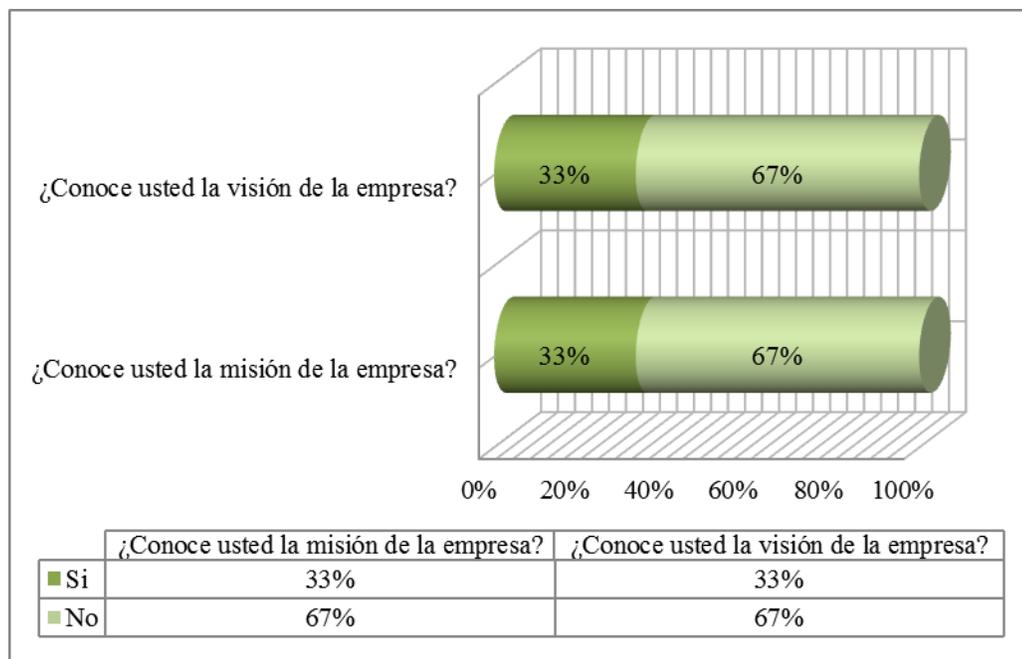


Figura 4.3. Resultado de las preguntas N° 1.1, 1.2 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

De la misma forma, se evidencio que la mayoría de los trabajadores desconocen los objetivos perseguidos por la empresa así como las políticas, lo que comprueba la situación antes mencionada, es decir, los mismos están establecidos pero sin darle el uso adecuado y sin ser comunicados al personal de la empresa.

Para sustentar la problemática descrita, también puede justificarse con los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada (ver figura 4.4).

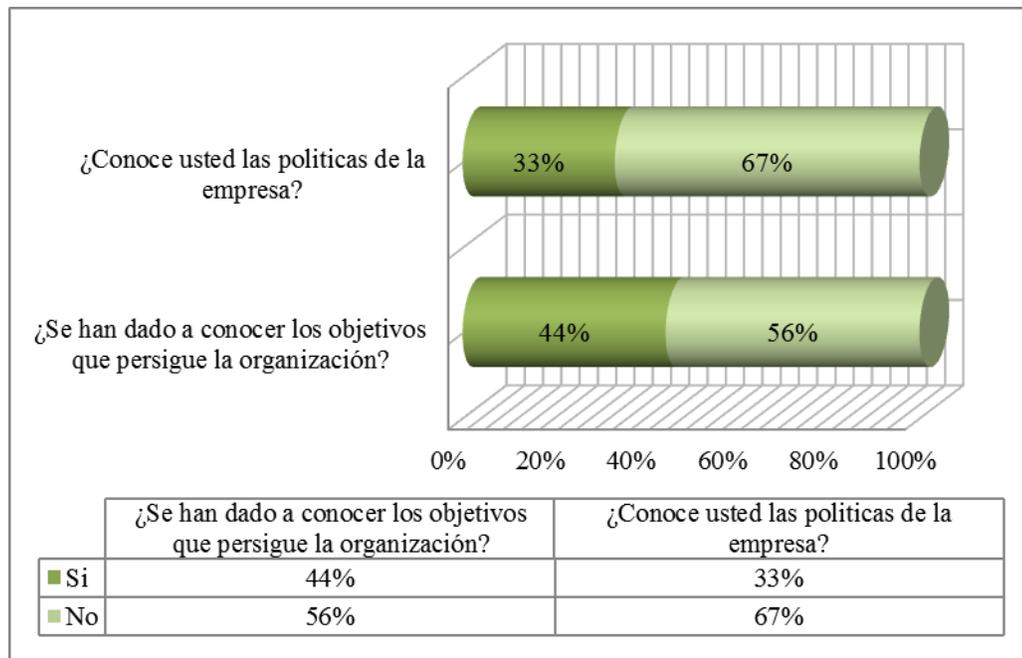


Figura 4.4. Resultado de las preguntas N° 1.3, 1.4 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

En tal sentido, el estudio del área funcional de planificación permitió detectar las siguientes variables:

- Debilidades.
 - Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal.

- Desconocimiento de las políticas y objetivos perseguidos por la empresa.

Función organización.

El propósito de la organización consiste en determinar la estructura interna del sistema, las relaciones funcionales y de subordinación del mismo, los flujos de comunicación e información entre sus subsistemas y asegurar la comunicación con el medio interno y externo. Organizar significa ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, definir quién hace qué y quien le reporta a quien, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la misma. Una empresa bien organizada por lo general cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. De igual forma una buena estructura organizativa facilita la asignación de recursos de manera eficaz y eficiente.

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

De acuerdo con los instrumentos aplicados, en conjunto con lo manifestado por el Gerente de la empresa, se pudo conocer que no cuentan con una estructura organizacional (organigrama), adaptada a la realidad actual de los departamentos de

la empresa SERMARB C.A. Por esta razón, existe fuerte desconocimiento en relación a este elemento, dado que los niveles de jerarquización no se encuentran expresados de forma escrita, por lo que la delegación de autoridad se hace de manera informal e implícita entre el personal de la empresa.

La problemática descrita puede también justificarse con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, cuyas cifras se presentan en la figura 4.5:

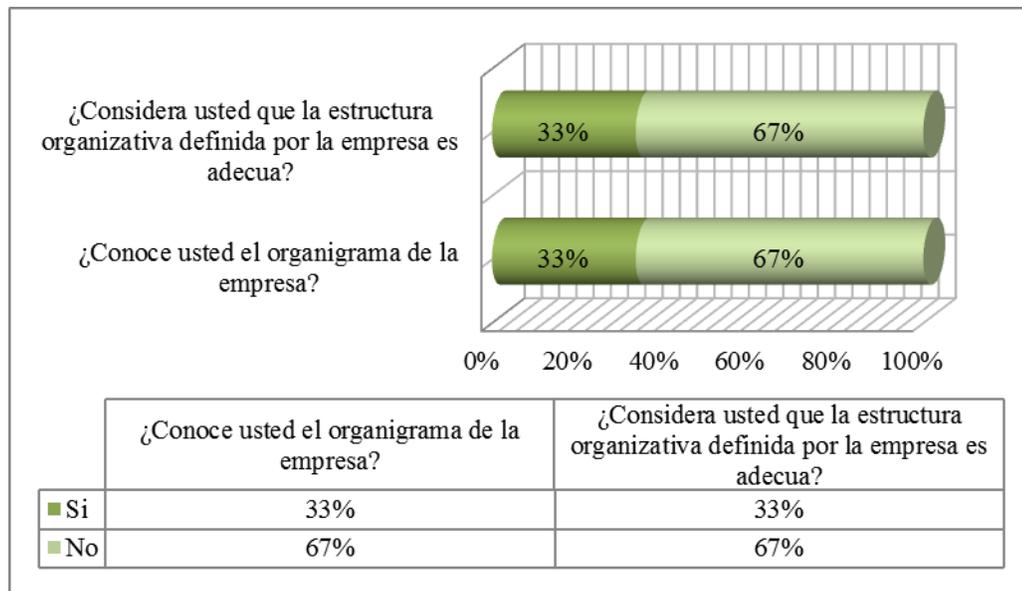


Figura 4.5. Resultado de las preguntas N° 2.1 y 2.2 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

Al mismo tiempo, producto de la inexistencia de este organigrama, no se ha considerado la posibilidad de desarrollar un manual de descripción de cargos, por lo que la empresa sigue adoleciendo de este instrumento encargado de describir los requisitos fundamentales que una persona debe tener para el adecuado ejercicio de su puesto de trabajo. Este aspecto también repercute negativamente en el ente bajo estudio, puesto que si bien los empleados en la encuesta aplicada manifestaron tener conocimiento de las funciones inherentes a su cargo, también es cierto que las

mismas no se hallan expresadas formalmente, por lo que ante cualquier delegación de responsabilidad que el director pueda atribuir a un trabajador y que estos últimos desconozcan, podrían no obedecer efectivamente a esta solicitud de su jefe, dado que los mismos alegarían que la misma no forma parte de sus atribuciones, pudiendo estar en puertas de generarse conflictos internos que alterarían el clima laboral de la empresa en cuestión.

Esto se puede comprobar a través del resultado obtenido en la encuesta aplicada (ver figura 4.6):

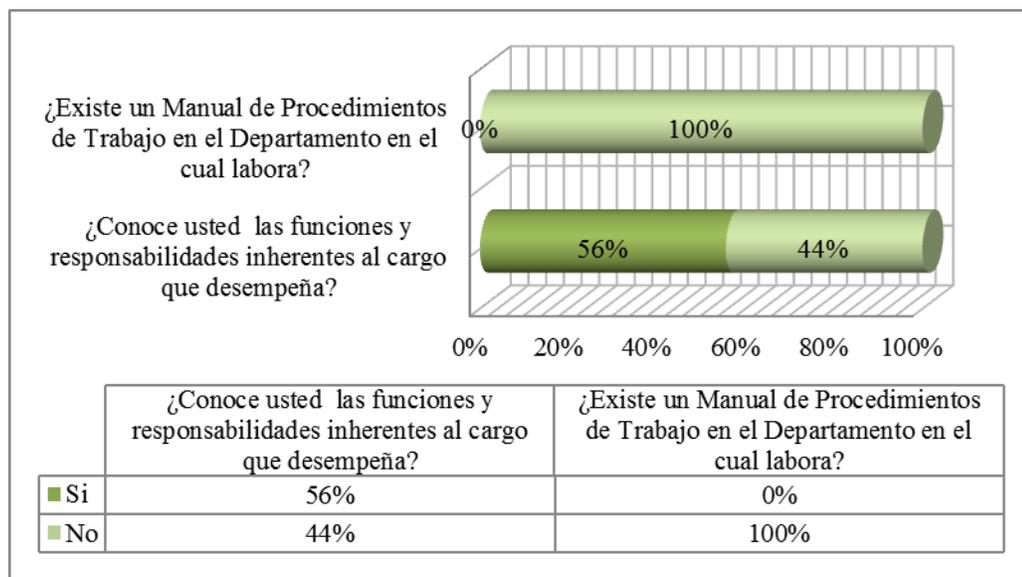


Figura 4.6. Resultado de las preguntas N° 2.3 y 2.4 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

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

- Fortalezas:
 - Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos.
- Debilidades:
 - Carencia de una estructura organizativa de la empresa.
 - Ausencia de un manual de descripción de cargos.

Función dirección.

En toda organización es preciso que sus gerentes posean habilidades que de alguna manera generen directrices que permitan llevar a sus empleados a lograr que estos realicen su trabajo de manera eficiente. Un dirigente es tal porque tiene subordinados, es el que planifica, organiza, dirige y controla las acciones de los mismos. Así pues, la dirección es un proceso destinado alcanzar los objetivos de la organización. En cuanto a la realización de las actividades de Dirección, se estudiaron las funciones tales como: el adiestramiento, capacitación de personal, funciones y responsabilidades de los trabajadores hacia el departamento y el grado de importancia que tienen estas personas para este sistema.

De acuerdo con lo observado durante las visitas realizadas, así como con la aplicación de la encuesta en la empresa, se logró constatar el empeño que ha manifestado la Alta Gerencia en comunicar a los trabajadores la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, pues este es uno de los aspectos donde más se hace hincapié en la organización, dado que, esta es una de las metas y objetivos perseguidos por la misma. Sin embargo, este aspecto tan significativo no es divulgado a los subordinados, por lo que muchos de ellos desconocen que este es uno de los nortes que persigue la empresa para reforzar su imagen corporativa frente a toda su cartera de clientes.

Del mismo modo, se evidenció que se realiza supervisión constante por parte del director, en función de controlar las operaciones y que se limiten a prestar el producto o servicio solicitado por el cliente.

Las opiniones manifestadas en relación a estos puntos, pueden apreciarse en la figura 4.7:

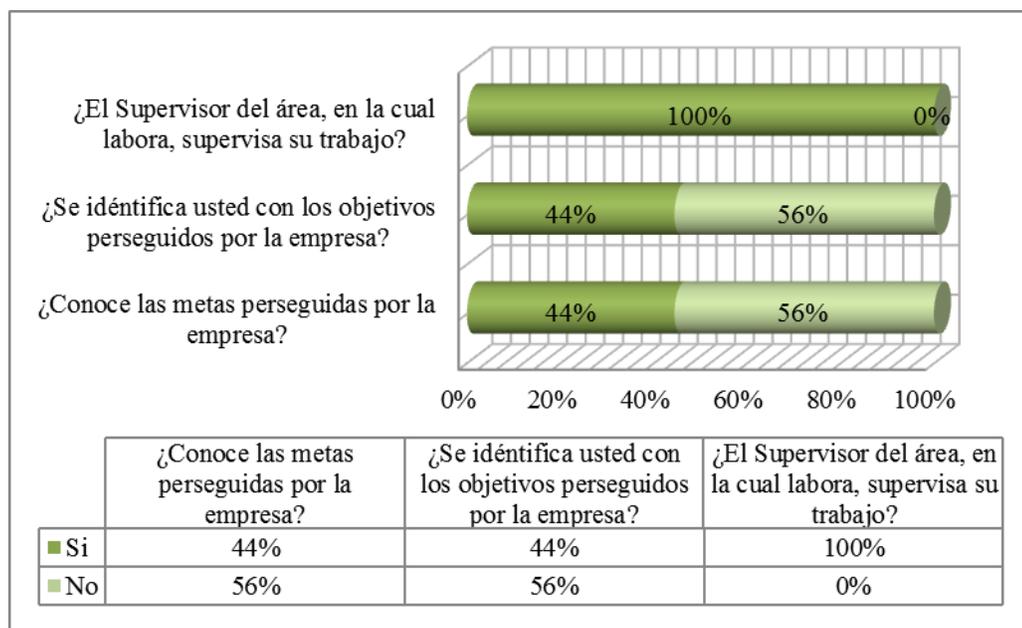


Figura 4.7. Resultado de las preguntas N° 3.1, 3.2 y 3.3 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

En relación con el entorno en el cual laboran, aseguran que el mismo reúne las condiciones adecuadas para la realización de las actividades en materia de ergonomía. No obstante, declararon que no se sienten seguros con respecto a los riesgos presentes en el puesto de trabajo, ya que no existen programas de seguridad que les permitan a los trabajadores conocer los peligros a los que pudieran estar expuestos y responder de manera efectiva ante estos. Sin embargo manifestaron que pese a estas condiciones, al momento de surgir un imprevisto sus opiniones son tomadas en

cuenta por parte del director, pudiendo esto considerarse positivo para la organización.

Así pues, los señalamientos expuestos en esta parte de la investigación se sustentan a través de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de datos a la muestra seleccionada: (observar figura 4.8)

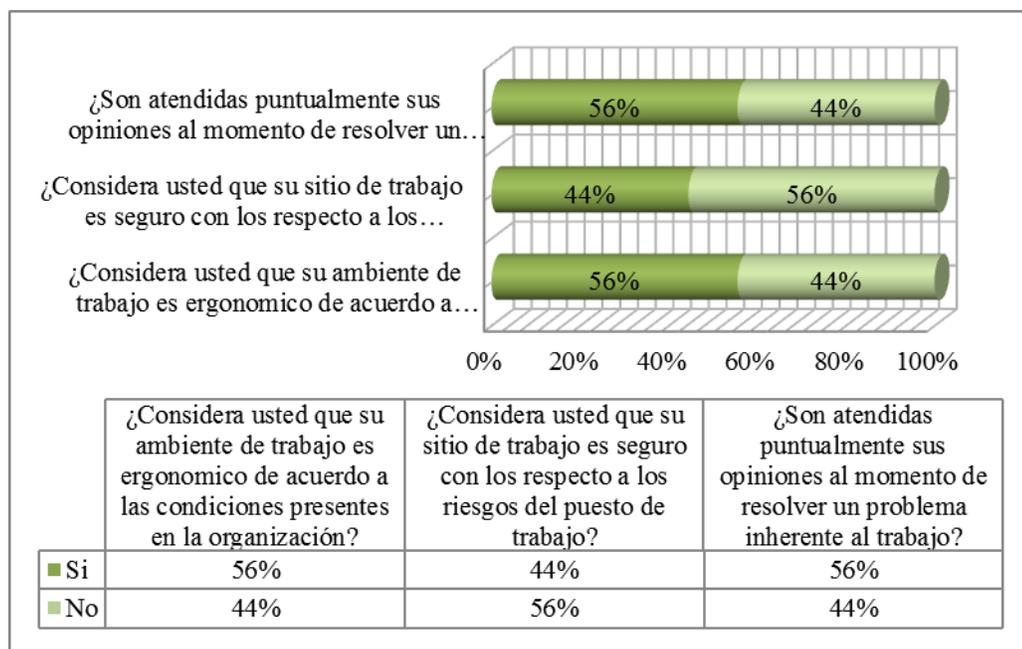


Figura 4.8. Resultado de las preguntas N° 3.4, 3.5 y 3.6 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

Un punto que debe ser de especial atención para los directivos de la empresa es el hecho de que los empleados consideran que sus opiniones no son valoradas de forma justa y constructiva, puesto que a juicio de ellos en el instrumento aplicado y complementado con entrevistas informales, se conoció que en diversas oportunidades han tomado la iniciativa de manifestar sus posturas, ante el Coordinador, obteniendo del respuestas desfavorables o mostrándose poco receptivo para asimilar los

comentarios positivos o negativos que se hacen en pro de la mejora de los procesos y actividades de la organización.

De igual manera, se pudo comprobar que los trabajadores no presentan aspiraciones de seguir formándose profesionalmente, pues ellos consideran que la empresa no les brinda estas posibilidades, siendo una razón de peso que esta no posee una estructura amplia que les permita escalar posiciones.

Para sustentar dichas opiniones podemos ver la figura 4.9.

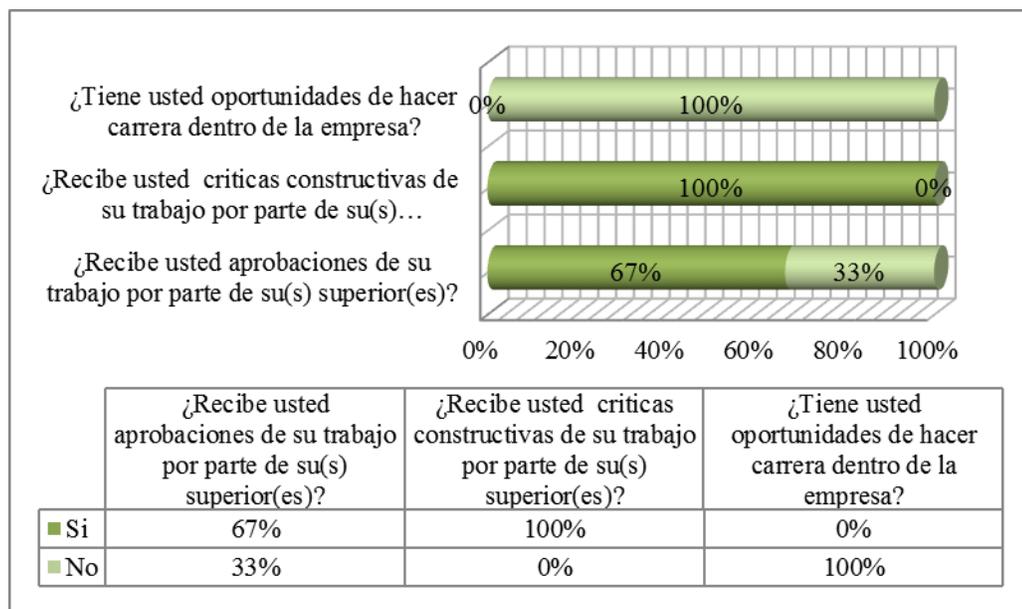


Figura 4.9. Resultado de las preguntas N° 3.7, 3.8 y 3.9 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

Así mismo, mediante la encuesta aplicada y conversaciones sostenidas con los trabajadores, se pudo conocer que perciben a la organización como un ente activo que forma parte de sus vidas, por lo que procuran hacer sus tareas de la mejor manera posible. Esto a su vez, tiene su contraparte, en virtud de que los empleados encuestados en una importante proporción manifestaron que el salario percibido no se

corresponde con su actuación en el trabajo, lo cual es un factor adicional que juega en contra de los niveles motivacionales de la empresa, puesto que un trabajador con una remuneración justa y que se corresponda con las necesidades actuales, es sinónimo de obtener mayor eficiencia en la ejecución de sus actividades.

En otro orden de ideas, uno de los aspectos a destacar es la alta motivación detectada en los empleados pertenecientes a la empresa, lo cual es un factor de gran valor para incentivar el logro de las metas de la organización, a través del estímulo que sienten los trabajadores para hacer su trabajo en pro del alcance de las mismas.

No obstante, esta motivación de los miembros no va en correspondencia con una correcta política de incentivos al logro, dado que los empleados en la encuesta aplicada manifestaron que no existen mecanismos de recompensa que estén orientados a reconocer la labor que hacen a favor de la empresa.

El escenario descrito se comprueba con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada (figura 4.10).

