

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



**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA SUMINPECA, C.A, ANACO
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Catanese G., Andrea D.

**Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Oriente como requisito para
optar al título de**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Agosto de 2018

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



**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA SUMINPECA, C.A, ANACO
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

**M.Sc. Bousquet, Juan C.
Asesor Académico**

Anaco, Agosto de 2018

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



**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA SUMINPECA, C.A., ANACO
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado Calificador:

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

APROBADO

M.Sc. Bousquet, Juan C.

Asesor Académico

Dra. Rojas, Deisy

Jurado Principal

Esp. Cordova, David

Jurado Principal

Anaco, Agosto de 2018

RESOLUCIÓN

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

“Los Trabajos de Grado son de 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”.

DEDICATORIA

Primeramente, a DIOS por darme la fuerza, el entusiasmo y sobretodo la paciencia para lograr tan anhelado objetivo. Gracias por siempre tenerme presente, por escucharme y entenderme, en ti siempre encuentro la paz señor.

A mi patrona la Virgen del Valle y todos los santos por ser guía en este largo, pero reconfortante recorrido.

A mis padres Domingo Catanese y Rosa González, a mis hermanos Antonio Catanese y Mimette Catanese por ustedes y para ustedes estén tan esperado logro, no menos importante a mis amigos y compañeros que siempre estuvieron ahí para apoyarme.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS y a la Virgen por tantas bendiciones, por la fuerza a diario y por cubrirme con sus mantos, cuidándome y protegiéndome de todo lo malo, haciéndome fuerte y perseverante para cumplir con todas mis tareas.

A mis padres y hermanos por haberme apoyado, por amarme y creer en mí.

A mi tutor académico M.Sc. Juan Carlos Bousquet, por ayuda y guía en el desarrollo de este proyecto.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra manera me hicieron crecer tanto personal como profesionalmente, a mis profesores, compañeros y amigos que depositaron en mi infinita enseñanza. En especial y con todo mi amor a más que mis amigos, mis hermanos, esto también es gracias a ustedes.

Por último, pero no menos importante a la Universidad de Oriente, a la casa más alta, por formarme y ser una gran institución. Por ti puedo decir soy Ingeniero Industrial de la mejor Universidad del Oriente del país.

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



**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA SUMINPECA, C.A, ANACO
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Catanese G., Andrea D.

Asesor: M.Sc. Bousquet, Juan C.

Fecha: Agosto - 2018

RESUMEN

Actualmente, las innovaciones en los conceptos referentes a la Gerencia Estratégica en las organizaciones empresariales se desarrollan y optimizan constantemente. Por ello, la investigación tiene como objetivo presentar una propuesta de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral para la empresa SIMUNPECA, C.A., en la que se detecta que, en la actualidad, la medición de la gestión de la organización, se realiza sin tomar en cuenta las perspectivas financieras y no financieras. De esta forma, se busca contribuir a la mejora operativa de la organización, lo cual conduce al éxito e incluye la implementación de estrategias y prácticas beneficiosas para la organización. El desarrollo de la propuesta, se inició con la descripción de la situación actual de la empresa. Seguidamente, se realizó la auditoría interna y externa, con cuyas variables se construyó la matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los focos problemáticos planteados; posteriormente, se diseñaron indicadores de gestión, de acuerdo a cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento); y, se aplicó el cuadro de mando integral, para finalmente elaborar los planes de acción que conlleven al cumplimiento de los objetivos financieros y organizacionales de la organización.

Descriptor: propuesta, indicadores, gestión, cuadro de mando integral, estrategias, matriz FODA.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I.....	17
EL PROBLEMA	17
1.1 Planteamiento del Problema.....	17
1.2 Objetivos de la Investigación	20
1.2.1 Objetivo General	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	21
1.3 Descripción de la Empresa.....	21
1.3.1 SUMINPECA, C.A.	21
1.3.2 Funciones de la Empresa.....	21
1.3.3 Reseña Histórica	22
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 Antecedentes de la Investigación	23
2.2 Bases Teóricas.....	28
2.2.1 Relación Causa-Efecto	28
2.2.1.1 Pasos para Realizar un Diagrama Causa-Efecto	28
2.2.2 Matriz FODA	29
2.2.3 Auditoria Interna	31
2.2.3.1 Fortalezas	31
2.2.3.2 Debilidades.....	32
2.2.3.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	32
2.2.4 Auditoría Externa.....	33
2.2.4.1 Oportunidades y Amenazas.....	34
2.2.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	35
2.2.5 Objetivos Estratégicos.....	36
2.2.6 Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE).....	37
2.2.7 Análisis Estructural	38
2.2.8 Indicadores de Gestión.....	40
2.2.9 Cuadro de Mando Integral (CMI)	41
2.2.9.1 Estructura del Cuadro de Mando Integral	42