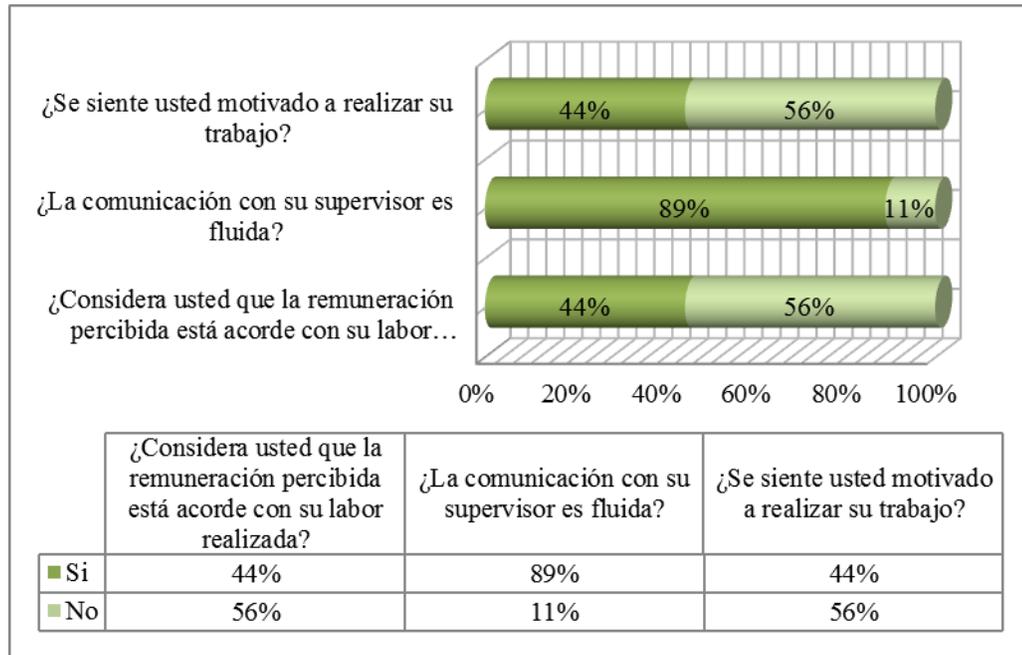


Figura 4.10. Resultado de las preguntas N° 3.10, 3.11 y 3.12 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

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

- Fortalezas:
 - Opiniones valoradas de forma justa y constructiva por parte del director en la realización de las tareas
 - Supervisión continua de las actividades de la empresa.
 - Comunicación eficiente con el supervisor.
 - Ambiente adecuado para la realización de las actividades.
- Debilidades:
 - Ausencia de un plan motivacional para los trabajadores.
 - Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida.
 - Ambiente de trabajo inseguro.
 - Deficiencia de oportunidades para hacer carrera dentro de la empresa.

Función integración de personal.

Dentro de la administración estratégica se puede manejar también el concepto de integración del personal que labora dentro de la empresa. Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para su adecuado funcionamiento.

Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, es importante hacer hincapié en: la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, así como la automotivación para el logro de metas cada vez más altas. El proceso de integración del personal supone más que la simple contratación de personas, incluye también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización, moverse ágilmente en ella (rotación de puestos) y salir de la empresa.

Debido a la naturaleza del ente estudiado, sólo se analizó el proceso de capacitación del personal, en virtud de que las labores de reclutamiento y selección no están siendo promovidas por la empresa.

De acuerdo a las entrevistas informales realizadas a los empleados de la empresa, conjuntamente con la verificación realizada a través de la observación y encuestas, la empresa no cuenta con planes de capacitación y adiestramiento que estén orientados a incrementar o fortalecer los conocimientos técnicos de los trabajadores en áreas de interés para la empresa.

Asimismo, se apreció la inexistencia de planes formativos orientados a la adquisición de competencias complementarias en los trabajadores, como por ejemplo, utilización de aplicaciones ofimáticas (Microsoft Word, Excel, PowerPoint, etc.), manejo defensivo, inducciones de seguridad industrial, habilidades motivacionales, entre otros.

La figura 4.11 muestra el comportamiento que tuvo la función integración de personal en base a las opiniones emitidas por los encuestados.

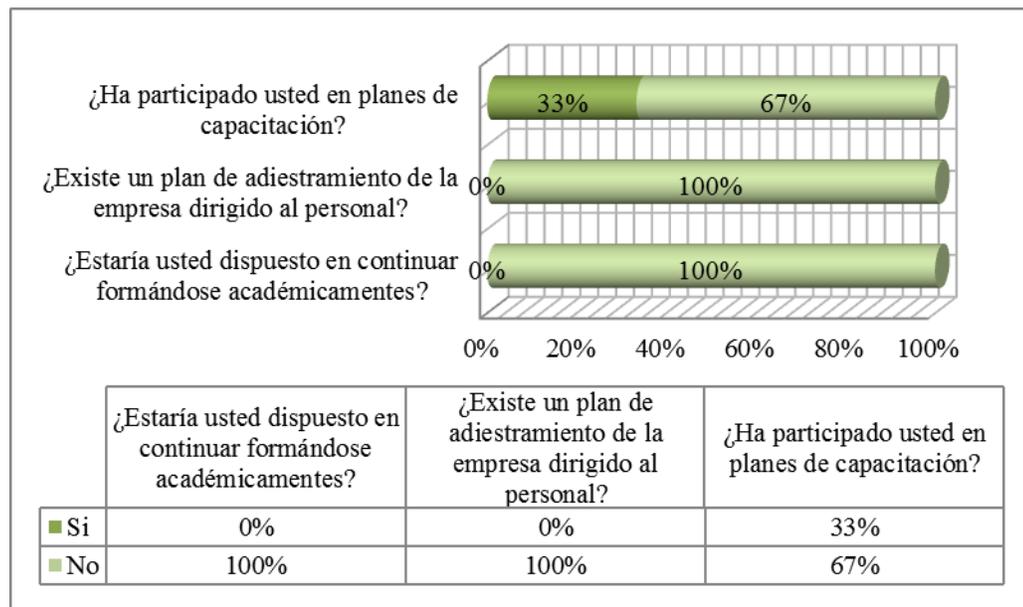


Figura 4.11. Resultado de las preguntas N° 4.2 ,4.2 y 4.3 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

- Debilidad:
 - Ausencia de planes de capacitación para los empleados.
 - Ausencia de adiestramiento por parte de la empresa dirigido al personal.
 - Desmotivación por parte de los empleados acerca de su formación profesional.

Función Control.

El control cierra un ciclo directivo, para dar inicio a otro. Es la función mediante la cual los ejecutivos se aseguran que las actividades planeadas se correspondan con las reales. Su impacto sobre la motivación y la conducta del grupo de trabajo es muy significativo. El control es a su vez, un proceso (trabajar para que este todo de acuerdo con lo programado) y un resultado (el producto ha satisfecho las normas).

Constituye una necesidad de cualquier proceso directivo y está asociada a cuestiones tan importantes como: evaluación de resultados, valoración del trabajo, medición, registro, diagnóstico, prevención, corrección y ajustes. El gerente debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas.

Según los resultados de encuestas y entrevistas no estructuradas realizadas a los empleados de la empresa, se pudo determinar que no existen indicadores de gestión para medir la eficiencia de la empresa en relación a las metas establecidas. Pudo visualizarse que este concepto es prácticamente desconocido en el ente objeto de estudio. Esto también incide directamente en la existencia de controles para la medición de los objetivos, ya que esta actividad se complementa de forma importante con los indicadores de gestión, a la par que la empresa no suele dejar por escrito las metas estipuladas para un período de tiempo, sino que las comunica informalmente, lo cual no genera direccionamiento común hacia el cumplimiento de ellas.

En otro orden de ideas, se pudo constatar la inexistencia de un sistema de control de documentos que permita obtener información de manera eficaz y eficiente en pro de minimizar los tiempos de ejecución en la recepción y búsqueda de los mismos. Sin embargo el control de documentos es llevado de forma manual, es decir,

archivado, lo cual en ocasiones podría causar retrasos al momento de necesitar una información. Aunado a lo descrito los empleados manifestaron que la empresa no cuenta con políticas de calidad que les permita tener una amplia visión hacia las metas perseguidas.

El escenario descrito se comprueba con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada (figura 4.12).

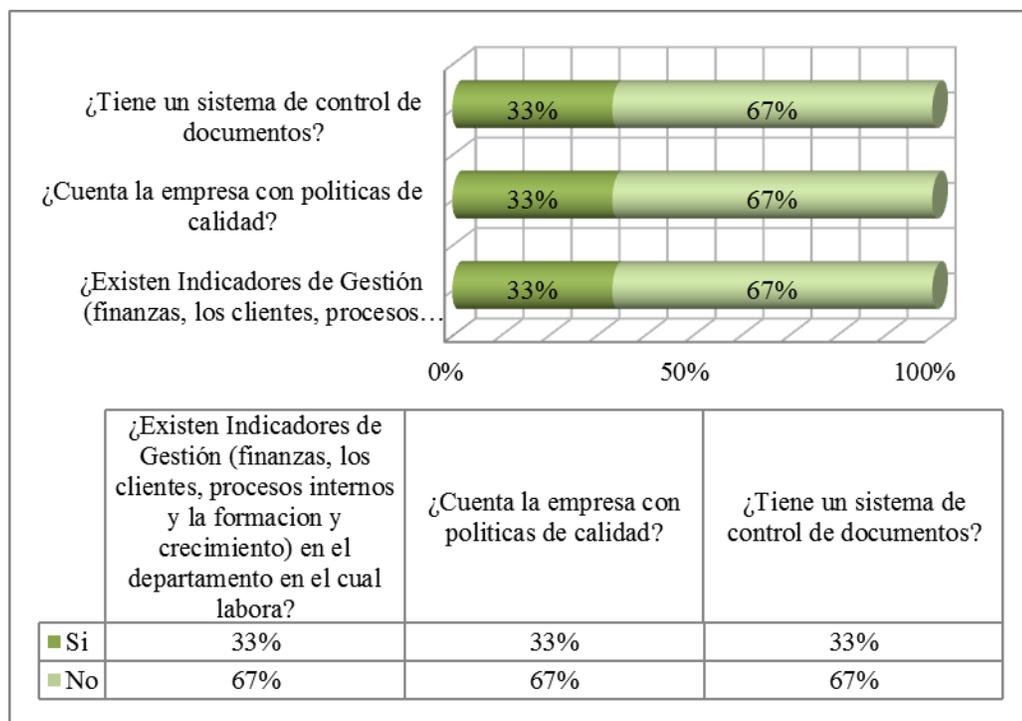


Figura 4.12. Resultado de las preguntas N° 5.1, 5.2 y 5.4 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

Luego de estudiar el área de control, se procede a mencionar las principales variables detectadas:

- Debilidades
 - Inexistencia de indicadores de gestión.

- Carencia de un sistema de control de documentos
- Inexistencia de políticas de calidad

4.2.1.2. Área de finanzas y contabilidad

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

Durante la entrevista sostenida con el Gerente, se logró determinar que el comportamiento económico de la empresa es bastante estable, ya que goza de solidez financiera, sustentada en un alto índice de liquidez, ausencia de conflictos económicos con entes comerciales, disposición de un capital importante para la ejecución de sus operaciones, existencia de importantes vínculos con entidades bancarias para la obtención de créditos y niveles de endeudamiento poco riesgosos.

Considerando lo expuesto anteriormente del resultado obtenido en la encuesta se evidenció que la empresa cuenta con personal experimentado en el área de finanzas y contabilidad que se mantiene solventes en todo momento con las entidades que les prestan apoyo financiero y en repetidas oportunidades han demostrado que existe un alto nivel de confianza, por tales razones la gerencia afirma que definitivamente si tiene la capacidad de contar con el capital que requiera.

Es importante resaltar que los procesos financieros son manejados por un departamento especializado en ello, como el departamento de administración, el cual a pesar de no utilizar procedimientos para presupuestar el capital necesario, es el responsable de la elaboración de presupuestos, sin embargo al no aplicarse los conceptos básicos de planificación estratégica, es probable que no se puede utilizar el

capital que se posee de la manera más eficiente y con buenos resultados dentro de la organización.

El estudio de esta área funcional a través de la encuesta arrojó los siguientes valores (ver figura 4.13):

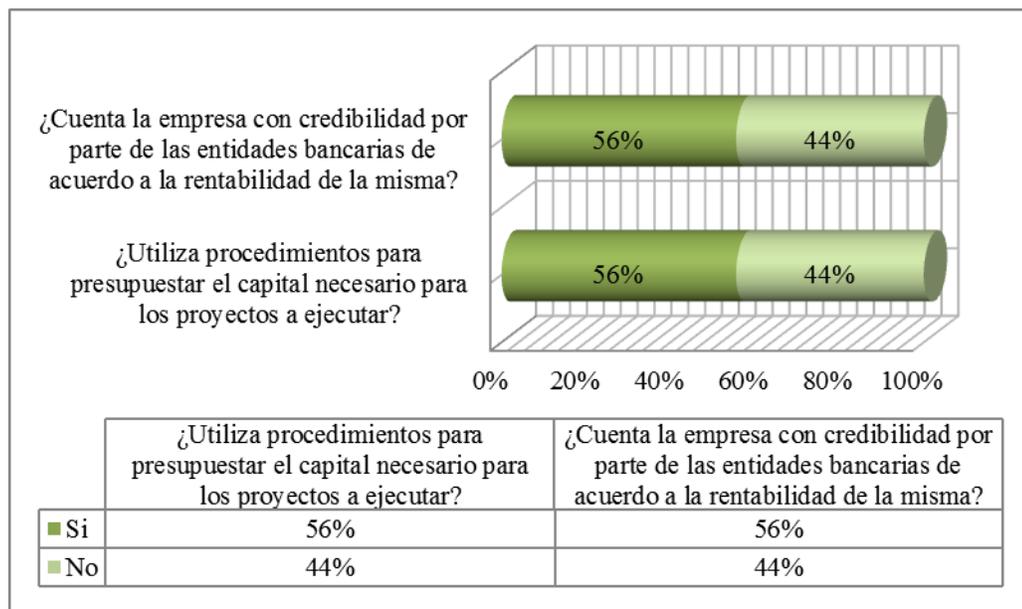


Figura 4.13. Resultado de las preguntas N° 1 y 2 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

Luego de estudiar el área de finanzas y contabilidad, se procede a mencionar las principales variables detectadas:

- Fortalezas:
 - Existencia de buena posición financiera.
- Debilidad:
 - Ausencia de procedimientos para presupuestar el capital necesario.

4.2.1.3. Área de producción

La función de producción de una organización consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. La administración de operaciones se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. Una operación fabril transforma o convierte insumos como materias primas, trabajo, capital, máquinas e instalaciones en bienes y servicios terminados.

Para efectos de esta área, considerando la naturaleza de la empresa SERMARB C.A. se evaluaron las funciones de procesos, capacidad, inventario y calidad:

Función procesos.

Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción físico, y las específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de la infraestructura, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de los transportes.

Según lo observado a través de la observación directa y el cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa, las instalaciones del mismo se encuentran en buen estado y cuentan con un importante número de equipos que permiten prestar los productos y servicios de manera eficiente. Asimismo, el espacio con el que cuenta esta dependencia es suficientemente amplio para realizar las actividades con mayor comodidad y con el menor riesgo posible. Referente a la ubicación del área de operaciones, se pudo verificar que se sitúa de forma adecuada, puesto que si bien se encuentra distanciado de los demás departamentos, incluyendo las oficinas de este (donde se archivan toda la información acerca de las operaciones de la empresa),

permite la óptima realización de las actividades sin afectar las de otras entidades departamentales.

Por otro lado, según las opiniones recabadas, la empresa no ha mostrado disposición por realizar mejoras que con lleven a la disminución de las distancias, en función de permitir una posible reducción de los tiempos, así como optimizar el tránsito de materiales o personas.

A continuación, se presentan los resultados de encuestas aplicadas a los trabajadores (ver figura 4.14):

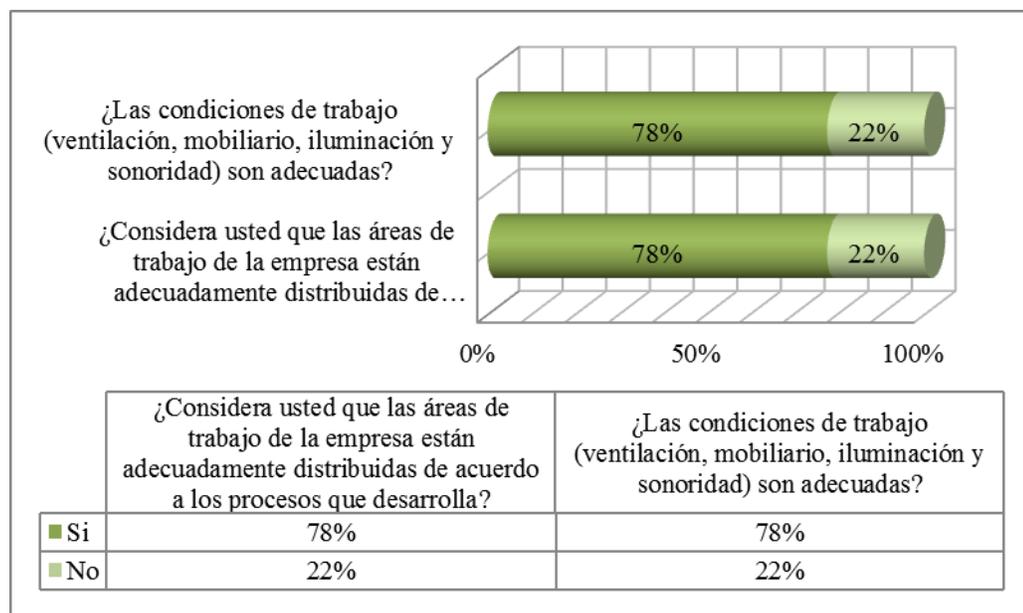


Figura 4.14. Resultado de las preguntas N° 1.1 y 1.2 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

Luego de haber efectuado el estudio del área de proceso de área de producciones y operaciones, se evidenciaron las siguientes variables:

- Fortaleza:

- Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias.
- Condiciones de trabajo adecuadas.

Función capacidad.

La función capacidad se refiere a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.

A través de la encuesta, se pudo conocer que la empresa no cuenta con estimaciones sobre el número de trabajos que podrían ser atendidos en determinado tiempo, por lo tanto se les hace difícil fijar su capacidad de producción, pues la empresa depende de muchas variables, como las licitaciones ganadas a otros competidores (lo cual puede aumentar o reducir la cantidad de trabajos en una unidad de tiempo).

Del mismo modo, no se detecta la presencia de mecanismos orientados a proyectar la demanda de productos y servicios que se podrá obtener en un futuro, dado que la misma es irregular, producto de que los trabajos que ejecuta la empresa se efectúan en base a procesos de contratación, los cuales no suelen tener un ritmo constante en el tiempo.

La situación descrita en relación a esta área se constata con los resultados obtenidos en la encuesta, los cuales se recogen en la figura 4.15.

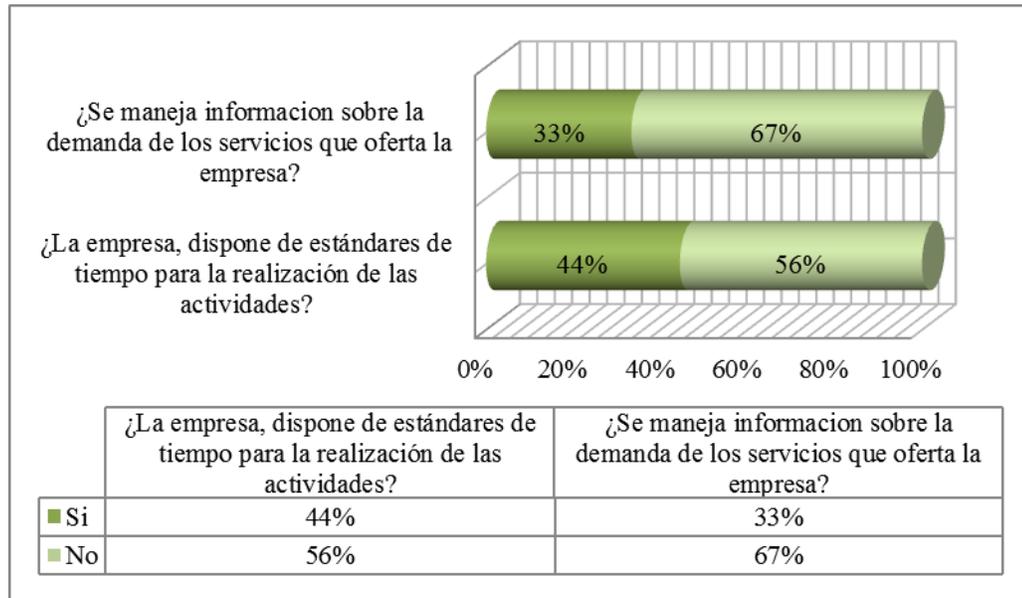


Figura 4.15. Resultado de las preguntas N° 2.1 y 2.2 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

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

- Debilidades:
 - Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda.
 - Inexistencia de herramientas de medición de tiempos de ejecución en las actividades.

Función inventario

Las decisiones de inventarios se refieren a la administración del nivel de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las decisiones específicas incluyen que ordenar, cuando ordenar, cuanto ordenar y manejo de materiales.

De acuerdo a las visitas realizadas a la empresa se constató que dicho ente no cuenta con un control de inventario de herramientas, materiales y equipos que les permita verificar la disponibilidad de insumo en la empresa. Sin embargo el gerente asegura que realizan acciones de diagnóstico que permiten verificar la disponibilidad de materiales en la empresa, dichas acciones permiten mantener constantes las cantidades de insumos requeridos para la realización de las funciones propias de dicho ente y, a su vez, verificar nuevas necesidades que puedan presentarse. Esta verificación periódica también se realiza con el stock disponible de equipos, herramientas y cualquier otro insumo operativo, con la finalidad de determinar el buen estado de los mismos para la prestación de los productos y servicios.

Los resultados de la encuesta aplicada en torno a esta área, se encuentran condensados en las figuras 4.16 y 4.17.

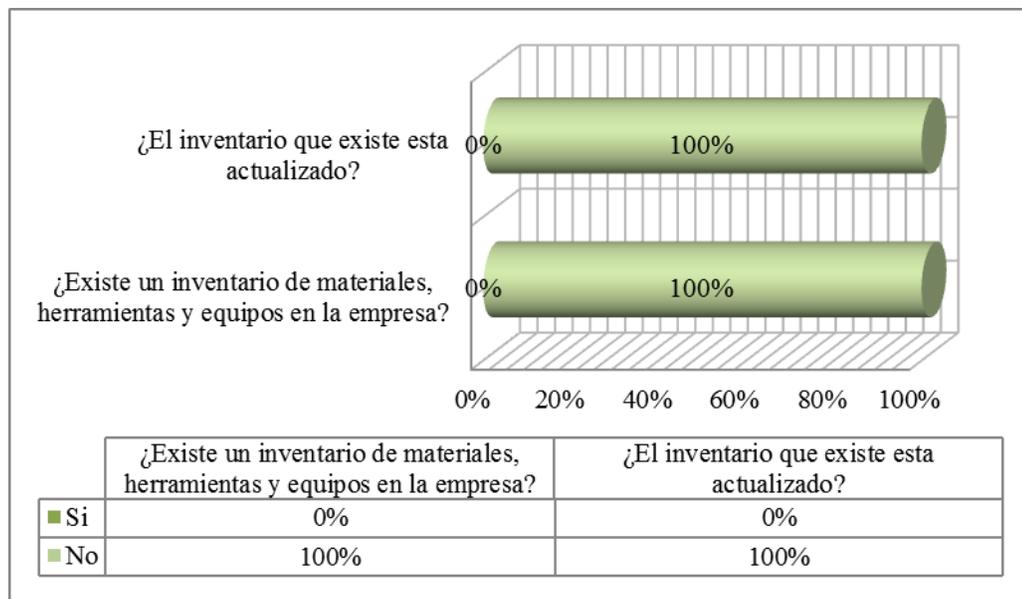


Figura 4.16. Resultado de las preguntas N° 3.1 y 3.2 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

Por otro lado, a pesar de poseer un espacio adecuado para los materiales almacenados, estos no disponen de la identificación correspondiente, por lo cual se necesita una reestructuración de los espacios de resguardo, a fin de adaptarlos a las cada vez más crecientes actividades llevadas a cabo por la dependencia operacional.

Aunado a lo anterior se pudo comprobar la inexistencia de un sistema de control integral y óptimo de inventario, del manejo de materiales, herramientas y equipos en el almacén, imposibilitando que se logre llevar un control total de los mismos, trayendo como consecuencia la pérdida de información vital para la empresa.

La situación descrita puede verificarse a través de la siguiente figura:

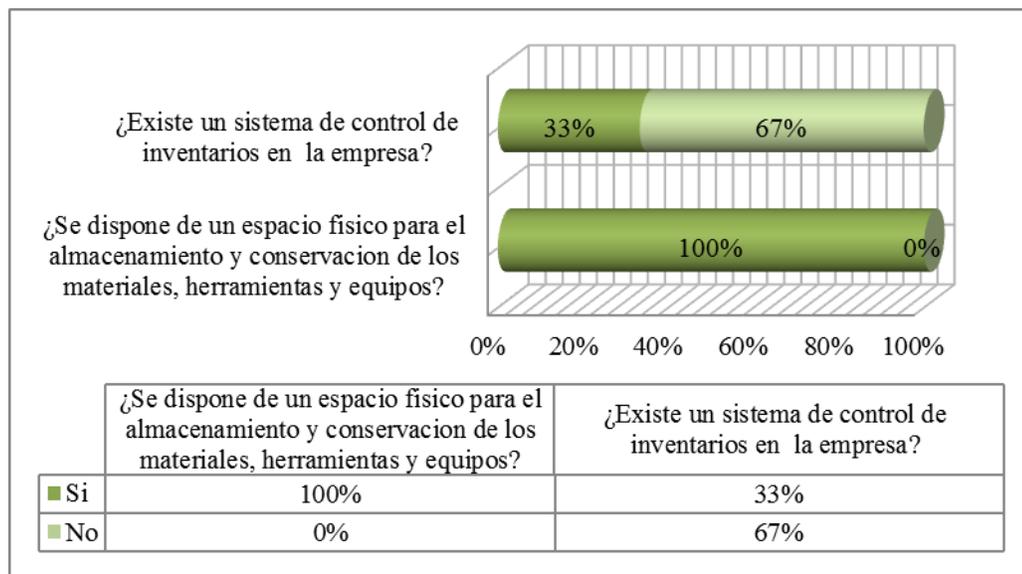


Figura 4.17. Resultado de las preguntas N° 3.3 y 3.4 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

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

- Fortaleza:
 - Disponibilidad de un espacio adecuado para la conservación de los materiales, herramientas y equipos.
- Debilidad:
 - Inexistencia de un inventario de herramientas, materiales y equipos
 - Carencia de un sistema de control de inventarios.

Función calidad.

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

A través de la encuesta y observación directa, se determinó que la empresa realiza muy pocas actividades relativas al control de la calidad. Aunado a esto, la auditoría evidenció importantes deficiencias en las mismas. Por ejemplo, se constató una gran desorganización en la documentación que maneja esta dependencia en materia de calidad; esto incluye instrucciones de trabajo, procedimientos, manuales, formatos, entre otros. Muchos de estos documentos no se utilizan, por lo cual no se garantiza la calidad de los servicios que presta la empresa y la satisfacción del cliente en relación al cumplimiento de sus exigencias.

La encuesta aplicada permitió confirmar la ausencia de un sistema de indicadores de calidad aplicable en las actividades ejecutadas por el personal de la empresa. Dichos resultados se muestran en la figura 4.18:

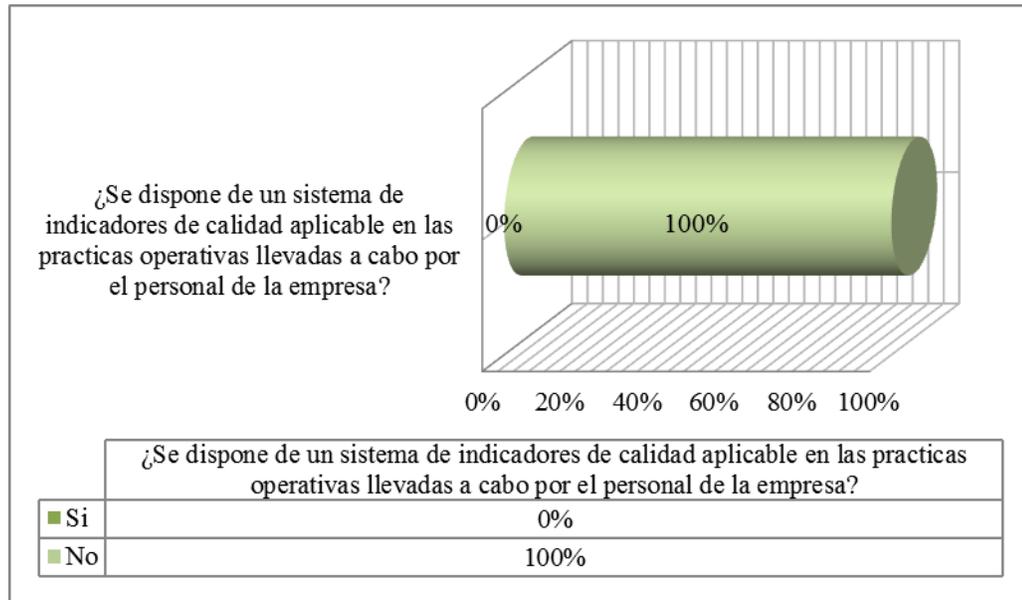


Figura 4.18. Resultado de las preguntas N° 4.1 del instrumento de recolección de datos
Fuente: El autor (2015)

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

- Debilidad:
 - Ausencia de un sistema de calidad aplicable en las prácticas operativas llevadas a cabo por el personal.

4.2.1.4. Área de sistemas de información

El objetivo de un Sistema de Información (SI) es proporcionar a los encargados de la toma de decisiones, datos oportunos y exactos que les permitan tomar y aplicar las disposiciones necesarias que mejoren al máximo la relación que existe entre los recursos de la empresa.

Este sistema tiene como propósito general ayudar a los gerentes en la planeación, control y toma de decisiones. Asegurar que la información exacta y

confiable esté disponible cuando se necesite y que se le presente en forma fácilmente aprovechable.

Al consultar a la muestra estudiada, se obtuvo que actualmente en la empresa no se manejan propuestas orientadas al desarrollo o implementación de sistemas de información para la cobertura de sus actividades regulares. Esto, debido a que la Gerencia de la empresa no ha considerado el referido aspecto como un elemento prioritario, lo cual ha generado que todas las tareas de la dependencia en cuestión se ejecuten manualmente.

Por otro lado, los actores del sistema opinaron que, de llegar a considerarse la posibilidad de incorporar nuevos software para el ejercicio de las actividades, los mismos generarían grandes beneficios a la empresa, dada la automatización que se obtendría en las labores, lo cual redundaría en la optimización y rapidez de respuesta en el proceso de toma de decisiones.

Puede decirse entonces que los resultados de la encuesta aplicada confirman la situación descrita en relación a este aspecto (ver figura 4.19).

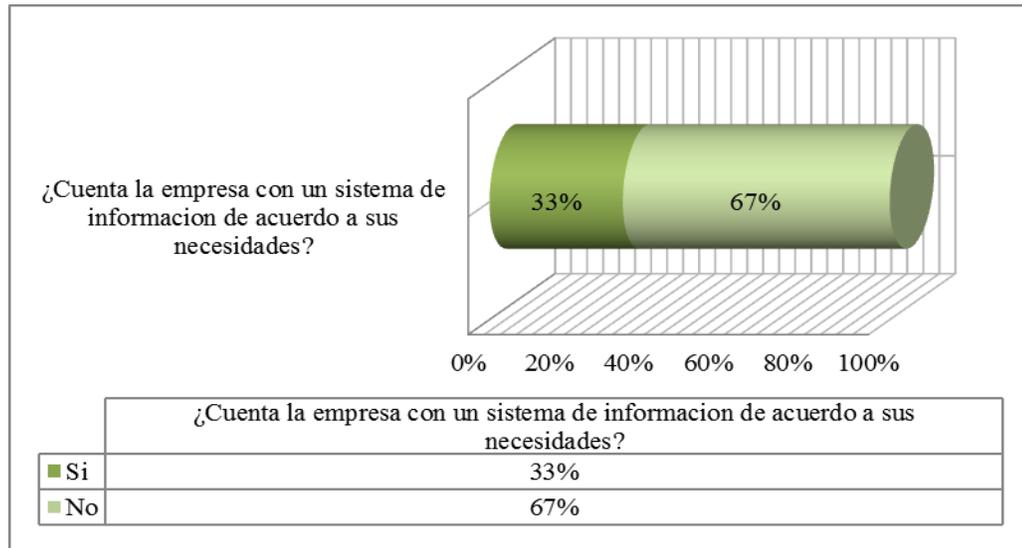


Figura 4.19. Resultado de las preguntas N° 1 del instrumento de recolección de datos
Fuente: El autor (2015)

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

- Debilidad:
 - Ausencia de sistemas de información.
 - Procedimientos realizados de forma manual.

4.2.1.5. Área de mercadotecnia

Función Análisis de los Clientes

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

Esta función está representada por los clientes que atiende la empresa SERMARB C.A. En tal sentido, se evalúan algunas de las necesidades y requerimientos de los usuarios tomando en cuenta aspectos como: análisis del cliente y relaciones con los clientes.

En el caso particular de esta empresa, se pudo evidenciar que la misma no posee una herramienta para evaluar la percepción del cliente acerca de los productos y servicios que presta, esta asume que los mismos quedan satisfechos cuando vuelven a contratar sus servicios. Sin embargo a pesar de no poseer una perspectiva acerca de la satisfacción de los clientes, aseguran que los plazos de entrega acordados son llevados de manera eficiente.

De esta manera, conforme a las opiniones mostradas, se presenta el resultado de la encuesta aplicada al cliente en la figura 4.20.

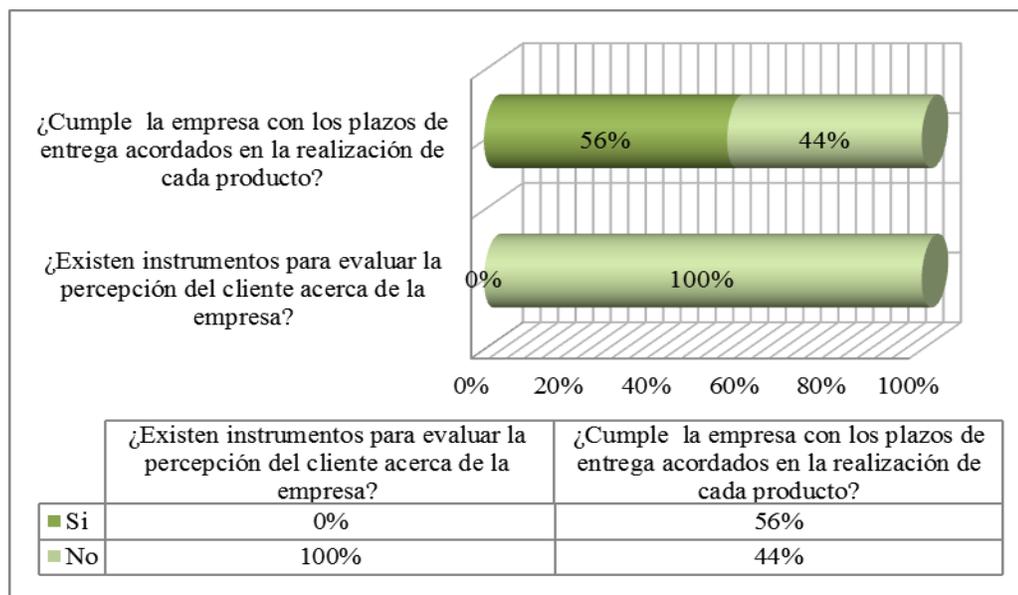


Figura 4.20. Resultado de las preguntas N° 1.1 y 1.2 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

- Fortaleza:
 - Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente
- Debilidad:
 - Inexistencia de herramientas para evaluar la percepción del cliente acerca de la empresa.

Función relaciones con los clientes

Generalmente la principal fuente de ingresos de una empresa son sus clientes. Sin embargo, debido a que el mundo de los negocios está cambiando, sobre todo como resultado de la integración de nuevas tecnologías en las relaciones entre empresas y clientes, la competencia se hace cada vez más dura y, en consecuencia, los clientes pueden elegir a sus proveedores o cambiarlos mediante un simple clic. Los criterios de selección de los clientes son principalmente financieros y hacen referencia a la capacidad de respuesta de la empresa, pero también puramente efectivos (necesidad de reconocimiento).

Esta función determina el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a su conformidad con la prestación de los productos y servicios proporcionados por la empresa, la misma debido a la eficiencia y tiempo de entrega ha logrado obtener credibilidad por parte de los clientes. Esto le garantiza a la empresa participar de manera exitosa en el proceso de licitaciones o contratación y que la misma sea tomada en cuenta para la realización de sus productos y servicios con el ente contratante.

Como resultado de la encuesta realizada a la empresa, se pudo determinar que la misma posee buenas relaciones con los clientes, dichos resultados confirman la situación descrita en relación a este punto, la cual será visualizada en la figura 4.21.

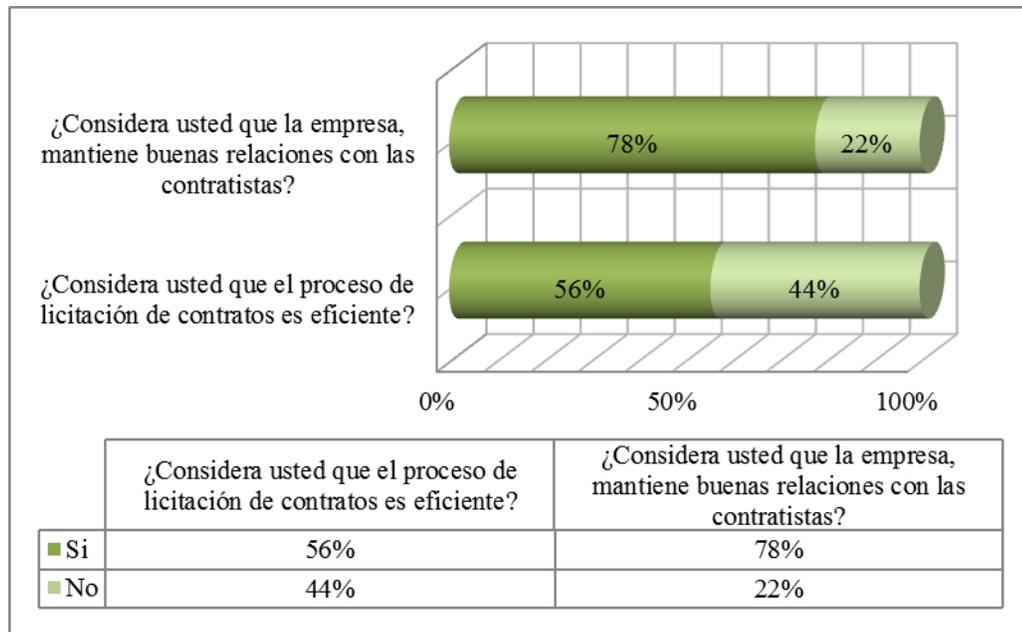


Figura 4.21. Resultado de las preguntas N° 2.1 y 2.2 del instrumento de recolección de datos

Fuente: El autor (2015)

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

- Fortalezas:
 - Buenas relaciones con los entes contratantes.
 - Realización de trabajo por contratación o licitación.

4.2.2. Presentación de variables encontradas en el análisis interno

A continuación, en la tabla 4.2, se presenta de una manera general todas las variables encontradas en la evaluación de las fuerzas internas de la empresa SERMARB C.A.:

Tabla 4.2. Variables internas identificadas
VARIABLES ENCONTRADAS

N°	FORTALEZAS
F.1	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos.
F.2	Opiniones valoradas de forma justa y constructiva por parte del director en la realización de las tareas.
F.3	Supervisión continua de las actividades de la empresa.
F.4	Comunicación eficiente con el supervisor.
F.5	Ambiente adecuado para la realización de las actividades.
F.6	Existencia de buena posición financiera.
F.7	Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias.
F.8	Condiciones de trabajo adecuadas.
F.9	Disponibilidad de un espacio adecuado para la conservación de los materiales, herramientas y equipos.
F.10	Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente.
F.11	Buenas relaciones con los entes contratantes.
F.12	Realización de trabajo por contratación o licitación.

Fuente: El autor (2015)

**Continuación Tabla 4.2. Variables internas identificadas
VARIABLES ENCONTRADAS**

DEBILIDADES	
D.1	Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal.
D.2	Desconocimiento de las políticas y objetivos perseguidos por la empresa.
D.3	Carencia de una estructura organizativa de la empresa.
D.4	Ausencia de un manual de descripción de cargos.
D.5	Ausencia de un plan motivacional para los trabajadores.
D.6	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida
D.7	Ambiente de trabajo inseguro.
D.8	Deficiencia de oportunidades para hacer carrera dentro de la empresa.
D.9	Ausencia de planes de capacitación para los empleados.
D.10	Ausencia de adiestramiento por parte de la empresa dirigido al personal.
D.11	Desmotivación por parte de los empleados acerca de su formación profesional.
D.12	Inexistencia de indicadores de gestión.
D.13	Carencia de un sistema de control de documentos
D.14	Inexistencia de políticas de calidad
D.15	Ausencia de procedimientos para presupuestar el capital necesario
D.16	Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda.
D.17	Inexistencia de herramientas de medición de tiempos de ejecución en las actividades
D.18	Inexistencia de un inventario de herramientas, materiales y equipos
D.19	Carencia de un sistema de control de inventarios.
D.20	Ausencia de un sistema de calidad aplicable en las prácticas operativas llevadas a cabo por el personal.
D.21	Ausencia de sistemas de información.
D.22	Procedimientos realizados de forma manual.
D.23	Inexistencia de herramientas para evaluar la percepción del cliente acerca de la empresa.

Fuente: El autor (2015)

4.2.3. Análisis estructural de los factores internos

En la tabla 4.3 se pueden observar los resultados obtenidos a través de esta matriz.

Tabla 4.3. Matriz de análisis estructural (variables internas)

VARIABLE	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	
FORTALEZAS																																	
1. Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos.	-	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
2. Opiniones valoradas de forma justa y constructiva por parte del director en la realización de las tareas.	1	-	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3. Supervisión continúa de las actividades de la empresa.	1	1	-	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
4. Comunicación eficiente con el supervisor.	1	1	1	-	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	
5. Ambiente adecuado para la realización de las actividades.	0	0	0	0	-	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6. Existencia de buena posición financiera.	0	0	1	1	0	-	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	
7. Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias.	0	0	0	0	1	0	-	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	
8. Condiciones de trabajo adecuadas.	0	0	0	0	1	0	1	-	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
9. Disponibilidad de un espacio adecuado para la conservación de los materiales, herramientas y equipos.	0	0	0	0	1	0	1	1	-	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
10. Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente.	1	0	1	1	1	1	0	0	1	-	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	
11. Buenas relaciones con los entes contratantes.	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	-	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12. Realización de trabajo por contratación o licitación.	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	
DEBILIDADES																																	
13. Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14. Desconocimiento de las políticas y objetivos perseguidos por la empresa.	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	0	0	0	
15. Carencia de una estructura organizativa de la empresa.	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	-	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: El autor (2015)

Una vez realizado el Análisis Estructural (Tabla 4.3) se puede destacar, al establecer la relación entre las variables de mayor motricidad, se tiene que con un valor de trece (13) puntos y presentando el mayor índice de motricidad se encuentra “Inexistencia de indicadores de Gestión”.

La otra variable con índice mayor de motricidad es la “Realización de trabajo por contratación o licitación” la cual obtuvo un total de doce (12) puntos; por último, las variables “Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente”, “Carencia de un sistema de control de inventarios” y “Ausencia de sistemas de información”, con un total de diez (10) puntos, también registraron importantes valores de este índice.

Con respecto a los índices de dependencia se obtuvo que la variable “Existencia de buena posición financiera”, presentara quince (15) puntos, considerándose la variable con mayor dependencia. Por otro lado, Con trece (13) puntos los factores: “Comunicación eficiente con el personal” y “Inexistencia de herramientas de medición de tiempos de ejecución en las actividades”. También registraron relevancia en este indicador, al igual que las variables “Supervisión continua de las actividades de la empresa” y “Carencia de un sistema de control de inventarios” con diez (10) puntos.