2.2.9.2 Pasos para Construir un Cuadro de Mando Integral	42
2.2.9.3 Mapa Estratégico.....	46
2.2.9.4 Pasos para Crear un Mapa Estratégico.....	46
2.2.10 Plan de Acción	47
CAPÍTULO III	49
MARCO METODOLÓGICO	49
3.1 Tipo de Investigación	49
3.2 Diseño de la Investigación	49
3.3 Población y Muestra.....	50
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	51
3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos.....	51
3.4.1.1 Revisión Bibliográfica	51
3.4.1.2 Observación Directa.....	52
3.4.1.3 Entrevistas No Estructuradas	52
3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos	53
3.4.2.1 Cuestionario	53
3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	53
3.5.1 Diagrama de Ishikawa.....	54
3.5.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	54
3.5.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	54
3.5.4 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	55
3.5.5 Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE).....	55
3.5.6 Análisis Estructural	56
3.5.7 Planes de Acción	56
3.5.8 Cuadro de Mando Integral (CMI)	57
3.6 Procedimiento Metodológico	57
3.6.1. Descripción de la Situación Actual de la Empresa SUMINPECA, C.A.	57
3.6.2 Realización del Diagnóstico Interno y Externo para la Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades.....	58
3.6.3 Diseño de Indicadores de Gestión Seleccionados para la Empresa SUMINPECA, C.A.	58
3.6.4 Formulación del Cuadro de Mando Integral (CMI) Basados en los Indicadores de Gestión Seleccionados para la Empresa SUMINPECA, C.A.	59
3.6.5 Creación de Planes de Acción para las Operaciones de la Empresa SUMINPECA, C.A.	59
CAPÍTULO IV	61
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	61
4.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa SUMINPECA, C.A.....	61
4.1.1 Aspectos Generales de la Empresa SUMINPECA, C.A.....	61
4.1.1.1 Misión – Visión – Objetivos de la Empresa SUMINPECA, C.A.....	61

4.1.1.2 Estructura Organizativa de la Empresa	62
4.1.1.3 Ambiente Organizacional.....	65
4.1.1.4 Política de la Empresa.....	65
4.1.1.5 Marco Normativo	66
4.1.1.6 Políticas Económicas Sociales y Tecnológicas.....	66
4.1.2 Diagrama Causa y Efecto.....	67
4.2 Realización del Diagnóstico Interno y Externo para la Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades.....	72
4.2.1 Auditoría Interna	72
4.2.1.1 Análisis de las Fuerzas Internas Claves	73
4.2.1.2 Resumen de las Variables Internas	90
4.2.1.3 Análisis Estructural de las Variables Internas.....	90
4.2.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	94
4.2.2 Auditoría Externa.....	97
4.2.2.1 Análisis de las Fuerzas Externas Claves	98
4.2.2.2 Resumen de Variables Externas.....	105
4.2.2.3 Análisis Estructural de las Variables Externas.....	106
4.2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	109
4.2.2.5 Matriz DOFA para la Empresa SUMINPECA, C.A.....	112
4.4.3 Etapa de Decisión.....	114
4.3 Diseño de Indicadores de Gestión Seleccionados para la Empresa SUMINPECA, C.A.	119
4.3.1 Indicadores de Gestión.....	119
4.4 Formulación del Cuadro de Mando Integral (CMI) basados en los Indicadores de Gestión Seleccionados para la Empresa SUMINPECA, C.A.....	124
4.4.1 Definición de la Orientación Estratégica de la Organización	124
4.4.2 Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas.....	127
4.4.3 Descripción de Estrategias e Indicadores.....	130
4.4.4 Comunicación, Implementación y Automatización.....	130
4.4.5 Mapa Estratégico.....	131
4.5 Creación de Planes de Acción para las Operaciones la Empresa SUMINPECA, C.A.	133
4.5.1 Planes de Acción Estratégica	133
4.5.2 Comunicación, Implementación y Automatización.....	141
CAPÍTULO V	142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	142
5.1 Conclusiones	142
5.2 Recomendaciones.....	144
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146
ANEXOS	149
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO	150