4.2.3.1. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en la análisis interno.

La tabla 4.4, recoge los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis interno.

Tabla 4.4. Porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable interna

Nº	VARIABLES	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
Fortalezas					
1	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos.	9	3,91	7	3,04
2	Opiniones valoradas de forma justa y constructiva por parte del director en la realización de las tareas.	6	2,61	4	1,73
3	Supervisión continúa de las actividades de la empresa.	6	2,61	10	4,34
4	Comunicación eficiente con el supervisor.	7	3,04	13	5,65
5	Ambiente adecuado para la realización de las actividades.	4	1,74	5	2,17
6	Existencia de buena posición financiera.	8	3,48	15	6,52
7	Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias.	8	3,48	7	3,04
8	Condiciones de trabajo adecuadas.	5	2,17	4	1,73
9	Disponibilidad de un espacio adecuado para la conservación de los materiales, herramientas y equipos.	6	2,61	8	3,48
10	Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente.	10	4,35	8	3,48
11	Buenas relaciones con los entes contratantes.	7	3,04	6	2,61
12	Realización de trabajo por contratación o licitación.	12	5,22	9	3,91
Debilidades					
13	Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal.	2	0,87	2	0,87
14	Desconocimiento de las políticas y objetivos perseguidos por la empresa.	2	0,87	1	0,43
15	Carencia de una estructura organizativa de la empresa.	6	2,60	6	2,60
16	Ausencia de un manual de descripción de cargos.	2	0,87	5	2,17
17	Ausencia de un plan motivacional para los trabajadores.	5	2,17	5	2,17
18	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	2	0,87	5	2,17

Fuente: El autor (2015)

Continuación Tabla 4.4. Porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable interna

Nº	Variabales	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
Debilidades					
19	Ambiente de trabajo inseguro.	8	3,48	5	2,17
20	Deficiencia de oportunidades para hacer carrera dentro de la empresa.	5	2,17	6	2,60
21	Ausencia de planes de capacitación para los empleados.	9	3,91	4	3,91
22	Ausencia de adiestramiento por parte de la empresa dirigido al personal.	5	2,17	5	2,17
23	Desmotivación por parte de los empleados acerca de su formación profesional.	7	3,04	6	2,60
24	Inexistencia de indicadores de gestión.	13	5,65	9	3,91
25	Carencia de un sistema de control de documentos	5	2,17	5	2,17
26	Inexistencia de políticas de calidad	2	0,87	3	1,30
27	Ausencia de procedimientos para presupuestar el capital necesario	8	3,48	7	3,04
28	Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda.	6	2,6	7	3,04
29	Inexistencia de herramientas de medición de tiempos de ejecución en las actividades	7	3,04	13	5,65
30	Inexistencia de un inventario de herramientas, materiales y equipos	5	2,17	9	3,91
31	Carencia de un sistema de control de inventarios.	10	4,34	10	4,34
32	Ausencia de un sistema de calidad aplicable en las prácticas operativas llevadas a cabo por el personal.	7	3,04	7	3,04
33	Ausencia de sistemas de información.	10	4,34	3	1,30
34	Procedimientos realizados de forma manual.	7	3,04	7	3,04
35	Inexistencia de herramientas para evaluar la percepción del cliente acerca de la empresa.	9	3,91	4	1,74
TOTAL		230	100	230	100

Fuente: El autor (2015)

4.2.3.2. Determinación de valores ponderados de la matriz EFI

A continuación se muestra la tabla 4.5 que reflejan los valores de las ecuaciones planteadas anteriormente:

Tabla 4.5. Pesos de las variables externas encontradas

VARIABLES	%M	%D	VPI	FPI	PI
Fortalezas					
Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos.	3,91	3,04	4,24	3,65	0,04
Opiniones valoradas de forma justa y constructiva por parte del director en la realización de las tareas.	2,61	1,73	3,19	2,75	0,03
Supervisión continua de las actividades de la empresa.	2,61	4,34	2,84	2,45	0,02
Comunicación eficiente con el supervisor.	3,04	5,65	3,22	2,76	0,03
Ambiente adecuado para la realización de las actividades.	1,74	2,17	2,20	1,90	0,02
Existencia de buena posición financiera.	3,48	6,52	3,63	3,13	0,03
Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias.	3,48	3,04	3,81	3,28	0,03
Condiciones de trabajo adecuadas.	2,17	1,73	2,75	2,37	0,02
Disponibilidad de un espacio adecuado para la conservación de los materiales, herramientas y equipos.	2,61	3,48	2,90	2,50	0,03
Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente.	4,35	3,48	4,64	4,0	0,04
Buenas relaciones con los entes contratantes.	3,04	2,61	3,42	2,95	0,03
Realización de trabajo por contratación o licitación.	5,22	3,91	5,48	4,72	0,05
Debilidades					
Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal.	0,87	0,87	2,02	1,74	0,02
Desconocimiento de las políticas y objetivos perseguidos por la empresa.	0,87	0,43	3,20	2,76	0,03
Carencia de una estructura organizativa de la empresa.	2,60	2,60	2,98	2,57	0,03
Ausencia de un manual de descripción de cargos.	0,87	2,17	1,33	1,15	0,01
Ausencia de un plan motivacional para los trabajadores.	2,17	2,17	2,63	2,27	0,02

Fuente: El autor (2015)

Continuación Tabla 4.5. Pesos de las variables externas encontradas

VARIABLES	%M	%D	VPI	FPI	PI
Debilidades					
Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	0,87	2,17	1,33	1,15	0,01
Ambiente de trabajo inseguro.	3,48	2,17	3,94	3,40	0,03
Deficiencia de oportunidades para hacer carrera dentro de la empresa.	2,17	2,60	2,55	2,20	0,02
Ausencia de planes de capacitación para los empleados.	3,91	3,91	4,17	3,59	0,04
Ausencia de adiestramiento por parte de la empresa dirigido al personal.	2,17	2,17	2,63	2,27	0,02
Desmotivación por parte de los empleados acerca de su formación profesional.	3,04	2,60	3,42	2,94	0,03
Inexistencia de indicadores de gestión.	5,65	3,91	5,91	5,09	0,05
Carencia de un sistema de control de documentos	2,17	2,17	2,63	2,27	0,02
Inexistencia de políticas de calidad	0,87	1,30	1,64	1,41	0,01
Ausencia de procedimientos para presupuestar el capital necesario	3,48	3,04	3,81	3,28	0,03
Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda.	2,6	3,04	2,93	2,52	0,03
Inexistencia de herramientas de medición de tiempos de ejecución en las actividades	3,04	5,65	3,22	2,76	0,03
Inexistencia de un inventario de herramientas, materiales y equipos	2,17	3,91	2,43	2,09	0,02
Carencia de un sistema de control de inventarios.	4,34	4,34	4,57	3,94	0,04
Ausencia de un sistema de calidad aplicable en las prácticas operativas llevadas a cabo por el personal.	3,04	3,04	3,37	2,90	0,03
Ausencia de sistemas de información.	4,34	1,30	5,11	4,40	0,04
Procedimientos realizados de forma manual.	3,04	3,04	3,37	2,90	0,03
Inexistencia de herramientas para evaluar la percepción del cliente acerca de la empresa.	3,91	1,74	4,48	3,86	0,04
TOTAL	100	100	116	100	1

Fuente: El autor (2015)

4.2.4. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Las calificaciones establecidas son mostradas en la Tabla 4.6, la cual se muestra a continuación.

Tabla 4.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Nº	Factor	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas				
1	Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos.	0,04	4	0,15
2	Opiniones valoradas de forma justa y constructiva por parte del director en la realización de las tareas.	0,03	4	0,11
3	Supervisión continúa de las actividades de la empresa.	0,02	4	0,10
4	Comunicación eficiente con el supervisor.	0,03	4	0,11
5	Ambiente adecuado para la realización de las actividades.	0,02	4	0,08
6	Existencia de buena posición financiera.	0,03	4	0,13
7	Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias.	0,03	3	0,10
8	Condiciones de trabajo adecuadas.	0,02	3	0,07
9	Disponibilidad de un espacio adecuado para la conservación de los materiales, herramientas y equipos.	0,03	3	0,08
10	Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente.	0,04	4	0,16
11	Buenas relaciones con los entes contratantes.	0,03	4	0,12
12	Realización de trabajo por contratación o licitación.	0,05	4	0,19

Fuente: El autor (2015)

Continuación Tabla 4.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Nº	Factor	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades				
13	Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal.	0,02	1	0,02
14	Desconocimiento de las políticas y objetivos perseguidos por la empresa.	0,03	1	0,03
15	Carencia de una estructura organizativa de la empresa.	0,03	1	0,03
16	Ausencia de un manual de descripción de cargos.	0,01	1	0,01
17	Ausencia de un plan motivacional para los trabajadores.	0,02	2	0,05
18	Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida	0,01	2	0,02
19	Ambiente de trabajo inseguro.	0,03	1	0,03
20	Deficiencia de oportunidades para hacer carrera dentro de la empresa.	0,02	2	0,04
21	Ausencia de planes de capacitación para los empleados.	0,04	2	0,07
22	Ausencia de adiestramiento por parte de la empresa dirigido al personal.	0,02	2	0,05
23	Desmotivación por parte de los empleados acerca de su formación profesional.	0,03	2	0,06
24	Inexistencia de indicadores de gestión.	0,05	1	0,05
25	Carencia de un sistema de control de documentos	0,02	1	0,02
26	Inexistencia de políticas de calidad	0,01	1	0,01
27	Ausencia de procedimientos para presupuestar el capital necesario	0,03	2	0,07
28	Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda.	0,03	2	0,05
29	Inexistencia de herramientas de medición de tiempos de ejecución en las actividades	0,03	1	0,03

Fuente: El autor (2015)

Continuación Tabla 4.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Nº	Factor	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades				
30	Inexistencia de un inventario de herramientas, materiales y equipos	0,02	1	0,02
31	Carencia de un sistema de control de inventarios.	0,04	1	0,04
32	Ausencia de un sistema de calidad aplicable en las prácticas operativas llevadas a cabo por el personal.	0,03	1	0,03
33	Ausencia de sistemas de información.	0,04	1	0,04
34	Procedimientos realizados de forma manual.	0,03	2	0,06
35	Inexistencia de herramientas para evaluar la percepción del cliente acerca de la empresa.	0,04	1	0,04
TOTAL		1	-	2,24

Fuente: El autor (2015)

Considerando el valor obtenido en la Matriz EFI es posible afirmar que la empresa SERMARB C.A. se encuentra un poco débil, debido a que dicho valor se ubicó en 2,24; indicando que su situación interna actual está por debajo del promedio (2,5) de una posición estratégica estándar considerada por el autor David (2008), es decir las estrategias actuales no están orientadas a explotar de forma eficaz las fortalezas existentes, por lo que no se superan las debilidades que en este momento se presentan.

A través del análisis de la Matriz de los Factores Internos se pudo determinar que la empresa posee más debilidades que fortalezas, en una relación del 69% contra el 31%, respectivamente.

Otro aspecto relevante, se evidenció en la existencia de catorce (14) debilidades mayores, las cuales fueron valoradas con uno (1) punto, las cuales son:

“Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal”, “Desconocimiento de las políticas y objetivos perseguidos por la empresa”, “Carencia de una estructura organizativa de la empresa”, “Ausencia de un manual de descripción de cargos”, “Ambiente de trabajo inseguro”, “Inexistencia de indicadores de gestión”, “Carencia de un sistema de control de documentos”, “Inexistencia de políticas de calidad”, “Inexistencia de herramientas de medición de tiempos de ejecución en las actividades”, “Inexistencia de un inventario de herramientas, materiales y equipos”, “Carencia de un sistema de control de inventarios”, “Ausencia de un sistema de calidad aplicable en las prácticas operativas llevadas a cabo por el personal”, “Ausencia de sistemas de información”, “Inexistencia de herramientas para evaluar la percepción del cliente acerca de la empresa”.

Así mismo, junto a este grupo, se identificaron nueve (9) debilidades menores adicionales.

De acuerdo con lo dicho anteriormente, se hace necesario afirmar que la empresa posee más debilidades mayores que menores, lo cual puede representar un problema para el mejoramiento futuro de su situación interna. No obstante, no hace falta realizar un análisis más detallado para entender que si no se intervienen, estas debilidades podrían generar consecuencias de orden superior, en vista de que la parte más importante de ellas están relacionadas con los procedimientos internos y su control, por lo que de no ser subsanados a tiempo, podría generar una clara tendencia al caos.

Sin embargo, la mayoría de las fortalezas recibieron una calificación de nueve (9), lo cual las presenta como fortalezas mayores, es decir, son aspectos de gran provecho para la empresa, que vienen a ser: “Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos”, “Opiniones valoradas de forma justa y constructiva por parte del director en la realización de las tareas”,

“Supervisión continúa de las actividades de la empresa”, “Comunicación eficiente con el supervisor”, “Ambiente adecuado para la realización de las actividades”, “Existencia de buena posición financiera”, “Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente”, “Buenas relaciones con los entes contratantes”, “Realización de trabajo por contratación o licitación”.

Finalmente, los resultados arrojados por la Matriz EFI demostraron que la empresa concentra sus esfuerzos en resaltar y aprovechar sus fortalezas internas, descuidando el análisis de sus debilidades. Por tal motivo, se deben realizar estrategias que permitan utilizar sus puntos favorables para contrarrestar los elementos negativos existentes, en aras de lograr que las actividades se desarrollen de una manera eficiente y oportuna.

4.2.5. Análisis de las fuerzas externas claves

La identificación de los factores críticos a través del análisis externo se realizó a través de las siguientes fuerzas:

4.2.5.1. Fuerzas económicas

La economía es uno de los aspectos de mayor incidencia en el curso y desarrollo de toda organización, ya que cualquier desviación económica en el medio ocasionará un efecto significativo en el patrimonio de dichas organizaciones, esto se vería reflejado en su funcionamiento, obligando a tomar decisiones de la manera más eficiente posible para lograr tener una organización sólida, orientada al logro de los objetivos.

Actualmente el país no vive una situación de pleno auge económico; desde hace diez (10) años aproximadamente el gobierno se ha ocupado de expropiar y

nacionalizar un sinnúmero de empresas, las cuales contribuían con el desarrollo nacional. Esto ha creado un clima de incertidumbre, ocasionando que muchas empresas extranjeras eviten crear sucursales, pues se considera un riesgo invertir en un país totalmente monopolizado, el cual ha regulado de manera subjetiva las importaciones y exportaciones. Esto repercute de manera negativa sobre las empresas, muchas de ellas en especial la de suministros o proveedores, por lo que tienen la necesidad de recurrir a otros mecanismos.

En los últimos años se ha observado una disminución drástica de la inversión privada, lo que se convierte en una reducción considerable del poder adquisitivo de la población. Esta situación ha contribuido al cierre de muchas empresas y las que todavía están operando, lo hacen por debajo de su capacidad instalada para reducir costos.

Debido a lo anteriormente expuesto, se ha generado en el país un ambiente de inestabilidad, pues tanto empresas productoras de bienes y servicios, como representantes de la economía informal se han aprovechado de la situación, para promover incrementos bruscos en los precios de materia prima, servicios y productos de primera necesidad, contribuyendo de forma directa con la crisis especulativa que actualmente enfrenta Venezuela.

Asimismo, se observa la presencia de importantes fluctuaciones en índices macroeconómicos, como por ejemplo, las elevadas tasas de inflación que constituyen una amenaza para las empresas, entendiéndose por inflación la variación de precios en la economía, es decir, en qué porcentaje aumentan o disminuyen los precios en un período de tiempo, teniendo como resultado que el incremento progresivo de los bienes y servicios disminuye el poder adquisitivo de las organizaciones para la compra de insumos básicos relativos a sus actividades. En la tabla 4.7, se puede

apreciar el comportamiento incremental que ha tenido la inflación en los últimos años de acuerdo al Banco Central de Venezuela:

Tabla 4.7. Índices inflacionarios durante el período 2010-2014

Año	Tasa de Inflación
2010	27,40%
2011	29,00%
2012	20,10%
2013	56,10%
2014	63,6%

Fuente: Banco Central de Venezuela (2015)

En un país como Venezuela, donde la mayoría de las personas carecen de capacidad de ahorro, debido a que los ingresos apenas alcanzan para sobrevivir, la inflación se convierte en un peligroso enemigo el cual desgasta los bolsillos. La inflación tiene efectos redistributivos entre las personas que viven de un salario fijo y quienes tienen salarios ajustados a los vaivenes del mercado.

Los efectos negativos de la inflación incluyen la disminución del valor real de la moneda a través del tiempo, el desaliento del ahorro y de la inversión debido a la incertidumbre sobre el valor futuro del dinero y la escasez de bienes.

Con la inflación, el poder adquisitivo se redistribuye desde las personas, empresas e instituciones con ingresos fijos nominales, hacia las poseedoras de ingresos variables que pueden seguir el ritmo de la inflación. La reducción del poder de compra, la cantidad de bienes y servicios que se pueden adquirir con los ingresos producto del trabajo, es mucho mayor.

Por otra parte, sí se toma el salario mínimo mensual y se compara con la evolución de los precios de los distintos bienes, productos y servicios se puede notar

sin ningún problema la diferencia en números entre ambos, es decir, se torna casi imposible para las familias de bajos recursos, adquirir dichos productos y servicios.

En base a lo visto anteriormente, la inflación constituye un punto delicado para la empresa, en virtud de su comportamiento creciente; esto trae como consecuencia que los materiales y equipos que se necesitan para realizar las operaciones sean difíciles de adquirir, debido al incremento de los precios, convirtiendo en una labor cuesta arriba el ofrecer un producto o servicio de calidad a los clientes, debido que la empresa SERMARB C.A. y su departamento de operaciones, se ven en la necesidad de ahorrar materiales al momento de elaborar sus productos y prestar sus servicios, con la finalidad de optimizar los gastos y la disponibilidad de dichos insumos para operaciones futuras.

De igual manera, otro punto de atención es el precio del barril de crudo, en virtud de que PDVSA es el eje que dinamiza la economía, tanto del país, como de la estatal petrolera. Puede decirse que en los últimos años el precio del barril del petróleo a pesar de que se ha mantenido con relativas alzas, también ha mostrado un comportamiento inestable, por cuanto la dinámica petrolera depende de la demanda mundial de crudo, lo cual incide directamente sobre sus precios. De esta forma, el hecho de que Venezuela dependa exclusivamente de la renta petrolera para sostener su economía, se convierte en un punto de especial sensibilidad para la economía nacional, puesto que ante una caída brusca en la producción y en los precios petroleros, el país se sumerge de inmediato en una profunda crisis económica.

El comportamiento de los precios del petróleo se puede visualizar a través de la tabla 4.8, la cual resume la dinámica de su valor en los últimos cinco (5) años:

Tabla 4.8. Precio del petróleo durante el período 2010-2014

Año	Peso promedio del petróleo venezolano (\$/barril)
2010	71,97
2011	101,06
2012	103,42
2013	99,87
2014	88,42

Fuente: Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Energía (2015)

Dado que los precios del petróleo han mantenido una importante variación en los últimos años, el principal ente petrolero, no ha mostrado mejoras en su estructura financiera, lo cual afecta negativamente a las organizaciones que prestan servicio a dicho ente, de manera tal que se ven afectados los principales cliente de SERMARB C.A., como lo son Tuboscope Brant y Franks International, dado que al PDVSA no contar con el presupuesto necesario para hacerle frente a los costos de sus proyectos y de sus contratos, afectarían directamente la economía de dichas organizaciones, por lo que la empresa bajo análisis tendrá que asumir los gastos de forma anticipada para evitar contratiempos y dificultades al momento de elaborar sus productos y prestar los servicios, además de tener una disminución considerable en lo que respecta a sus ingresos.

Otro punto importante a nivel de las fuerzas económicas, radica en el régimen cambiario impuesto por el Gobierno Nacional desde el año 2003, el cual afecta las importaciones y ha propiciado el surgimiento de un mercado paralelo de divisas en el país. Esta medida, que ha venido acompañada de sucesivas devaluaciones, ha implicado el reajuste de los precios de los insumos y activos que pueda necesitar la empresa, pues sus equipos tecnológicos son en su mayoría importados. En la tabla 4.9 se muestra el comportamiento del precio del dólar norteamericano en los últimos años:

Tabla 4.9. Comportamiento de la tasa de cambio oficial (Bs/\$) período 2010-2014

Año	Tasa de Cambio Oficial (Bs/\$)
2010	4,30
2011	4,30
2012	4,30
2013	6,30
2014	SICAD II (49,99) SICAD I (12,00) Oficial (6,30)

Fuente: Comisión de Administración de Divisas (2014)

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

Luego de este cambio, se realizó en el año 2013, la devaluación de la moneda, además se eliminó la antigua comisión de administración de divisas (CADIVI), adjuntando los procesos y solicitudes de las divisas al Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), en conjunto con el Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD), el precio del dólar para las operaciones de la empresa se ha establecido a 11,36 Bs. /dólar.

En el año 2014, se presentó la creación de un cambio a lo que en ese momento se conocía como el sistema complementario de administración de divisas (SICAD), denominándolo de esta forma como el SICAD II, donde se realizó el ajuste correspondiente al valor del dólar, considerando distintas tasas, entre la cuales se

tiene un valor para el SICAD I y un segundo valor para el SICAD II, siendo estos 12 bs / dólar y 49,99 Bs / dólar respectivamente (ver tabla 4.4).

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

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

En el país se ha provocado un ambiente de inestabilidad, pues tanto empresas de productos y servicios, como representantes de la economía informal se han aprovechado de la situación, para promover incrementos bruscos en los precios de materia prima, servicios y productos de primera necesidad, contribuyendo de forma directa con la crisis especulativa que actualmente enfrenta Venezuela.

Del análisis antes mencionado se han obtenido las siguientes variables:

- Oportunidades:
 - Incremento de la producción petrolera.
- Amenazas:

- Incremento de la tasa de Inflación.
- Inestabilidad económica del país.
- Retardo en la adquisición de divisas.

4.2.5.2. Fuerzas sociales, ambientales, demográficas y culturales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y 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 los cambios 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.

Por otra parte, la cultura es un elemento primordial, de penetración e influencia en toda empresa, por lo tanto, se está sumamente involucrado en ella, ya que ésta varía de acuerdo a la idiosincrasia de los países, y con ello, las necesidades de las personas y su entorno. Esta situación hace imprescindible la idea de satisfacer dichas necesidades con los recursos de cada nación, esto se complementa de forma directa con el ambiente social, el cual se compone de actitudes, forma de ser, expectativas, grados de inteligencia, educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados, lo que conlleva a tener responsabilidad social, la cual requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

La población venezolana se encuentra distribuida a lo largo y ancho del territorio nacional en forma desigual; las características geográficas y económicas han sido determinantes en la concentración de la población en la región costera-

montañosa que se caracteriza por la presencia de valles de la Cordillera de la Costa y de Los Andes. Esta región conformada por los estados costeros, parte de los estados andinos, los ubicados en la zona centro norte del país cubre alrededor del 20% de la superficie nacional y concentran más del 80% de la población total.

El Estado Anzoátegui se localiza en el oriente del país entre las coordenadas 07°40'16", 10°15'36" de latitud norte y 62°41'05", 65°43'09" de longitud Oeste, limita al Norte con el Mar Caribe, al Este con los Estados Sucre y Monagas, al Oeste con los Estados Guárico y Miranda y al Sur con el Río Orinoco que lo separa del Estado Bolívar. Ocupa una superficie de 43.300 km²; que representa el 4,7% del territorio nacional, siendo el séptimo estado con mayor superficie del país. La localización del estado, le confiere una gran importancia estratégica para el desarrollo y defensa del país, como condiciones geopolíticas de primer orden. Ocupa una posición de cruce de caminos con el oriente y sur del país, teniendo como salidas expeditas tanto el Orinoco, como el Mar Caribe, por su condición única de limitar con ambos elementos hidrográficos.

En relación a las variables demográficas, las mismas poseen una influencia positiva, puesto que en los últimos años la población ha aumentado considerablemente en los principales estados del país incluyendo Anzoátegui, lo cual repercute de manera significativa en el desenvolvimiento de la empresa.

A continuación, en la tabla 4.10, se muestra el crecimiento poblacional en el Estado Anzoátegui de los últimos cinco (05) años.

Tabla 4.10. Crecimiento poblacional

Año	Nº de Habitantes
2010	1.550.581
2011	1.574.505
2012	1.598.278
2013	1.621.890
2014	1.645.211

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2015)

En otro orden de ideas, en torno al crecimiento de la ciudad de Anaco, puede decirse que se produjo tras una serie de acontecimientos suscitados durante un tiempo no mesurable, lo cual terminó con la consolidación de un caserío que evolucionó en el tiempo y las circunstancias hasta formarse la actual ciudad.

La fundación de Anaco data aproximadamente del año 1940, pero en la realidad, cuando tomó cuerpo de pueblo fue en el año 1945, fecha en que las compañías petroleras se establecieron definitivamente en esta región. En sus comienzos, el pueblo estaba constituido por ranchos de construcción de tablas y techos de zinc, hasta transformarlo en un importante caserío en 1948. Su gobierno lo constituía una Comisaría General, dependiente del caserío San Joaquín.

La ciudad de Anaco es la Capital del Municipio Anaco y está ubicada en la región de los Llanos Orientales, parte céntrica del Estado Anzoátegui; su ubicación es excelente, ya que se encuentra enclavada en la vía de acceso entre la región Nororiental y las demás regiones del País. Esta ubicación geográfica le permite tener una gran accesibilidad hacia los puertos de Guanta y Puerto la Cruz, así como hacia Guayana y las zonas del centro del País. La figura 4.22 representa la ubicación de la ciudad.



Figura 4.22. Ubicación Geográfica de la Ciudad de Anaco y Empresa SERMARB C.A.
Fuente: Google 2015.

Anaco es el producto de la explotación petrolera, de las consiguientes transformaciones económicas, sociales y espaciales que de ella se derivan. La presencia de las empresas tanto petroleras, como de servicios ligadas a ellas, estimuló la construcción, dando lugar a la existencia de una fuerza de trabajo de un relativo alto nivel de ingreso, por ende, de una cierta capacidad de gasto, lo cual permitió el desarrollo indirecto de otras actividades. Estos hechos determinaron que Anaco se convertiría rápidamente en un centro densamente poblado, donde por encima de la actividad petrolera, sobresale el dinámico desarrollo del comercio y los servicios de la población. La ciudad tiene la disponibilidad de importantes reservas petroleras y gasíferas en la región del Estado Anzoátegui.

La empresa SERMARB C.A., se ubica en el Kilómetro 90, cerca de la zona Industrial, en la ciudad de Anaco, por lo que tiene una oportunidad de crecimiento promisorio al estar ubicada en un punto estratégico para el desarrollo industrial de la

ciudad. Está situado en una de las principales arterias viales de la localidad lo que facilita su ubicación, más aun cuando se encuentra muy cercano a su cliente potencial.

Un problema que no sólo aqueja a la empresa SERMARB C.A., sino a todas las empresas y personas del país, es la inseguridad o delincuencia. Ésta se refiere a un conjunto de actos en contra de la ley, tipificando por la ley y merecedores de castigo por la sociedad, en diferentes grados. La delincuencia es una conducta adoptada por parte de una o varias personas al no coincidir con las requeridas en una sociedad determinada, lo cual atenta contra las leyes de dicha sociedad. Las cifras semanales de muertos en las principales ciudades, así como las indeterminables noticias de secuestro, robos, hurtos, violaciones y decenas de delitos más son parte de la vida cotidiana.

La inseguridad es la principal preocupación de los venezolanos, según datos aportados por la Organización Mundial de la Salud. La violencia interpersonal es un problema de salud pública: 500.000 personas mueren en el mundo por esta razón; de los cuales sólo Venezuela, con más de 30 millones de habitantes, aporta 2,5% del total de muertos por esta causa en el planeta. Según este informe, en el país la violencia es la tercera causa de muerte sólo precedida por enfermedades cardiovasculares y cáncer. Más de cien personas son asesinadas cada fin de semana y hay un auge de robos, asesinatos, secuestros y hasta linchamientos de delincuentes en las barriadas.

La Constitución de la República contempla, dentro de los derechos de los venezolanos, la protección por parte del Estado, el deber del Ejecutivo Nacional de mantener y restablecer el orden público, asegurar el pacífico disfrute de las garantías y derechos constitucionales, de conformidad con la ley; pero en la realidad de los

ciudadanos cada vez se ven más agobiados ante la impotencia de verse vulnerables con una delincuencia desatada que el gobierno no ha de frenar.

A continuación se presentan las oportunidades y amenazas encontradas en las Fuerzas Sociales, Ambientales, Demográficas y Culturales:

- Oportunidades:
 - Ubicación geográfica con intensa actividad comercial.
 - Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)
- Amenazas:
 - Incremento en el nivel de delincuencia.

4.2.5.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

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. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones.

Hoy en día existen variaciones en cuanto a las leyes y normativas que rigen a las empresas. Estos cambios ocurren continuamente generando un atraso en la entrega de los documentos exigidos y/o el pago de los impuestos correspondientes debido a que no permiten adaptarse a las transformaciones que se generan, imposibilitando obtener la información necesaria de todos los requisitos exigidos y pagos a efectuar de los tributos, lo cual afecta a todas las empresas originando multas o sanciones que en el peor de los casos generaría un cierre temporal, causando grandes pérdidas monetarias.

La empresa SERMARB C.A., ha de tomar en cuenta para el ejercicio de sus actividades aquellas regulaciones que influyen en el flujo de efectivo de la organización como lo son las diversos aspectos legales, como por ejemplo: Ley de Impuesto sobre la Renta (ISLR) (que grava la ganancia que produce una inversión o capital percibido en un período fiscal, puesto que están obligados a declarar y pagar el ISLR todas las personas naturales y jurídicas que en el ejercicio fiscal del año, percibieron un enriquecimiento superior a las 1.000 unidades tributarias). Asimismo está la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que es un tributo que grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, aplicable en todo el territorio nacional, comerciantes y prestadores con una alícuota del 12%. Estas obligaciones le proporcionan pérdidas a la empresa sobre los ingresos percibidos por los contratos de proyectos, al traducirse en pagos de impuestos al Estado.

De igual forma, otro aspecto legal que afecta directamente a SERMARB C.A. tanto jurídica, como económicamente, son los sucesivos incrementos en las Unidades Tributarias (UT), puesto que todos los trámites legales que se deben realizar con el Estado, se cancelan a través de esta modalidad, a la vez, que los tributos fiscales que deben aportarse a la Nación se calculan en base a las UT.

Con relación a la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) la misma contempla el salario que puede tener un empleado en su cargo (actualmente el salario mínimo es de 7.421,67 Bs), tiempo de las jornadas de trabajo, retenciones y aportes patronales, además que interviene en la organización al imponer un margen mínimo de pago para con sus trabajadores, lo cual se convertiría en una mayor pérdida si aumenta lo establecido por el Estado.

Otro aspecto que destaca la LOTTT es la de brindarle una diversidad de ventajas las cuales van desde mayor remuneración, bonos extras, hasta la

inamovilidad laboral, beneficiando a los empleados pero afectando a las organizaciones dado que muchas de ellas no alcanzan a cubrir la exigencias contempladas en la mencionada ley, obligando de forma directa o indirecta a las empresas a reducir gastos para lograr mantenerse en el mercado y cumplir en la medida de lo posible con el marco jurídico.

Lo establecido en la LOTTT (2012) ha logrado despertar y ocasionar un clima de disputa y recelo por parte de todas las organizaciones, las cuales deben adaptarse y apegarse en período no mayor a un año. En esta nueva modificación de la ley se establece el cálculo del retroactivo de las prestaciones sociales de los empleados activos, las cuales deben realizarse en base al último salario devengado por los mismos, pues con ello se busca reconocer la antigüedad del trabajador.

La promulgación de esta ley, ocasiona diversos cambios en las organizaciones, debido a que no se tiene claro cómo deben aplicarse y poner en práctica cada uno de los artículos de la misma, desconociendo cuál es el alcance de éstos, lo cual se considera un misterio para el mundo empresarial. Toda esta incertidumbre ha ocasionado un clima de tensión entre patrono - empleado, no sólo dentro de la empresa SERMARB C.A., sino también en todas las empresas, debido a que al no estar claras las reglas del juego, ni los derechos de los empleados dentro de la compañía, se crean muchas veces exigencias de parte de los empleados hacia la organización las cuales resultan imposibles de cumplir, generando esto un permanente clima de disputa y desacuerdo dentro de la institución, el rendimiento de los trabajadores de la empresa y repercute en la disminución de la calidad de servicio ofrecido por la misma.

En cuanto a la política de control de divisas impuesto por el Gobierno Nacional, promulgada en el año 2003, restringe la libre negociación tanto a los nacionales como a los extranjeros. El efecto de las políticas de cambio es el de vigilar, controlar o

monopolizar la libre oferta y demanda de una moneda en los mercados de cambio, lo cual obstaculiza la adquisición de equipos y materiales en el exterior al estar limitado la cantidad de dólares para su compra, dejando menos opciones a la empresa de proveerse de sus bienes de trabajo.

A comienzos del año 2006 se modificó el proceso de pagos de contratistas a los convenios operativos. En lugar de cancelar 100% de la factura en dólares se decidió pagar 50% de la misma y en bolívares, tales medidas tuvieron carácter obligatorio cuyo objetivo fue lograr que las compañías operadoras de los convenios salieran de la situación de ilegalidad y se ajustaran a las condiciones del marco jurídico vigente. Esto le proporciona a la empresa SERMARB C.A. cierto beneficio por su carácter de contratista, ya que estas empresas estaban siendo perseguidas y con el este decreto se le da oportunidad de poder realizar trabajos para las grandes industrias.

Por otro lado, el Ejecutivo Nacional, con el propósito de reforzar el apoyo a las Micros, Pequeñas, Medianas Empresas (MIPYMES), Empresas de Producción Social (EPS) y Cooperativas en el año (2012) le transfirió recursos al Fondo Nacional de Garantías Recíprocas para la Pequeña y Mediana Empresa, Sociedad Anónima (FONPYME SA). La capitalización del Sistema Nacional de Garantías Recíprocas (SNGR) permitirá ampliar la capacidad del Sistema para otorgar fianzas financieras para la obtención de crédito tanto de la banca pública como privada con el fin de facilitarle soluciones crediticias y garantizar su participación en procesos licitatorios o la ejecución de contratos suscritos.

Aunado a lo expuesto anteriormente, con la Nacionalización del Banco de Venezuela y la creación del Banco Bicentenario, el Gobierno Nacional ha facilitado en cierta forma la disponibilidad de créditos para empresas de toda índole, permitiéndoles consolidarse y a su vez fortalecer su crecimiento.

A continuación, se presenta la tabla 28, la cual recopila las oportunidades y amenazas encontradas en las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.

- Oportunidad:
 - Créditos de fianzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública.
- Amenazas:
 - Cambios constantes del marco jurídico venezolano.
 - Fluctuaciones en los impuestos y modificaciones constantes de las leyes tributarias.

4.2.5.4. Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias. Los avances tecnológicos afectan considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones.

Hoy por hoy, los avances tecnológicos, además de afectar todos los aspectos de las operaciones en las organizaciones, son determinantes para el establecimiento de estrategias, al involucrar a estas últimas con las actividades de la empresa.

Toda organización de producción o de servicio puede verse afectada debido a los avances tecnológicos. El nivel de progreso científico y tecnológico de la sociedad, tanto en equipos como en conocimientos evalúa la capacidad que tiene la empresa a nuevos cambios que se estén dando en la actualidad.

El factor tecnológico afecta las decisiones de inversión. El rápido surgimiento de innovaciones genera la idea de incorporar los adelantos técnicos al proceso productivo, debido a que pueden provocar aumento de los ingresos por ventas y/o reducción en los costos, lo cual redundaría en un incremento del retorno esperado. Sin embargo, con relación a este factor aspectos como la adaptabilidad de la tecnología, el costo de adquisición y la velocidad de obsolescencia técnica pueden afectar la decisión de inversión.

En el caso de SERMARB C.A., existen muchas oportunidades por las grandes innovaciones en equipos y sistemas automatizados de control y gestión que poseen garantizando la exactitud de los cálculos, la disminución de los tiempos muertos, la comunicación óptima entre los diferentes departamentos y con sus clientes sin importar la distancia geográfica, entre otros que se mantienen en constante avance. No obstante, la difícil situación económica por la que atraviesa Venezuela, constituye un punto de atención para la adquisición de estos insumos, ya que la devaluación de la moneda, sumada a otra variable como la inflación, incide en el encarecimiento sustancial de los bienes tecnológicos.

De igual forma, la empresa, cuenta con equipos computarizados para el desarrollo de las actividades de los trabajadores. A pesar de que esta no dispone de sistemas de información orientados a cubrir sus tareas, si se ha visto favorecida por el desarrollo de las tecnologías de comunicación e intercambio de información que ha facilitado y agilizado muchos de sus procesos, tales como: órdenes de compra a través de correos electrónicos, efectuar pagos de servicios mediante la red, comunicación e intercambio de información con los proveedores de manera más rápida y confiable, entre otros.

Del análisis antes mencionado se enfocan los siguientes factores:

- Oportunidad:
 - Disponibilidad de avances tecnológicos en el mercado.
- Amenaza:
 - Encarecimiento de los insumos tecnológicos.

4.2.5.5. Fuerzas competitivas – proveedor

Toda empresa o negocio puede verse afectada debido a sus competidores. Por ello, es necesario estudiar aquellas empresas a fin de detectar la existencia o no de competidores en la zona de desarrollo y determinar si las mismas son consideradas como amenazas o no.

Entre los principales competidores de SERMARB C.A., se encuentra RUEDA CAMP, C.A., SUMINISTROS ANDINOS, S.A, y SERVINTSA COMERCIAL, S.A, entre otras, todas ubicadas en la ciudad de Anaco. Aparte de estas empresas nombradas se encuentran distintas situadas en diferentes partes de la ciudad.

A pesar de la existencia de competidores en la zona se han identificado un conjunto de proveedores, que pueden cubrir las necesidades que surjan de los procesos de fabricación de tráiler, es decir existen proveedores que pueden suministrar insumos necesarios para la ejecución de las actividades de la empresa. Sin embargo, debido a la situación económica del país se presenta una escasez de productos y repuestos. Por esto los factores identificados son:

- Oportunidades:
 - Existencia de proveedores en la zona
- Amenaza:
 - Existencia de competidores en la zona.

- Escasez de productos, repuestos y materiales.

4.2.6. Presentación de variables encontradas en el análisis externo

A continuación, en la tabla 4.11, se presenta de una manera general todas las variables encontradas en la evaluación de las fuerzas externas de la empresa SERMARB C.A.:

Tabla 4.11. Variables encontradas en el análisis externo

VARIABLES ENCONTRADAS	
N°	OPORTUNIDADES
O.1	Incremento de la producción petrolera.
O.2	Ubicación geográfica con intensa actividad comercial.
O.3	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)
O.4	Créditos de fianzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública.
O.5	Disponibilidad de avances tecnológicos en el mercado.
O.6	Existencia de proveedores en la zona
AMENAZAS	
A.1	Incremento de la tasa de Inflación.
A.2	Inestabilidad económica del país.
A.3	Retardo en la adquisición de divisas.
A.4	Incremento en el nivel de delincuencia.
A.5	Cambios constantes del marco jurídico venezolano.
A.6	Fluctuaciones en los impuestos y modificaciones constantes de las leyes tributarias.
A.7	Encarecimiento de los insumos tecnológicos.
A.8	Existencia de competidores en la zona.
A.9	Escasez de productos, repuestos y materiales.

Fuente: El autor (2015)

4.2.7. Análisis estructural de los factores externos

A continuación en la tabla 4.12 se muestra el análisis hecho a los factores considerados como oportunidades y amenazas presentadas de la empresa SERMARB C.A. usando la Matriz de Análisis Estructural:

Tabla 4.12. Matriz de análisis estructural (variables externas)

VARIABLE	INFLUENCIA															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	M
OPORTUNIDADES																
1. Incremento de la producción petrolera.	-	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
2. Ubicación geográfica con intensa actividad comercial.	0	-	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	6
3. Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0	1	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4. Créditos de fianzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública.	0	1	0	-	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	7
5. Disponibilidad de avances tecnológicos en el mercado.	0	0	0	1	-	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	6
6. Existencia de proveedores en la zona	0	1	0	1	1	-	1	0	1	0	0	0	0	1	1	7
AMENAZAS																
7. Incremento de la tasa de Inflación.	0	0	0	0	0	0	-	1	0	0	0	0	1	0	1	3
8. Inestabilidad económica del país.	1	0	1	0	0	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	11
9. Retardo en la adquisición de divisas.	0	0	0	0	1	1	0	1	-	0	0	0	1	1	1	6
10. Incremento en el nivel de delincuencia.	0	1	1	0	0	0	1	1	0	-	0	0	0	0	1	5
11. Cambios constantes del marco jurídico venezolano.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	-	1	0	0	0	3
12. Fluctuaciones en los impuestos y modificaciones constantes de las leyes tributarias.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	-	0	0	0	3
13. Encarecimiento de los insumos tecnológicos.	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	-	0	1	5
14. Existencia de competidores en la zona.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	1	3
15. Escasez de productos, repuestos y materiales.	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	-	6
DEPENDENCIA	1	5	4	2	5	8	8	10	3	3	2	2	7	5	10	75

Fuente: El autor (2015)

La forma en la que es analizada la tabla 4.12, es vista de la siguiente manera: el índice de motricidad total se determinó a través de la sumatoria total de los valores por filas, indicando las veces que cada una de las variables influye a las restantes.

Como se observa la variable externa que ejerce mayor impacto en el sistema según los índices de motricidad fue con once (11) puntos: “Inestabilidad económica del país” además de otras variables como: “Créditos de fianzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública” y “Existencia de proveedores en la zona” con siete (07) puntos, así como también: “Ubicación geográfica con intensa actividad comercial”, “Disponibilidad de avances tecnológicos en el mercado”, “Retardo en la adquisición de divisas” y “Escasez de productos, repuestos y materiales.”, con seis (06) puntos respectivamente.

Por otra parte, la sumatoria de las columnas representa las veces que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), mostrando el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás, por lo que con un total de diez (10) puntos se evidenció “Inestabilidad económica del país”, y “Escasez de productos, repuestos y materiales”, otras variables de valoración considerable fueron: con ocho (08) puntos “Existencia de proveedores en la zona” e “Incremento de la tasa de Inflación” y con siete (07) puntos respectivamente se tiene: “Encarecimiento de los insumos tecnológicos”.

4.2.8. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en el análisis externo

Para poder comprender un poco mejor la actuación de cada una de las oportunidades y amenazas dentro de la empresa, se determinó el porcentaje de Motricidad y Dependencia de cada una de ellas. La tabla 4.13 recoge los valores

relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis externo.

Tabla 4.13. Porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable externos

N°	VARIABLES	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
Fortalezas					
1	Incremento de la producción petrolera.	3	4,00	1	1,33
2	Ubicación geográfica con intensa actividad comercial.	6	8,00	5	6,67
3	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	1	1,33	4	5,33
4	Créditos de fianzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública.	7	9,33	2	2,67
5	Disponibilidad de avances tecnológicos en el mercado.	6	8,00	5	6,67
6	Existencia de proveedores en la zona	7	9,33	8	10,67
Amenazas					
7	Incremento de la tasa de Inflación.	3	4,00	8	10,67
8	Inestabilidad económica del país.	11	14,66	10	13,33
9	Retardo en la adquisición de divisas.	6	8,00	3	4,00
10	Incremento en el nivel de delincuencia.	5	6,67	3	4,00
11	Cambios constantes del marco jurídico venezolano.	3	4,00	2	2,67
12	Fluctuaciones en los impuestos y modificaciones constantes de las leyes tributarias.	3	4,00	2	2,67
13	Encarecimiento de los insumos tecnológicos.	5	6,67	7	9,33
14	Existencia de competidores en la zona.	3	4,00	5	6,67
15	Escasez de productos, repuestos y materiales.	6	8,00	10	13,33
TOTAL		75	100	75	100

Fuente: El autor (2015)

4.2.8.1. Determinación de valores ponderados de la matriz EFE

En la Tabla N 4.14 se muestra los valores ponderados necesarios para la construcción de la matriz EFE.