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 4.1. Estructura Organizativa de la Empresa SUMINPECA, C.A.	63
Figura 4.2. Diagrama Causa-Efecto	68
Figura 4.3. Resultados Preguntas N° 1.1, 1.2 y 1.3	74
Figura 4.4. Resultados Preguntas N° 1.4, 1.5 y 1.6	75
Figura 4.5. Resultados Preguntas N° 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5	76
Figura 4.6. Resultados preguntas N° 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4.....	77
Figura 4.7. Resultados Preguntas N° 3.5, 3.6 y 3.7	78
Figura 4.8. Resultados Preguntas N° 4.1 y 4.2	79
Figura 4.9. Resultados Preguntas N° 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4	80
Figura 4.10. Resultados Preguntas N° 5.5, 5.6 y 5.7	81
Figura 4.11. Resultados Pregunta N° 6.1	83
Figura 4.12. Resultados Preguntas N° 7.1 y 7.2	84
Figura 4.13. Resultados Preguntas N° 8.1, 8.2, 8.3, 8.4 y 8.5	85
Figura 4.14. Resultados Preguntas N° 9.1, 9.2, 9.3 y 9.4	86
Figura 4.15. Resultados Preguntas N° 10.1 y 10.2	87
Figura 4.16. Resultados Preguntas N° 11.1, 11.2 y 11.3	89
Figura 4.17. Relación del Porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas.....	93
Figura 4.18. Relación del Porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas	108
Figura 4.19. Mapa Estratégico de la Empresa SUMINPECA C.A.	132

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1. Estructura de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	30
Tabla 2.2. Estructura de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	33
Tabla 2.3. Estructura de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	36
Tabla 2.4. Estructura de la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE).....	38
Tabla 2.5. Las Cuatro (4) Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	41
Tabla 2.6. Estructura de los Planes de Acción	48
Tabla 3.1. Cargos y Personal de la Empresa SUMINPECA, C.A.	50
Tabla 4.1. Presentación de Factores Encontrados en el Análisis Interno.....	90
Tabla 4.2. Análisis Estructural de los Factores Internos	91
Tabla 4.3. Valores Porcentuales de Motricidad y Dependencia de Variables Internas Claves	92
Tabla 4.4. Pesos de las Variables Internas Encontradas	94
Tabla 4.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	95
Tabla 4.6. Presentación de Factores Encontrados en el Análisis Externo	105
Tabla 4.7. Análisis Estructural de los Factores Externos.....	106
Tabla 4.8. Valores Porcentuales de Motricidad y Dependencia de Variables Externas Claves.....	107
Tabla 4.9. Pesos de las Variables Externas Encontradas	109
Tabla 4.10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	110
Tabla 4.11. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	113
Tabla 4.12. Objetivos Estratégicos vs. Estrategias Planteadas	114
Tabla 4.13. Matriz de Evaluación de Orden Prioritario Estratégico (MEOPE) del Objetivo Estratégico N° 1	116
Tabla 4.14. Matriz de Evaluación de Orden Prioritario Estratégico (MEOPE) del Objetivo Estratégico N° 3	117
Tabla 4.15. Objetivos Estratégicos vs. Estrategias Planteadas según su Orden de Prioridad	118
Tabla 4.16. Relación de Perspectivas, Estrategias e Indicadores.....	119
Tabla 4.17. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia FA1	120
Tabla 4.18. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia DA1.....	121
Tabla 4.19. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia FO1	121
Tabla 4.20. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia FO4	122
Tabla 4.21. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia FO2	122

Tabla 4.22. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia FO3	123
Tabla 4.23. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia DO1.....	123
Tabla 4.24. Cuadro de Mando Integral	128
Tabla 4.25. Plan de Acción de la Estrategia DA1	134
Tabla 4.26. Plan de Acción de la Estrategia FA1	135
Tabla 4.27. Plan de Acción de la Estrategia FO2	136
Tabla 4.28. Plan de Acción de la Estrategia FO4	137
Tabla 4.29. Plan de Acción de la Estrategia FO3	138
Tabla 4.30. Plan de Acción de la Estrategia DO1	139
Tabla 4.31. Plan de Acción de la Estrategia FO1	140

INTRODUCCIÓN

La dinámica actual que caracterizan los ámbitos económicos y sociales en la actualidad, obligan a las organizaciones y las unidades que la componen a enfrentar cambios en forma estratégica, lo que conlleva a adoptar medidas oportunas para mantener el equilibrio entre los diversos factores que la componen, y asegurar de esta forma el cumplimiento de la misión y visión para las cuales fue creada. De esta forma, se han desarrollado diversas técnicas gerenciales que permitan a las empresas mantener y controlar al día toda la información que requieren para conocer suficientemente cómo ha sido el desempeño de su gestión en cada período y en toda la organización.

Entre tales técnicas, el Cuadro de Mando Integral es una de las más novedosas y ofrece la ventaja de que permite evaluar de manera conjunta el comportamiento de las áreas funcionales de la organización, es por eso que en el presente trabajo se planteó la adopción de esta herramienta para proponer un sistema de indicadores basado en el Cuadro de Mando Integral que permita a la empresa SUMINPECA, C.A., realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión.