Tabla 4.14. Pesos de las variables externas encontradas

VARIABLES	%M	%D	VPE	FPE	PE
Oportunidades					
Incremento de la producción petrolera.	4,00	1,33	4,75	4,60	0,04
Ubicación geográfica con intensa actividad comercial.	8,00	6,67	8,14	7,90	0,07
Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	1,33	5,33	1,51	1,46	0,01
Créditos de fianzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública.	9,33	2,67	9,70	9,41	0,09
Disponibilidad de avances tecnológicos en el mercado.	8,00	6,67	8,14	7,89	0,07
Existencia de proveedores en la zona	9,33	10,67	9,42	9,14	0,09
Amenazas					
Incremento de la tasa de Inflación.	4,00	10,67	4,09	3,97	0,03
Inestabilidad económica del país.	14,7	13,33	14,77	14,33	0,14
Retardo en la adquisición de divisas.	8,00	4,00	8,25	8,00	0,08
Incremento en el nivel de delincuencia.	6,67	4,00	6,92	6,71	0,06
Cambios constantes del marco jurídico venezolano.	4,00	2,67	4,37	4,24	0,04
Fluctuaciones en los impuestos y modificaciones constantes de las leyes tributarias.	4,00	2,67	4,37	4,24	0,04
Encarecimiento de los insumos tecnológicos.	6,67	9,33	6,76	6,56	0,06
Existencia de competidores en la zona.	4,00	6,67	4,14	4,01	0,04
Escasez de productos, repuestos y materiales.	8,00	13,33	8,07	7,83	0,07
TOTAL	100	100	103,04	100	1

Fuente: El autor (2015)

4.2.9. Matriz de evaluación de los factores externos

La Matriz EFE obtenida para la empresa SERMARB C.A., es presentada seguidamente en la Tabla 4.15:

Tabla 4.15. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Nº	Factor	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades				
1	Incremento de la producción petrolera.	0,04	4	0,16
2	Ubicación geográfica con intensa actividad comercial.	0,07	4	0,28
3	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,01	4	0,04
4	Créditos de fianzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública.	0,09	4	0,36
5	Disponibilidad de avances tecnológicos en el mercado.	0,07	3	0,21
6	Existencia de proveedores en la zona	0,09	3	0,27
Amenazas				
7	Incremento de la tasa de Inflación.	0,03	1	0,03
8	Inestabilidad económica del país.	0,14	1	0,14
9	Retardo en la adquisición de divisas.	0,08	2	0,16
10	Incremento en el nivel de delincuencia.	0,06	1	0,06
11	Cambios constantes del marco jurídico venezolano.	0,04	2	0,08
12	Fluctuaciones en los impuestos y modificaciones constantes de las leyes tributarias.	0,04	2	0,08
13	Encarecimiento de los insumos tecnológicos.	0,06	2	0,12
14	Existencia de competidores en la zona.	0,04	2	0,08
15	Escasez de productos, repuestos y materiales.	0,07	1	0,07
TOTAL		1	-	2,14

Fuente: El autor (2015)

En la tabla 4.15 se pudo observar que el resultado ponderado fue de 2.14 encontrándose por debajo del promedio que es 2,50; indicando que la empresa SERMARB C.A. está afrontando débilmente amenazas importantes de su entorno. Tal es el caso de “Incremento de la tasa de inflación” con un peso de 0,03 y la calificación más baja de uno (1). Esta amenaza es consecuencia de situaciones externas debido a la situación económica del país donde las empresas se ven en la necesidad de aumentar sus precios en los productos que ofrecen con la finalidad de mantenerse activos dentro del mercado.

Otra de las amenazas latentes fue el incremento en el nivel de la delincuencia, con un peso de 0,06 con una puntuación de uno (1), esto indica que el entorno social del país se encuentra en una situación grave lo que afecta el desempeño de las empresas. El mismo caso sucede para, “Escasez de productos, repuestos y materiales.” con un peso de 0,07 y la calificación más baja de uno (1), esta amenaza es debido a la situación económica por la que atraviesa el país.

Relacionado con una calificación de cuatro (4) puntos se tienen las variables consideradas como oportunidades, las cuales son: “Existencia de proveedores en la zona” con un peso de 0,27 así como “Ubicación geográfica con intensa actividad comercial” con un peso de 0,28, y “Créditos de fianzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública”, con un peso de 0,36.

En conclusión, la empresa SERMARB C.A., se encuentra en un entorno desfavorable el cual impide su buen funcionamiento, hecho evidenciado en el número resultante de amenazas es mayor al número de oportunidades. Estas (las oportunidades) sólo representan un 46% (0,46) del total de pesos, a diferencia de las amenazas las cuales con un 54% (0,54) del total de pesos, evidenciándose que la empresa no se está defendiendo adecuadamente de las amenazas de su entorno. El

índice obtenido, aun cuando no está muy alejado del promedio considerado normal, permite que se facilite el camino para el empleo de sus fortalezas, aprovechamiento de las oportunidades y mejoramiento de las defensas ante las amenazas externas brindadas por el entorno, siempre y cuando se formulen estrategias conducentes a reducir al mínimo las consecuencias de las mismas.

4.3. Establecimiento de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados

En cuanto a la formulación de las estrategias, éstas representan las rutas mediante las cuales serán alcanzadas las metas de una manera más metódica, orientándolas siempre hacia el mejoramiento de la situación general del departamento. La herramienta utilizada para formular las estrategias fue la propuesta por David (op.cit.) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, donde se plantea un esquema exhaustivo de tres etapas para tomar las decisiones referidas a la identificación, evaluación y selección de estrategias:

4.3.1. Etapa de insumos

En esta etapa se procedió a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos de la empresa SERMARB C.A. las cuales sirvieron de base para la identificación y evaluación de las estrategias alternativas factibles, la información obtenida de estas matrices proporciona los insumos básicos necesarios para las matrices de la etapa de adecuación y la etapa de decisión.

4.3.2. Etapa de adecuación

En la adecuación se analizaron los factores internos y externos claves de la empresa SERMARB C.A. lo cual representa para esta etapa una valiosa importancia, ya que el desarrollo de las matrices que acá se aplican depende completamente de dicho análisis interno y externo. Ambas herramientas (matrices) son utilizadas para generar estrategias y el perfil empresarial de la organización en estudio.

A continuación se presenta la Matriz FODA como herramienta utilizada para el análisis de esta etapa.

4.3.2.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

La formulación de las estrategias se llevó a cabo mediante el análisis de los factores internos y externos que más influyen en la organización. Se utilizaron las Matrices EFI y EFE construidas previamente para formar la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

El uso de ésta matriz permitió la creación de estrategias viables al conocer y estudiar la situación real de la empresa, aprovechando sus fortalezas y oportunidades, y minimizando el impacto de debilidades y amenazas. Cabe destacar que la elaboración de esta matriz se rige por una serie de pasos, los cuales están descritos en el capítulo II de esta investigación. Los cuatro (4) tipos de estrategias son las siguientes:

Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO): en las cuales se emplean las fortalezas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO): donde se presentan superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA): estas aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA): son tácticas de defensa donde se busca disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

A continuación se presentan las tablas de la matriz FODA realizada para la empresa SERMARB C.A. ver tabla (4.16)

Tabla 4.16. Estrategias debilidades – oportunidades (DO)

<h1>ESTRATEGIAS DO</h1>	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal. 2. Desconocimiento de las políticas y objetivos perseguidos por la empresa. 3. Carencia de una estructura organizativa de la empresa. 4. Ausencia de un manual de descripción de cargos. 5. Ausencia de un plan motivacional para los trabajadores. 6. Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida 7. Ambiente de trabajo inseguro. 8. Deficiencia de oportunidades para hacer carrera dentro de la empresa. 9. Ausencia de planes de capacitación para los empleados. 10. Ausencia de adiestramiento por parte de la empresa dirigido al personal. 11. Desmotivación por parte de los empleados acerca de su formación profesional. 12. Inexistencia de indicadores de gestión. 13. Carencia de un sistema de control de documentos 14. Inexistencia de políticas de calidad 15. Ausencia de procedimientos para presupuestar el capital necesario 16. Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda. 17. Inexistencia de herramientas de medición de tiempos de ejecución en las actividades. 18. Inexistencia de un inventario de herramientas, materiales y equipos 19. Carencia de un sistema de control de inventarios. 20. Ausencia de un sistema de calidad aplicable en las prácticas operativas llevadas a cabo por el personal. 21. Ausencia de sistemas de información. 22. Procedimientos realizados de forma manual. 23. Inexistencia de herramientas para evaluar la percepción del cliente acerca de la empresa.
OPORTUNIDADES	<p>DO1. Definir la estructura organizativa de la empresa adaptada a la realidad de la misma, así como la elaboración de un manual de descripción de cargos (D3, D4, D9, D10, D17, O3)</p> <p>DO2. Establecer indicadores de gestión para la medición en el cumplimiento de las actividades programadas por la empresa (D12, D13, D14, D17, O3, O4, O5)</p> <p>DO3. Implementar sistemas de información para la gestión y automatización de los procesos de la empresa (D3, D4, D12, D13, D17, D18, D19, D21, D23, O2, O3)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la producción petrolera. 2. Ubicación geográfica con intensa actividad comercial. 3. Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales) 4. Créditos de fianzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública. 5. Disponibilidad de avances tecnológicos en el mercado. 6. Existencia de proveedores en la zona 	

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.17. Estrategias fortalezas – oportunidades (FO)

<p>ESTRATEGIAS FO</p>	<p>FORTALEZAS</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos. 2. Opiniones valoradas de forma justa y constructiva por parte del director en la realización de las tareas. 3. Supervisión continúa de las actividades de la empresa. 4. Comunicación eficiente con el supervisor. 5. Ambiente adecuado para la realización de las actividades. 6. Existencia de buena posición financiera. 7. Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias. 8. Condiciones de trabajo adecuadas. 9. Disponibilidad de un espacio adecuado para la conservación de los materiales, herramientas y equipos. 10. Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente. 11. Buenas relaciones con los entes contratantes. 12. Realización de trabajo por contratación o licitación.
<p>OPORTUNIDADES</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la producción petrolera. 2. Ubicación geográfica con intensa actividad comercial. 3. Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales) 4. Créditos de fianzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública. 5. Disponibilidad de avances tecnológicos en el mercado. 6. Existencia de proveedores en la zona. 	<p>FO1. Instituir planes de capacitación al personal de la empresa (F1, F3, F6, O3).</p> <p>FO2. Implementar políticas de recompensa e incentivos para los empleados de la empresa (F6, O4)</p> <p>FO3. Desarrollar estudios de mercado orientados a la captación de contratos y ampliación de la cartera de clientes en otras zonas geográficas (F6, F10, F11, F12, O1, O2, O3, O4, O5, O6).</p>

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.18. Estrategias fortalezas – amenazas (FA)

<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>FORTALEZAS</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos 2. Opiniones valoradas de forma justa y constructiva por parte del director en la realización de las tareas. 3. Supervisión continúa de las actividades de la empresa. 4. Comunicación eficiente con el supervisor. 5. Ambiente adecuado para la realización de las actividades. 6. Existencia de buena posición financiera. 7. Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias. 8. Condiciones de trabajo adecuadas. 9. Disponibilidad de un espacio adecuado para la conservación de los materiales, herramientas y equipos. 10. Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente. 11. Buenas relaciones con los entes contratantes. 12. Realización de trabajo por contratación o licitación.
	<p>AMENAZAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la tasa de Inflación. 2. Inestabilidad económica del país. 3. Retardo en la adquisición de divisas. 4. Incremento en el nivel de delincuencia. 5. Cambios constantes del marco jurídico venezolano. 6. Fluctuaciones en los impuestos y modificaciones constantes de las leyes tributarias. 7. Encarecimiento de los insumos tecnológicos. 8. Existencia de competidores en la zona. 9. Escasez de productos, repuestos y materiales. 	<p>FA1. Promover la realización de estudios de factibilidad técnico-económico a fin de determinar la viabilidad de compra de equipos tecnológicos y materia prima para la realización de las actividades llevadas a cabo por la empresa (F6, F12, A1, A2, A3, A7, A9)</p> <p>FA2. Desarrollar técnicas de publicidad y mercadeo orientados a la promoción de productos y servicios (F11, F12, A1, A2, A8).</p>

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.19. Estrategias debilidades – amenazas (DA)

<p>ESTRATEGIAS DA</p>	<p>DEBILIDADES</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal. 2. Desconocimiento de las políticas y objetivos perseguidos por la empresa. 3. Carencia de una estructura organizativa de la empresa. 4. Ausencia de un manual de descripción de cargos. 5. Ausencia de un plan motivacional para los trabajadores. 6. Insatisfacción de los empleados con respecto a la remuneración percibida 7. Ambiente de trabajo inseguro. 8. Deficiencia de oportunidades para hacer carrera dentro de la empresa. 9. Ausencia de planes de capacitación para los empleados. 10. Ausencia de adiestramiento por parte de la empresa dirigido al personal. 11. Desmotivación por parte de los empleados acerca de su formación profesional. 12. Inexistencia de indicadores de gestión. 13. Carencia de un sistema de control de documentos 14. Inexistencia de políticas de calidad 15. Ausencia de procedimientos para presupuestar el capital necesario 16. Ausencia de mecanismos para la proyección de la demanda. 17. Inexistencia de herramientas de medición de tiempos de ejecución en las actividades. 18. Inexistencia de un inventario de herramientas, materiales y equipos 19. Carencia de un sistema de control de inventarios. 20. Ausencia de un sistema de calidad aplicable en las prácticas operativas llevadas a cabo por el personal. 21. Ausencia de sistemas de información. 22. Procedimientos realizados de forma manual. 23. Inexistencia de herramientas para evaluar la percepción del cliente acerca de la empresa.
	<p>AMENAZAS</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la tasa de Inflación. 2. Inestabilidad económica del país. 3. Retardo en la adquisición de divisas. 4. Incremento en el nivel de delincuencia. 5. Cambios constantes del marco jurídico venezolano. 6. Fluctuaciones en los impuestos y modificaciones constantes de las leyes tributarias. 7. Encarecimiento de los insumos tecnológicos. 8. Existencia de competidores en la zona. 9. Escasez de productos, repuestos y materiales. 	<p>DA1. Desarrollar políticas destinadas a lograr mayor coordinación integración y organización en las actividades llevadas a cabo por la empresa (D3, D4, D12, D13, D19, D21, A8).</p> <p>DA2. Fomentar la inclusión de actividades de planificación en la empresa (D12, D17, D21, A1, A2, A6, A7, A8, A9).</p>

Fuente: El autor (2015)

Las estrategias resultantes de la aplicación de la matriz FODA, fueron clasificadas de acuerdo a la combinación de factores (ver tabla 4.20), las cuales fueron adecuadas a las necesidades de la organización, además se formularon estrategias que permitirán disminuir las debilidades.

Tabla 4.20. Estrategias generadas (matriz FODA)

N	Estrategias DO	N	Estrategias FO
1	Definir la estructura organizativa de la empresa adaptada a la realidad de la misma, así como la elaboración de un manual de descripción de cargos.	1	Instituir planes de capacitación al personal de la empresa.
2	Establecer indicadores de gestión para la medición en el cumplimiento de las actividades programadas por la empresa.	2	Desarrollar estudios de mercado orientados a la captación de contratos y ampliación de la cartera de clientes en otras zonas geográficas.
3	Implementar sistemas de información para la gestión y automatización de los procesos de la empresa.	3	Implementar políticas de recompensa e incentivos para los empleados de la empresa.
N	Estrategias FA	N	Estrategias DA
1	Promover la realización de estudios de factibilidad técnico- económico a fin de determinar la viabilidad de compra de equipos tecnológicos y materia prima para la realización de las actividades llevadas a cabo por la empresa.	1	Desarrollar políticas destinadas a lograr mayor coordinación integración y organización en las actividades llevadas a cabo por la empresa
2	Desarrollar técnicas de publicidad y mercadeo orientados a la promoción de productos y servicios.	2	Fomentar la inclusión de actividades de planificación en la empresa.

Fuente: El autor (2015)

4.3.3. Etapa de decisión

El análisis y estudio pertinente sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. La técnica de adecuación empleada reveló estrategias alternativas viables, por lo que es en la etapa de decisión cuando se decide cuál estrategia se debe seleccionar a partir de una lista de alternativas que ya se han formulado, por orden de importancia.

El primer paso realizado para establecer cuáles serían las estrategias más convenientes para cada objetivo estratégico de la empresa fue la adecuación de cada una de las ellas con los objetivos formulados, realizando para esto un análisis Objetivo vs. Estrategia, que permitió determinar cuáles estrategias ayudan a cumplir cada objetivo.

En la tabla 4.21 se muestran las estrategias seleccionadas según los objetivos de la asociación. Cada una está guiada hacia el cumplimiento de un objetivo, y estos a su vez, hacia el cumplimiento de la visión y misión del sistema estudiado.

Tabla 4.21. Alineación de estrategias y objetivos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	
Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.	FO1	Instituir planes de capacitación al personal de la empresa.
	DO1	Definir la estructura organizativa de la empresa adaptada a la realidad de la misma, así como la elaboración de un manual de descripción de cargos.
	FO2	Implementar políticas de recompensa e incentivos para los empleados de la empresa.
Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.	DO2	Establecer indicadores de gestión para la medición en el cumplimiento de las actividades programadas por la empresa.
	DO3	Implementar sistemas de información para la gestión y automatización de los procesos de la empresa.
	DA1	Desarrollar políticas destinadas a lograr mayor coordinación, integración y organización en las actividades llevadas a cabo por la empresa.
	DA2	Fomentar la inclusión de actividades de planificación en la empresa.
Garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos al menos en un 30 %.	FA2	Desarrollar técnicas de publicidad y mercadeo orientados a la promoción de productos y servicios.
Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% para finales de año.	FO3	Desarrollar estudios de mercado orientados a la captación de contratos y ampliación de la cartera de clientes en otras zonas geográficas.
Incrementar al menos un 15% los instrumentos de control financiero para finales del 2015.	FA1	Promover la realización de estudios de factibilidad técnico-económico a fin de determinar la viabilidad de compra de equipos tecnológicos y materia prima para la realización de las actividades llevadas a cabo por la empresa.

Fuente: El autor (2015)

Una vez agrupadas las estrategias con los respectivos objetivos, se procedió a la selección de las más convenientes para la empresa, según el análisis de los factores de éxitos internos y externos. Las estrategias factibles encontradas pueden ser aplicadas de manera simultánea, por tal motivo no fue necesaria la aplicación de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE), ya que ésta se aplica a estrategias alternativas simultáneamente excluyentes. A continuación en las tablas 4.22 y 4.23, se muestran las estrategias respectivas de cada objetivo según la calificación de prioridades.

4.3.3.1. Objetivo estratégico N° 1: Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015

Para el alcance de este objetivo se tienen las siguientes estrategias:

- FO1: Instituir planes de capacitación al personal de la empresa.
- DO1: Definir la estructura organizativa de la empresa adaptada a la realidad de la misma, así como la elaboración de un manual de descripción de cargos.
- FO2: Implementar políticas de recompensa e incentivos para los empleados de la empresa.

La Matriz MEOPE correspondiente a este objetivo estratégico se puede apreciar en la tabla 4.22:

Tabla 4.22. Matriz MEOPE aplicada al objetivo estratégico N° 1

Objetivo 1: Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.							
Factores claves	Peso	FO1		DO1		FO2	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TC A
Conocimiento de los empleados respecto a las funciones inherentes a sus cargos.	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08
Opiniones valoradas de forma justa y constructiva por parte del director en la realización de las tareas.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Supervisión continua de las actividades de la empresa	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04
Comunicación eficiente con el supervisor	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Existencia de buena posición financiera	0,03	4	0,12	2	0,06	4	0,12
Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Buenas relaciones con los entes contratantes.	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09
Realización de trabajo por contratación o licitación	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Carencia de una estructura organizativa de la empresa.	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06
Ausencia de un manual de descripción de cargos.	0,01	4	0,04	4	0,04	2	0,02
Desmotivación por parte de los empleados acerca de su formación profesional.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Ausencia de sistemas de información.	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08
Procedimientos realizados de forma manual.	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06
Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,01	4	0,04	3	0,03	4	0,04
Créditos de finanzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública.	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36
Inestabilidad económica del país.	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28
Existencia de competidores en la zona.	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12
Total			2,08		1,81		1,88

Fuente: El autor (2015)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla anterior, para el objetivo número uno (1) se concluye que para su cumplimiento se propone iniciar con la ejecución de la estrategia “Instituir planes de capacitación al personal de la empresa”,

ya que posee la puntuación más alta del análisis con 2,08 puntos. Seguidamente, se deberá ejecutar la estrategia, “Implementar políticas de recompensa e incentivos para los empleados de la empresa”, la cual se ubicó en segundo lugar con 1,88 puntos y por último la estrategia “Definir la estructura organizativa de la empresa adaptada a la realidad de la misma, así como la elaboración de un manual de descripción de cargos”, la cual se ubicó en tercer lugar con 1,81 puntos.

4.3.3.2. Objetivo estratégico N° 2: Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.

Para el alcance de este objetivo se tienen las siguientes estrategias:

- DO2: Establecer indicadores de gestión para la medición en el cumplimiento de las actividades programadas por la empresa.
- DO3: Implementar sistemas de información para la gestión y automatización de los procesos de la empresa.
- DA1: Desarrollar políticas destinadas a lograr mayor coordinación, integración y organización en las actividades llevadas a cabo por la empresa.
- DA2: Fomentar la inclusión de actividades de planificación en la empresa.

Tabla 4.23. Matriz MEOPE aplicada al objetivo estratégico N° 2

Objetivo 2: Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.									
Factores claves	Peso	DO2		DO3		DA1		DA2	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TC A
Existencia de buena posición financiera	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09	4	0,12
Condiciones de trabajo adecuadas	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08	3	0,06
Cumplimiento de los plazos de entrega acordados con el cliente	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Buenas relaciones con los entes contratantes	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Realización de trabajo por contratación o licitación	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Inexistencia de indicadores de gestión.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Carencia de un sistema de control de documentos	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	2	0,04
Inexistencia de políticas de calidad	0,01	4	0,04	4	0,04	2	0,02	2	0,02
Inexistencia de herramientas de medición de tiempos de ejecución en las actividades	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Ausencia de sistemas de información.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Ubicación geográfica con intensa actividad comercial	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04	4	0,04
Créditos de finanzas para el crecimiento de la empresa por parte de la banca pública.	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Disponibilidad de avances tecnológicos en el mercado.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Inestabilidad económica del país.	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56	4	0,56
Existencia de competidores en la zona.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Escasez de productos, repuestos y materiales.	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28
Total			2,77		2,82		2,96		3,09

Fuente: El autor (2015)

La tabla anterior refleja que la estrategia de mayor prioridad es “Fomentar la inclusión de actividades de planificación en la empresa” con un total de 3,09 puntos, seguido de la estrategia “Desarrollar políticas destinadas a lograr mayor coordinación, integración y organización en las actividades llevadas a cabo por la empresa” con 2,96 puntos. Posteriormente deberá ejecutarse la estrategia “Implementar sistemas de información para la gestión y automatización de los procesos de la empresa.”, puesto que registro 2,82 puntos y finalmente, se ubica en cuarto lugar la estrategia, “Establecer indicadores de gestión para la medición en el cumplimiento de las actividades programadas por la empresa” con 2,77 puntos.

Para los objetivos tres (3), cuatro (4) y cinco (5), no se les aplicó el análisis de prioridades o atractivo, puesto que los mismos poseen una (1) sola estrategia y esta sería la que se aplicaría en primer lugar.

Una vez que se ha determinado el atractivo total de todas las estrategias, se agruparon según el orden de prioridad, tal como se muestra en la tabla 4.24, la cual se detalla a continuación:

Tabla 4.24. Objetivos y estrategias de acuerdo a su prioridad

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	
Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.	FO1	Instituir planes de capacitación al personal de la empresa.
	FO2	Implementar políticas de recompensa e incentivos para los empleados de la empresa.
	DO1	Definir la estructura organizativa de la empresa adaptada a la realidad de la misma, así como la elaboración de un manual de descripción de cargos.
Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.	DA2	Fomentar la inclusión de actividades de planificación en la empresa.
	DA1	Desarrollar políticas destinadas a lograr mayor coordinación, integración y organización en las actividades llevadas a cabo por la empresa
	DO3	Implementar sistemas de información para la gestión y automatización de los procesos de la empresa.
	DO2	Establecer indicadores de gestión para la medición en el cumplimiento de las actividades programadas por la empresa.
Garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos al menos en un 30 %.	FA2	Desarrollar técnicas de publicidad y mercadeo orientados a la promoción de productos y servicios.
Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% para finales de año.	FO3	Desarrollar estudios de mercado orientados a la captación de contratos y ampliación de la cartera de clientes en otras zonas geográficas.
Incrementar al menos un 15% los instrumentos de control financiero para finales del 2015.	FA1	Promover la realización de estudios de factibilidad técnico-económico a fin de determinar la viabilidad de compra de equipos tecnológicos y materia prima para la realización de las actividades llevadas a cabo por la empresa.

Fuente: El autor (2015)

4.4. Elaboración de planes de acción para el logro de las estrategias para el mejoramiento de las actividades de la empresa SERMARB C.A.

Una vez culminada la selección de estrategias más convenientes a utilizar para el alcance de los objetivos de la empresa SERMARB C.A. se procedió a la formulación de los planes de acción, con el objeto de especificar las actividades requeridas para lograr la ejecución de las estrategias y, por ende, alcanzar cada objetivo trazado, buscando así la programación y coordinación de una secuencia

lógica de actividades que permitan materializar los objetivos estratégicos previamente señalados.

Para la construcción de los planes de acción fue necesario enumerar cada una de las actividades a realizar en forma secuencial, así como también el personal responsable, la duración estimada, los recursos asignados y los mecanismos de retroalimentación, por medio del cual se proporciona la información o los resultados emitidos de cada uno de los pasos involucrados en el plan de acción. Las tablas 4.25 a la 4.34 muestran los planes de acción a seguir dentro de la empresa.

Tabla 4.25. Plan de acción, objetivo 1, estrategia FO1

Objetivo	Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.			
Estrategia	Instituir planes de capacitación al personal de la empresa.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Determinar necesidades de adiestramiento.	Gerente General	2 semanas	Consumibles Humanos	Entrevistas. Informe de detección de necesidades.
Definir las acciones o ejes prioritarios de adiestramiento.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Informe sobre adiestramientos necesarios.
Establecer la lista preliminar de candidatos a recibir capacitación.	Gerente General Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Listado de candidatos
Determinar recursos necesarios	Gerente General	3 semanas	Consumibles Humanos	Presupuesto
Definir la lista definitiva del personal que recibirá la instrucción.	Gerente General	1 semanas	Consumibles Humanos	Listado de empleados a recibir adiestramiento
Realizar la contratación de la empresa u organismo encargado de capacitar o adiestrar al personal.	Gerente General Administradora	6 semanas	Consumibles Humanos	Contrato o acuerdo
Programar las acciones formativas.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Programa de acciones instructivas
Llevar a cabo las acciones de formación programadas.	Empresa u organismo de adiestrador	A convenir	Consumibles Humanos	Cursos de adiestramiento
Efectuar seguimiento sobre el nivel de capacitación de los empleados del departamento, a fin de garantizar su actualización permanente de conocimiento.	Gerente General Administradora	Permanente	Consumibles Humanos	Informe de control y seguimiento

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.26. Plan de acción, objetivo 1, estrategia FO2

Objetivo	Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.			
Estrategia	Implementar políticas de recompensa e incentivos para los empleados de la empresa.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Elaborar un sondeo dentro de la empresa acerca del grado de satisfacción e insatisfacción del empleado.	Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Informe de diagnóstico motivacional
Presentar los factores que desmotivan a los empleados.	Administradora	1 semanas	Consumibles Humanos	Reunión
Elaborar el perfil motivacional de cada miembro del departamento	Gerente General Administradora	3 semanas	Consumibles Humanos	Elaboración de perfil
Seleccionar los incentivos que puedan ser aplicados a los trabajadores con el fin de incrementar su motivación.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Propuesta de incentivos
Implementar los planes y estrategias de motivación laboral.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Incentivos económicos, bonos, placas, reconocimientos como empleado del mes, diplomas, entre otros
Realizar seguimiento a los trabajadores del departamento en relación a su grado de motivación frente a la aplicación de los planes motivacionales.	Administradora	Mensual	Consumibles Humanos	Reuniones, encuestas

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.27. Plan de acción, objetivo 1, estrategia DO1

Objetivo	Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.				
Estrategia	Definir la estructura organizativa de la empresa adaptada a la realidad de la misma, así como la elaboración de un manual de descripción de cargos.				
	Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
	Definir la estructura organizativa de la empresa, adaptada a la realidad	Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Organigrama de la empresa
	Definir los procedimientos actuales que se llevan a cabo en la empresa, a fin de ajustarlos a cada cargo	Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Informe de descripción de procedimientos por cargos
	Establecer las funciones, descripción, objetivos y especificación que posee cada cargo.	Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Descripción funcional de cargos
	Presentar el manual de descripción de cargos ante el Gerente de la empresa para su aprobación	Administradora Gerente General	1 semana	Consumibles Humanos	Reunión
	Implementar el manual y supervisar su cumplimiento.	Administradora	Permanente	Consumibles Humanos	Informe de resultados

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.28. Plan de acción, objetivo 2, estrategia DA1

Objetivo	Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.			
Estrategia	Desarrollar estrategias destinadas a lograr mayor coordinación, integración y organización en las actividades llevadas a cabo por la empresa.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar un estudio orientado a conocer las distintas actividades que realiza la empresa	Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Estudio de actividades
Establecer la frecuencia de reuniones en la empresa	Gerente General Administradora	Permanente	Consumibles Humanos	Publicación en cartelera Divulgación por correo electrónico
Instaurar una guía de los puntos a tratar más relevantes en todas las reuniones	Gerente General Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Lista de puntos a abordar
Presentar el desempeño de las actividades de la empresa, a fin de alinear y planificar las directrices a ejecutar.	Gerente General Administradora	Permanente	Consumibles Humanos	Exposición Informe de resultados Reunión
Promover la realización de reuniones entre el jefe y el personal a su cargo, a fin de retransmitir los puntos acordados	Gerente General Administradora	Permanente	Consumibles Humanos	Reunión
Efectuar la publicación o anotación de los aspectos planificados para que sea del conocimiento de los actores del sistema.	Administradora	Permanente	Consumibles Humanos	Publicación en pizarra acrílica o cartelera
Realizar el seguimiento de las actividades para constatar su cumplimiento efectivo	Gerente General Administradora	Permanente	Consumibles Humanos	Informe de seguimiento

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.29. Plan de acción, objetivo 2, estrategia DA2

Objetivo	Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.			
Estrategia	Fomentar la inclusión de actividades de planificación en la empresa.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Concertar reuniones con el personal de la empresa para comunicar la misión, visión y objetivos de la empresa.	Administradora Gerente General	1 semana	Consumibles Humanos	Reunión
Publicar en un lugar visible para el personal la misión, visión y objetivos de la empresa.	Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Carteles, publicaciones, pendones, etc.
Realizar reuniones con los miembros de la empresa para efectuar un diagnóstico general de la situación de dicho ente.	Administradora Gerente General	1 semana	Consumibles Humanos	Reuniones
Determinar las fallas existentes en los procesos y actividades desarrolladas por la empresa.	Administradora Gerente General	1 semana	Consumibles Humanos	Listado de fallas
Realizar el plan estratégico orientado a los procesos de forma específica, según las bondades y fallas detectadas	Administradora	6 semanas	Consumibles Humanos	Plan estratégico
Presentar el plan estratégico ante el Gerente de la empresa.	Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Exposición
Efectuar la planificación formal de las actividades a realizar en la empresa, según las estrategias delineadas en el plan.	Administradora	3 semanas	Consumibles Humanos	Planificación de actividades
Realizar el monitoreo constante del plan estratégico, para verificar su correcta aplicación, así como para detectar desviaciones que alteren su ejecución.	Administradora Gerente General	Permanente	Consumibles Humanos	Indicadores de gestión

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.30. Plan de acción, objetivo 2, estrategia DO3

Objetivo	Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.				
Estrategia	Implementar sistemas de información para la gestión y automatización de los procesos de la empresa.				
	Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
	Solicitar presupuestos para implementación de sistemas de información automatizados.	Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Presupuesto
	Seleccionar la opción más conveniente para la empresa.	Gerente General Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Reunión
	Contactar a la casa de software seleccionada para concretar la adquisición del sistema.	Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Orden de compra
	Implementar el sistema de información	Casa o empresa de software	1 semanas	Consumibles Humanos	Sistema de información
	Efectuar la capacitación a los empleados para el manejo del sistema de información	Casa o empresa de software	1 mes	Consumibles Humanos	Cursos de capacitación
	Actualizar y revisar el buen funcionamiento de sistema de información	Casa o empresa de software	Permanente	Consumibles Humanos	Soporte técnico de sistemas Manuales de usuario

Fuente: elaboración propia (2015)

Tabla 4.31. Plan de acción, objetivo 2, estrategia DO2

Objetivo	Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.			
Estrategia	Establecer indicadores de gestión para la medición en el cumplimiento de las actividades programadas por la empresa.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Revisar los procesos internos de la empresa	Gerente General Administradora	2 mese	Consumibles Humanos	Informe de procedimientos de trabajo
Identificar las variables claves a ser medidas.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Listado de variables claves por proceso
Diseñar los indicadores de gestión, basados en las variables claves.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Listado de indicadores
Difundir los indicadores de la empresa y la información sobre la metodología de aplicación.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Informe de gestión
Realizar prueba piloto	Gerente General Administradora	2 meses	Consumibles Humanos	Prueba piloto
Efectuar la auditoría interna de los indicadores.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Informe de auditoría interna
Realizar auditoría externa.	Empresa auditora externa	1 mes	Consumibles Humanos	Informe de auditoría externa
Realizar las correcciones pertinentes al sistema de indicadores.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Informe de resultados
Diseñar el manual de indicadores de gestión para la empresa.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Manual de indicadores de gestión
Implementar el sistema de indicadores.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Informe de resultados
Elaborar el informe de seguimiento sobre el comportamiento de los indicadores.	Gerente General Administradora	Mensual	Consumibles Humanos	Informe de gestión mensual

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.32. Plan de acción, objetivo 3, estrategia FA2

Objetivo	Garantizar la satisfacción de los clientes internos al menos en un 30 %.				
Estrategia	Desarrollar técnicas de publicidad y mercadeo orientados a la promoción de productos y servicios.				
	Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
	Diagnosticar la cantidad de clientes potenciales que posee la empresa actualmente	Gerente General Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Informe de clientes potenciales
	Conocer la información sobre nuevas tendencias de publicidad y mercadeo.	Gerente General Administradora	2 semana	Consumibles Humanos	Información de nuevas tendencias
	Establecer los medios de publicidad y mercadeo como radio, tv, páginas web, redes sociales y prensa para la promoción de productos y servicios.	Gerente General Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Lista de medios de publicidad y mercadeo
	Implementar los medios de publicidad y mercadeo seleccionados previamente.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Implementación
	Evaluar la efectividad de los medios seleccionados.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Informe de efectividad de implementación de medios
	Realizar mejoras en caso de no ser efectivos los medios de publicidad y mercadeo anteriormente seleccionados.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Reestructuración de medios

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.33. Plan de acción, objetivo 4, estrategia FO3

Objetivo	Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% para finales de año.			
Estrategia	Desarrollar estudios de mercado orientados a la captación de contratos y ampliación de la cartera de clientes en otras zonas geográficas.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar un estudio sobre la necesidad de incluir las actividades de mercadeo en la empresa	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Estudio de necesidades
Proponer y seleccionar las actividades de mercadeo que serán aplicadas en la empresa.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Reunión Torbellino de ideas Listado de actividades seleccionadas
Notificar a la Gerencia General sobre la introducción de actividades de marketing en la empresa.	Administradora	1 semanas	Consumibles Humanos	Reunión
Seleccionar la modalidad en que se ejecutarán las actividades de mercadeo.	Gerente General Administradora	1 semanas	Consumibles Humanos	Reunión
Crear grupos de trabajo para desarrollar las actividades de mercadeo (en caso de que se haga con personal interno) o su respectivo monitoreo (en lugar de que se proponga la contratación de una empresa ejecutora de éstas tareas).	Gerente General Administradora	1 semanas	Consumibles Humanos	Grupos de Trabajo o Contratación de empresa de consultoría de mercadeo
Implementar las actividades de mercadeo seleccionadas	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Estudio de mercado
Realizar reuniones para informar el resultado de seguimiento de las actividades de mercadeo emprendidas.	Gerente General Administradora	1 semanas	Consumibles Humanos	Reuniones Informes de seguimiento

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.34. Plan de acción, objetivo 5 estrategia, FA1

Objetivo	Incrementar al menos un 15% los instrumentos de control financiero para finales del 2015.			
Estrategia	Promover la realización de estudios de factibilidad técnico-económico a fin de determinar la viabilidad de compra de equipos tecnológicos y materia prima para la realización de las actividades llevadas a cabo por la empresa			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar un inventario de todos los equipos y maquinarias disponibles en la empresa.	Administradora	3 semanas	Consumibles Humanos	Listado de maquinarias y equipos
Presentar un informe sobre los equipos disponibles y de los que se necesitan para su adquisición.	Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Reunión Informe
Solicitar presupuestos en el mercado de equipos y materiales que se adapten a las actividades que realiza el departamento	Administradora	3 semanas	Consumibles Humanos	Presupuestos
Efectuar el estudio técnico para analizar las características de los equipos a adquirir, la distribución de planta para su colocación, la disponibilidad de refacciones y repuestos, la existencia de soporte técnico, entre otros.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Estudio técnico
Determinar la viabilidad económica para la adquisición de los equipos que se desean solicitar.	Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Estudio económico
Presentar el informe conclusivo del estudio de factibilidad técnico-económico para conocer la viabilidad del mismo.	Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Reunión
En caso de resultar viable el estudio, proceder a la adquisición de los equipos y maquinarias seleccionados.	Gerente Administrativo	3 semanas	Consumibles Humanos	Orden de compra
Capacitar a los trabajadores para el uso de los nuevos equipos y maquinarias.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Cursos de capacitación

Fuente: El autor (2015)

4.5. Propuesta de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral (CMI) para la empresa SERMARB C.A.

4.5.1. Perspectivas del sistema balanceado de indicadores

A continuación se pretende relacionar los objetivos estratégicos formulados para la empresa SERMARB C.A. expuestos en la sección anterior con cada una de las perspectivas mostradas por Kaplan y Norton (1997), buscando posteriormente definir indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y construir un mapa de estrategias.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento de gestión integrado con la planificación estratégica, los procesos divisionales y el análisis de rendimiento de una organización, a fin de monitorear la ejecución de los planes estratégicos y operativos mediante el seguimiento de objetivos claves, proyectos e indicadores, es decir, un CMI es un instrumento para ejecutar el cambio y medir su progreso.

Sólo se deben definir los planes que mide el CMI sean precisamente los planes de cambio. El proceso de medición de un CMI exige seguir una estructura muy metódica y lógica, donde se marcan los puntos importantes y se mantienen discusiones muy saludables sobre los detalles de la ejecución.

El CMI permite que la empresa, pueda seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observa el progreso en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesita para un crecimiento futuro. Para ello, es necesario que el sistema bajo estudio comprenda claramente cuál es su misión – visión, y de acuerdo a éstas, conocer a plenitud sus objetivos estratégicos, los cuales permitirán llegar al cumplimiento de dicha misión.

Es importante destacar que una vez definida la estrategia, se construye el Cuadro de Mando Integral, transformando la misión – visión – estrategias en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Proceso Interno así como Aprendizaje y Crecimiento.

4.5.2. Fase 1. Definición de la orientación estratégica de la organización

La misión – visión, identificación de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas dieron base para la definición de los objetivos estratégicos que representan eficazmente la dirección y la toma de decisiones de la empresa, los cuales fueron enmarcados dentro de las perspectivas del CMI.

4.5.2.1. Perspectiva hacia el aprendizaje y crecimiento

Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.

Este objetivo se identifica con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es el motor impulsor del resto de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la misma refleja los conocimientos y habilidades que la organización posee para llevar a cabo todos y cada uno de los servicios prestados. El nivel de desempeño del trabajador indica el rendimiento sobre las capacidades necesarias para el cumplimiento de las actividades. Es de vital importancia que los empleados tengan un alto nivel de conocimiento, estén capacitados para servir, emplear y ofrecer los últimos avances tecnológicos del mercado, con el fin de brindar un servicio de calidad que permita alcanzar los objetivos del resto de las perspectivas.

La motivación es otro punto fundamental que se encuentra inmerso dentro del desempeño laboral, pues si los empleados están involucrados, harán un trabajo de

calidad y la productividad de la organización aumentará. De la misma manera, se espera que con el presente objetivo se incremente la cantidad de clientes y, por ende, aumenten los ingresos financieros, logrando así un mejor nivel de competitividad en el mercado.

4.5.2.2. Perspectiva de procesos internos

- Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.

Como es notorio, este objetivo se identifica claramente con la perspectiva de los procesos internos, ya que este se enfoca en aumentar el nivel de productividad de la empresa SERMARB C.A. buscando así obtener un mejor desarrollo de las operaciones y procesos dentro de la organización, una correcta utilización de los recursos, y por tanto, el logro de altos niveles de rendimiento financiero, sin dejar de lado el rol que debe jugar el área gerencial, así como los procesos internos.

4.5.2.3. Perspectiva hacia los clientes

- Garantizar la satisfacción de los clientes internos al menos en un 30 %.
- Incrementar la cantidad de clientes de la empresa un 10% para finales de año.

Estos objetivos se clasifican dentro de la perspectiva de clientes, ya que lo que busca la organización es atraer y retener la mayor cantidad posible de clientes. Para lograr el desempeño financiero que la organización desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con estos objetivos, en esta perspectiva, se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre la empresa.

En el mismo sentido, en este enfoque se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, 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 estos objetivos 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 empresa, tomando en cuenta sus necesidades.

4.5.2.4. Perspectiva financiera

- Incrementar al menos un 15% los instrumentos de control financiero para finales del 2015.

Como se puede observar claramente, este objetivo se identifica con la perspectiva financiera, ya que la misma abarca todo lo relacionado con el capital financiero de la empresa SERMARB C.A. en el que se ven inmersas las actividades llevadas por la misma, lo que proporciona una serie de herramientas que brindan un mejor aprovechamiento de los recursos. Con el desarrollo de este objetivo, se busca satisfacer las expectativas de los accionistas y propietarios para que la empresa pueda ser considerada financieramente exitosa.

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.

El Cuadro de Mando Integral plantea que la situación financiera de la empresa se va a medir con el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas restantes.

4.5.3. Fase 2. Objetivos, vectores y medidas estratégicas

En esta Fase se inicia con la definición de los detalles de la intención de los objetivos mostrados en la Fase anterior.

Luego de haber formulado los objetivos para cada una de las perspectivas del (CMI) así como la estrategia pertinente, se establece un modelo de perspectivas o arquitectura del mismo y se identificarán los vectores estratégicos que son más que un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Posteriormente, para cada objetivo estratégico de la empresa SERMARB C.A., se diseñan indicadores claves, los cuales permitirán medir el curso del cumplimiento de los objetivos. Se tomará en cuenta para cada indicador los resultados de desvíos porcentuales de un período a otro según sea el caso.

Es responsabilidad del analista, determinar la situación final, se indicarán situaciones favorables para la organización (verde) estabilidad (amarillo) situación desfavorable (rojo), es importante resaltar que al momento de implantar un CMI deberá hacerse una revisión del estado actual de los indicadores propuestos.

La tabla 4.35 muestra los indicadores o medidas claves asociadas a cada objetivo y perspectiva que permitirán evaluar en qué medidas se están logrando los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 4.35. Relación objetivos vs. indicador causa- efecto

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	
	INDICADORES DE CAUSAS	INDICADORES DE EFECTOS
1. Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.	Cantidad de programas anuales	Destrezas Adquiridas por los empleados
2. Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.	Incorporar procesos innovadores	Aumento de la Rentabilidad
3. Garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos al menos en un 30 %.	Cantidad de productos y servicios ejecutados a tiempo	Grado de satisfacción y fidelización de los clientes
4. Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% para finales de año.	Impacto de la publicidad	Rentabilidad del cliente
5. Incrementar al menos un 15% los instrumentos de control financiero para finales del 2015.	Inversión en nuevos productos y servicios	Utilidades Brutas

Fuente: El autor (2015)

4.5.4. Fase 3. Descripción de estrategias e indicadores

El paso siguiente y concerniente al diseño del Cuadro de Mando Integral es la realización de la descripción específica de las estrategias y los indicadores. Para el estudio detallado de cada una de las estrategias formuladas por objetivo del se elaboraron los planes de acción, los cuales representan el medio a través del cual se logran dichos objetivos, estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo, también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

Tabla 4.36. Indicadores de desempeño (1/10)

PERSPECTIVA HACIA EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Cantidad de programas anuales	Permite conocer el grado de capacitación a los empleados, permitiéndoles estar al día en cuanto al servicio prestado y de esta manera medir el grado de conocimientos de los empleados. Se tendrá un control de este indicador por medio de documentación existente de cada curso, con el que se conocerá el número total de jornadas cada año	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$CPCA = \frac{CPCA_0 - CPCA_1}{CPCA_1}$	Anual
ANÁLISIS DE DESVÍO		
<p>CPCA0-CPCA1 ≥ 0,3 CPCA1</p> <p>Si el porcentaje es mayor que el 30%, entonces se considera que el proceso de formación para los empleados de la organización ha sido exitoso.</p>	<p>0 ≤ CPCA0-CPCA1 < 0,3 CPCA1</p> <p>Si el porcentaje de empleados que recibieron la formación se ubica en este rango, se considera que el resultado se encuentra en valores aceptados, pero se deben promover y ejecutar mecanismos para aumentar a éstos.</p>	<p>CPCA0-CPCA1 < 0 CPCA1</p> <p>Si el porcentaje final es menor que cero (0) entonces se considera que el proceso de formación para los empleados no arroja los resultados esperados, por lo que será necesario incentivar los programas de capacitación anual.</p>
VARIABLES		
<p>CPCA: Cantidad de personal con capacitación anual.</p> <p>CPCA0: Porcentaje de empleados que recibieron capacitación en el año actual</p> <p>CPCA1: Porcentaje de empleados que recibieron capacitación en el año anterior</p>		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.37. Indicadores de desempeño (2/10)

PERSPECTIVA HACIA EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Fortalecer la capacitación técnica y motivación del equipo de trabajo de la empresa al menos un 15% para finales de 2015.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE EFECTOS	DESCRIPCIÓN	
Destrezas adquiridas por los empleados	Conocer la cantidad de habilidades que posee cada empleado de acuerdo a los cursos de capacitación que se han realizado durante su estadía en La empresa permitiendo de esta manera ofrecer una gran variedad y mejor calidad en servicios	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	Estudio por empleados, contabilizando la cantidad de habilidades adquiridas, midiendo el tiempo de ejecución de cada actividad.	Mensual
ANÁLISIS DE DESVIÓ		
Si la cantidad de habilidades adquiridas por el empleado CHA >2, el empleado se destaca en su desempeño laboral	Si la cantidad de habilidades adquiridas por el empleado 0 < CHA < 2 , el empleado debe motivarse a mejorar y ser más eficiente, buscando garantizar el buen desarrollo en las actividades de la organización	Si la cantidad de habilidades adquiridas por el empleado CHA <0, este no se destaca en su desempeño laboral. En este caso, será el jefe de quien deberá preocuparse por aumentar sus destrezas.
VARIABLES		
CHA: Cantidad de Habilidades Adquiridas		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.38. Indicadores de desempeño (3/10)

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.	
RESPONSABLE	Gerente General	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Incorporar procesos innovadores	La incorporación de procesos innovadores permite incrementar la capacidad de producción y optimización en los tiempos de ejecución.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$CPI = \frac{CPIA_0 - CPIA_1}{CPIA_1}$	Anual
ANÁLISIS DE DESVIÓ		
%(CPIA0-CPIA1) ≥80% CPCA1 Si el porcentaje de procesos es mayor a la cantidad de procesos del año anterior, entonces se considera que el proceso de innovación ha sido exitoso.	%(CPIA0-CPIA1) ≥50% CPCA1 Si el porcentaje de procesos de innovación se ubica en este rango se considera que el resultado se encuentra en valores aceptados, pero se debe promover y ejecutar mecanismos para aumentar esto.	%(CPIA0-CPIA1) <50% CPCA1 Si el porcentaje final de procesos innovadores es menor en relación con el año anterior entonces el proceso de innovación no arrojó los resultados esperados, por lo que será necesario proponer mecanismos que aumenten la capacidad tecnológica de la empresa.
VARIABLES		
PI: Procesos Innovadores TPIA0: Total de procesos innovadores del año actual TPIA1: Total de procesos innovadores del año anterior		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.39. Indicadores de desempeño (4/10)

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Incrementar la capacidad tecnológica de la empresa por lo menos un 25% para el último trimestre de 2015.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE EFECTOS	DESCRIPCIÓN	
Aumento de la Rentabilidad	Conocer si gana dinero (utilidad) y por ende representa un factor importante para el logro de sus estrategias lo cual permite cumplir con sus objetivos	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$AR = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	Anual
ANÁLISIS DE DESVIÓ		
Si $AR \geq$ Patrimonio, la organización está en capacidad de adquirir productos y equipos de última tecnología para aumentar la calidad de sus productos y servicios ofrecidos.	Si $AR =$ Patrimonio, la organización se encuentra en un estado de equilibrio, sin embargo debe preocuparse por adoptar políticas que le permitan incrementar su patrimonio, ya que de lo contrario estaría incursionando en un ambiente de incertidumbre.	Si $AR <$ Patrimonio, representa un grave problema para la organización, pudiendo esta venirse a la quiebra y cierre total de la misma.
VARIABLES		
AR: Aumento de rentabilidad		
Utilidad Neta: Es la utilidad resultante después de restar y sumar la utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y reserva legal.		
Patrimonio: Es el conjunto de bienes y derechos pertenecientes a una persona física o jurídica así como también a una organización u empresa.		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.40. Indicadores de desempeño (5/10)

PERSPECTIVA HACIA LOS CLIENTES		
OBJETIVO	Garantizar la satisfacción de los clientes internos al menos en un 30 %.	
RESPONSABLE	Gerente General	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Cantidad de productos y servicios ejecutados a tiempo	A través de este indicador, se dará a conocer si la cantidad de productos y servicios realizados en el periodo establecido, ha influido en el grado de satisfacción de los clientes mediante la aplicación de encuestas.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$\% UC = \frac{TCE - UC}{TCE} * 100$	Semestral
ANALISIS DE DESVIO		
%UC ≥ 80%; Si el porcentaje de clientes satisfechos luego de la aplicación de las encuestas es ≥ 80% en relación con el total de los clientes encuestados, entonces las nuevas practicas adoptadas por la empresa están respondiendo de manera positiva.	Si el porcentaje de clientes satisfechos luego de la aplicación de las encuestas es un ≥50% en relación con el total de los clientes encuestados, las nuevas practicas adoptadas por la empresa están respondiendo positivamente pero se deben continuar ejecutando para aumentar dicho porcentaje de satisfacción.	%US < 50%; Si el porcentaje de clientes satisfechos luego de la aplicación de las encuestas es un <50% en relación con el total de los clientes encuestados, las nuevas prácticas adoptadas por la empresa no están respondiendo positivamente, verificar la ejecución de las mismas.
VARIABLES		
TCE: Total clientes encuestados %UC: Porcentaje de clientes satisfechos CI: Clientes insatisfechos		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.41. Indicadores de desempeño (6/10)

PERSPECTIVA HACIA LOS CLIENTES		
OBJETIVO	Garantizar la satisfacción de los clientes internos al menos en un 30 %.	
RESPONSABLE	Gerente General	
INDICADOR DE EFECTOS	DESCRIPCIÓN	
Grado de satisfacción y fidelización de los clientes	Nos permitirá conocer el grado de satisfacción y fidelización de los clientes mediante la aplicación de encuestas, lo cual indicara que los trabajos se están ejecutando de manera efectiva y cumpliendo con el requerimiento de los mismos.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Semestral	Mediante las encuestas realizadas se darán a conocer la cantidad de clientes satisfechos con los productos y servicios.	Semestral
ANALISIS DE DESVIO		
Si la cantidad de clientes satisfechos es mayor al 80%, entonces se considera que el grado de satisfacción es excelente y por ende su grado de fidelidad continua.	Si la cantidad de clientes satisfechos es mayor al 50%, entonces se considera que el grado de satisfacción es excelente, pero de deben ejecutar actividades que incrementen la satisfacción del cliente.	Si la cantidad de clientes satisfechos es menor al 50%, entonces las actividades programadas no se están ejecutando de manera efectiva por ende se muestra descontento por parte de los clientes.

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.42. Indicadores de desempeño (7/10)

PERSPECTIVA HACIA LOS CLIENTES		
OBJETIVO	Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% para finales de año.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Impacto de la publicidad	A través de este indicador, se dará a conocer la cantidad de clientes que se han obtenido mediante campañas publicitarias realizadas en los distintos medios	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	Mediante las encuestas realizadas se darán a conocer la cantidad de clientes que se obtuvieron por medio de las campañas publicitarias.	Trimestral
ANÁLISIS DE DESVIÓ		
Si la cantidad de clientes captados trimestralmente a través de campañas publicitarias es ≥ 2 , se obtuvo un buen desempeño en la gestión de captación de clientes	Si; $0 <$ cantidad de clientes captados trimestralmente a través de campañas publicitarias es < 2 , es preciso revisar la gestión para la captación de clientes.	Si la cantidad de clientes captados trimestralmente a través de campañas publicitarias es $= 0$, no ha sido productiva o exitosa la gestión para la captación de nuevos clientes.

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.43. Indicadores de desempeño (8/10)

PERSPECTIVA HACIA LOS CLIENTES		
OBJETIVO	Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% para finales de año.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE EFECTOS	DESCRIPCIÓN	
Rentabilidad del cliente	Mediante este indicador se da a conocer el beneficio de un cliente o de un segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener ese cliente.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$RC = \Sigma FF - (Cp + Cs + Ca)$	Mensual
ANÁLISIS DE DESVIÓ		
Si $RC \geq 2\%$ los clientes son rentables para la organización	Si $RC \geq 2\%$ los clientes son rentables para la organización Si $0 < RC < 2\%$ los clientes pudieran ser o no rentables para la organización.	Si $RC < 0\%$ los clientes no representan rentabilidad para la organización
VARIABLES		
<p>RC: Rentabilidad del Cliente.</p> <p>FF: Flujos Futuros de Ingresos de clientes. Representan el porcentaje de ingresos futuros que tendrá la organización por cada cliente.</p> <p>Cp: Costo del Producto. Cantidad de dinero que el cliente debe pagar por su adquisición.</p> <p>Cs: Costo del Servicio. Cantidad de dinero que el cliente debe pagar por su adquisición</p> <p>Ca: Costo de Adquisición. Se refieren a los costos globales de adquisición de un activo, junto con el precio de compra real, los factores de costo de adquisición en consideración, tales como costo de cierre o cualquier gasto que se incurra como parte de la actividad de compra.</p>		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.44. Indicadores de desempeño (9/10)

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	Incrementar al menos un 15% los instrumentos de control financiero para finales del 2015.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Inversión en nuevos productos y servicios	Este indicador da a conocer la cantidad de recursos financieros que el Gerente está dispuesto a invertir en la compra de nuevos productos y equipos para ofrecer servicios.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$CNP = \frac{NP_0 - NP_1}{NP_1}$	Mensual
ANÁLISIS DE DESVÍO		
Si la cantidad de productos y equipos es $\geq 5\%$ mensualmente, el Gerente está aprovechando al máximo su inversión.	Si la cantidad de productos y equipos es $= 5\%$ mensualmente, el Gerente debe decidir si tomar el riesgo o no de invertir	Si la cantidad de productos y equipos es $\leq 5\%$ mensualmente, el Gerente no debe invertir, ya que se podrían generar pérdidas dentro de la empresa
VARIABLES		
CNP: Cantidad de nuevos productos NP0: Nuevos productos periodo actual NP1: Nuevos productos periodo anterior		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.45. Indicadores de desempeño (10/10)

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	Incrementar al menos un 15% los instrumentos de control financiero para finales del 2015.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE EFECTOS	DESCRIPCIÓN	
Utilidades Brutas	Este indicador da a conocer el margen de ingreso de los productos y/o servicios prestados por la empresa SERMARB C.A. (expresado en Bolívares) lo cual permite la rentabilidad de la organización y la estabilidad económica.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$UB = \text{Precio del Producto} - \text{Costo de ventas}$	Mensual
ANALISIS DE DESVIO		
$UB_0 - UB_1 \geq 0,3 \times 100 UB_1$ La utilidad bruta actual de la empresa SERMARB C.A. ha aumentado 30% o más lo cual se traduce en ganancias y rentabilidad económica para la organización.	$0 \leq UB_0 - UB_1 < 0,3 \times 100 UB_1$ La utilidad bruta actual de la empresa SERMARB C.A. varía en un rango de 0 a 30%	$UB_0 - UB_1 < 0 \times 100 UB_1$ La utilidad bruta actual de la empresa SERMARB C.A. es menor que el 30% con respecto a la anterior, por lo que deben realizarse actividades que permitan aumentar el dicho porcentaje.
VARIABLES		
<p>UB:Utilidades Brutas</p> <p>Precio del Producto:Es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios.</p> <p>Costo de Ventas:Es el costo que posibilita el proceso de ventas y comercialización de los bienes o servicios a los clientes.</p> <p>UB-0= Utilidad Actual</p> <p>UB-1= Utilidad del Año Anterior</p>		

Fuente: El autor (2015)

4.6.5. Fase 4. Comunicación implantación y automatización

Esta Fase se centra en la puesta en marcha de los planes de acción, diseñados para la empresa SERMARB C.A. de forma tal que pueda ejecutarse con los recursos y capacidad que tenga el sistema bajo estudio en su actualidad.

La puesta en práctica o implantación del Cuadro de Mando Integral empieza con la difusión y comunicación de la Misión – Visión, Objetivos y Estrategias a todo el personal involucrado. La implantación del CMI al ser comunicada y vinculada a las metas personales, crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes del sistema.

El programa de comunicación y de formación no sólo debe ser exhaustivo sino también periódico de forma de animar el dialogo y el debate, permitiendo a todo el personal involucrado comentar y participar de todo lo que ocurre dentro de la empresa SERMARB C.A. queda de parte del Gerente el logro y éxito de esta fase que requiere un arduo trabajo.

Relacionado con los Mapas Estratégicos, éstos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral. En la figura 4.23, se presenta el Mapa Estratégico de la empresa SERMARB C.A. en éste se representan cada perspectiva y su relación con la estrategia seleccionada en la etapa de decisión.



Figura 4.23. Mapa estratégico

Fuente: El autor (2015)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se realizó una descripción del sistema objeto de estudio para conocer los elementos más relevantes que participan e interactúan con el mismo y obtener una visión más amplia de la situación actual de la empresa. Después del contacto con el sistema, se determinaron una serie de focos problemáticos a través del diagrama de Ishikawa; algunos de los más relevantes serían la falta de planificación y la ausencia de un manual de descripción de cargos. Por otra parte, posee una misión - visión así como objetivos estratégicos definidos, pero los mismos están descritos sin ser realistas lo que conlleva a que el personal no tenga una orientación hacia las metas perseguidas por la empresa.
- El análisis interno resaltó los factores de mayor importancia en cuanto al desempeño de la empresa SERMARB C.A., siendo estos divididos en doce (12) fortalezas que representan un 34% y veintitrés (23) debilidades que se traduce en 66%. La empresa SERMARB C.A. obtuvo una calificación por debajo del promedio de acuerdo a la Matriz de los Factores Internos (EFI) de 2.24 puntos, en relación a la posición estratégica normal de 2.50 puntos, el cual permite concluir que la organización se encuentra en un contexto interno vulnerable es decir las estrategias actuales no están siendo orientadas a explotar de forma eficaz las fortalezas existentes.
- La realización del análisis externo permitió la identificación de seis (6) oportunidades, las cuales representan un 40% de los valores ponderados y nueve (9) amenazas que representan un 60%, culminando en la realización de la Matriz de los Factores Externos (EFE) donde la empresa SERMARB C.A. obtuvo una calificación de 2,14 puntos encontrándose por debajo del valor

promedio establecido de 2,50 puntos de una posición estratégica normal. Lo que indica que las prácticas adoptadas por la empresa no le han permitido aprovechar las oportunidades y reducir por completo el efecto de las amenazas, a las cuales se les debe efectuar un seguimiento permanente para continuar la disminución de sus efectos adversos.

- Se ajustaron los objetivos estratégicos, tomando en cuenta los lineamientos establecidos por Kaplan y Norton, así como también las condiciones actuales de la empresa, además, el análisis interno y externo, quedando como resultados un total de cinco (5) objetivos para darle un direccionamiento a la empresa hacia lo que quiere llegar a ser.
- Posteriormente, se formularon diez (10) estrategias mediante la aplicación de la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), teniendo presente la misión y los objetivos estratégicos, como las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas. Luego, se llevó a cabo un proceso de selección basado en un análisis gerencial, en el cual no se descarta ninguna estrategia, sólo se establece un criterio de prioridad de las mismas.
- Seguidamente, se elaboraron diez (10) planes de acción, los cuales servirán de guía para concretar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados, donde se especifican cada una de las actividades a realizar, los responsables de velar por su cumplimiento, el tiempo y recursos necesarios, y los mecanismos de retroalimentación que enriquecen el plan.
- Se elaboraron 10 indicadores de gestión orientados a la medición del cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva, estos están basados en los factores claves del éxito detectados para cada objetivo, para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiera.

- Finalmente, se diseñó un mapa estratégico, el cual refleja las estrategias que la empresa SERMARB C.A., debe realizar en caso de implementar el Cuadro de Mando Integral, las cuales están orientadas hacia el logro de los objetivos.

5.2. Recomendaciones

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

- Implementar el plan estratégico propuesto en esta investigación para la empresa SERMARB C.A., así como efectuar su seguimiento y evaluación constante, con el propósito de comparar los resultados reales con las metas esperadas y determinar la necesidad de recurrir a acciones correctivas, ya que siempre surgen nuevas circunstancias que pueden motivar a la realización de ajustes al mismo.
- Aprovechar los avances tecnológicos para lograr la actualización tecnológica del departamento, en pro del crecimiento de la empresa y de apoyar la aplicación de su plan estratégico.
- Se recomienda a la empresa SERMARB C.A., dar a conocer a todos sus integrantes lo que se desea alcanzar a corto y largo plazo, e involucrarlos durante la puesta en práctica del plan estratégico, a fin de propiciar su compromiso para lograr conjuntamente los objetivos estratégicos de la empresa.
- Propiciar y evaluar la motivación de los miembros que laboran dentro de la empresa SERMARB C.A., así como reforzar sus conocimientos y habilidades por medio de capacitaciones, a fin de lograr un mayor compromiso con la organización.
- Una vez propuestas el conjunto de estrategias, se debe garantizar el éxito de ellas, y para lograrlo hay comunicar la visión, misión y los objetivos estratégicos a todos los integrantes de la organización, las cuales sirven de orientación al cliente.

- Se recomienda a la empresa SERMARB C.A., realizar la estimación de costos asociada a cada uno de los planes de acción propuestos, a fin de tener un presupuesto en caso de implementar dichos planes.
- En caso de implementar este modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), se recomienda mantener una evaluación periódica de las actividades que se realizan dentro de la organización, ya que mediante la misma se generan reportes eventuales, los cuales permiten mediar a tiempo cualquier situación que este siendo desfavorable para la organización.
- Se recomienda una revisión anual de las metas establecidas por los objetivos estratégicos, a fin de crear nuevas metas en caso de haberse cumplido las anteriores y si es el caso contrario realizar los ajustes o correctivos necesarios para encaminar la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Anato R. (2014) “Diseño de un Plan Estratégico para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Instrumentación, Electricidad y Sistemas (INELECSIS, C.A), ubicada en Anaco estado Anzoátegui”. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente Anzoátegui Anaco.

Bardin, L. (1999). Análisis del Contenido. Madrid: Ediciones Akal.

Cope, D. (1998). El mundo gerencial basado en la Planificación Estratégica. Primera Edición. Editorial Básico. Bogotá, Colombia.

Cortés J. (1998). La Planificación Estratégica, 2da Edición, Editorial Hermes. Caracas, Venezuela

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. 9° Edición, Editorial Pearson. México

Evoli, F (2001). Planificación Estratégica, Ejemplos y Casos. Editorial Cali.Guatemala.

Fuentes, S. (2013). Diseño de plan estratégico para el Departamento de PROFVENCA Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la Empresa Consorcio. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente Anzoátegui Anaco.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA SERMARB C.A, UBICADA EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Domínguez P., Patricia D.	CVLAC: 19.143.312 E MAIL: Patyd@yahoo.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Planificación.

Estrategias.

Auditoría.

Indicadores.

Cuadro de Mando Integral.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico para la empresa de Servicios y Mantenimientos RB, SERMARB C.A. Esta organización presentaba diversas deficiencias en el cumplimiento de sus actividades debido a la inexistencia de planes de acción estratégica. El proyecto se fundamentó en una investigación de tipo descriptiva y diseño de campo, utilizando medios como la observación directa, la entrevista no estructurada y cuestionarios, con el propósito de detectar los focos críticos que afectan el funcionamiento de la misma. Se realizó la revisión de la misión, visión y objetivos de la organización, además de los lineamientos para la realización de la Auditoría Interna y Externa, en las cuales se utilizaron técnicas como las matrices EFE y EFI para evaluar de forma cuantitativa y objetiva esta unidad. También se construyó la Matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos problema planteados, se elaboraron los planes de acción para el logro de los objetivos y finalmente se elaboró el Cuadro de Mando Integral basándose en los indicadores de gestión, de acuerdo a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
MSc. Bousquet, Juan C.	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Soto, Alberto	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Iguaro, Fabiola	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2015	10	28
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

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

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

ALCANCE:

ESPACIAL: (OPCIONAL)

TEMPORAL: (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

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

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Cuneo
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 Telesinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manuja

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

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de Trabajos de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”

Domínguez P., Patricia D.

AUTOR

AUTOR

AUTOR

MSc. Bousquet, Juan C.

TUTOR

MSc. Soto, Alberto

JURADO

Ing. Iguaro, Fabiola

JURADO

Ing. Valderrama, Rita

POR LA COMISIÓN DE TESIS