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta empresarial útil para la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a mediano y largo plazo. Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos económicos y humanos en una dirección determinada no es tarea sencilla, por este motivo se decide plantear un Cuadro de Mando para generar resultados y lograr los objetivos planteados por la empresa. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros.

Asimismo, dada la naturaleza de los procesos que se llevan a cabo en la empresa objeto de estudio, existen altas probabilidades que se produzcan fallas en el manejo de la información, lo que trae como consecuencia el mal uso de los recursos. En este sentido, una herramienta de medición y control de desempeño, como lo es el Cuadro de Mando Integral, aunado al uso de los recursos y la coordinación adecuada, permite optimizar de forma significativa la utilización de los bienes disponibles y mejorar la calidad de las actividades para generar resultados beneficiosos tanto para el negocio como para el personal que lo conforma.

En vista de ello, se propone diseñar un sistema de indicadores de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa SUMINPECA, C.A., a partir de la situación inicial encontrada en la empresa y por el interés mostrado en sus trabajadores en aplicar normas para agilizar e incrementar la calidad de sus procesos, con la finalidad de crear sensibilidad hacia los grupos de interés vinculados con la organización como la forma más eficaz de mantener la relación a largo plazo y añadir valor a la lealtad de éstos con la empresa, mediante un conjunto de indicadores de desempeño, que satisfaga las necesidades de los usuarios de la empresa y sus trabajadores. El estudio consta de cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I. El Problema: en esta sección se describe, objetivos de la investigación, conjuntamente con un panorama general la empresa SUMINPECA, C.A., Anaco Estado Anzoátegui.

Capítulo II. Marco Teórico: se refiere a los antecedentes que brindaron su apoyo a la investigación y las bases teóricas asociada con el objeto de estudio.

Capítulo III. Marco Metodológico: señala el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de

datos y las técnicas para procesamiento y análisis de datos con su respectivo procedimiento metodológico a seguir para el logro de los objetivos específicos.

Capítulo IV. Presentación y Análisis de Resultados: indica los resultados de la investigación, sus análisis e interpretación.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones: en este se concluye sobre la investigación y se muestran las recomendaciones respectivas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El petróleo, desde su descubrimiento se dice que es el recurso energético más importante de la historia, el cual ha transformado al mundo, ha estado ligado al impulso de nuevas tecnologías, ha creado grandes fortunas y ha sido causa de enfrentamientos y guerras. De la misma manera, la industrialización de este, ha contribuido durante mucho tiempo con la economía a nivel mundial, incluyendo procesos globales de exploración, extracción, refinado, transporte y mercadotecnia de productos del petróleo. Los productos de mayor volumen en la industria son combustibles (fueloil) y gasolina. El petróleo es la materia prima de muchos productos químicos incluyendo productos farmacéuticos, disolventes, fertilizantes, pesticidas y plásticos.

Aunado a esto, el petróleo se consume de forma mayoritaria en los países donde no se produce. Entre Estados Unidos y Europa occidental absorben casi la mitad del consumo petrolífero mundial. Sin embargo, los países del Golfo Pérsico, que sólo representan el 4.5% del consumo mundial, son los mayores emisores, con el 26% de la producción. Por otra parte, los países occidentales dependen de la importación, y se ven obligatoriamente sometidos a los precios que imponga un mercado oscilante e imprevisible, el cual no es el caso para Venezuela.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores, Venezuela, es un país donde el petróleo no sólo constituye con la principal fuente de ingresos para el país, sino que forma parte de la cultura de sus pobladores. Es tema de los programas educativos, es protagonista de los titulares de la prensa escrita y audiovisual, es materia de

conversación en espacios de opinión en los medios, entre otras cosas. La industria petrolera en Venezuela es manejada por una empresa llamada Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), creada por decreto gubernamental durante la primera presidencia de Carlos Andrés Pérez luego de la nacionalización de la industria petrolera. La misma es una empresa estatal venezolana cuyas actividades son la explotación, producción, refinación, mercadeo y transporte del petróleo venezolano.

Por otro lado, y, asimismo, existen una gran cantidad de empresas que están ligadas con PDVSA directa e indirectamente, a fin de contribuir con el desarrollo de los proyectos nacionales e internacionales que la misma desempeña. Entre ellas, existe una empresa denominada como SUMINPECA, C.A., ubicada en la Av. José Antonio Anzoátegui, Km 10 en la ciudad de Anaco en el Estado Anzoátegui, la cual inicio sus actividades en el año 1990 dedicándose a la compra y venta de materia prima. Esta empresa local se encarga del manejo de aceros especiales, dando disponibilidad de productos vitales para la industria petrolera, metalmecánica y agrícola en el mercado nacional.

SUMINPECA, C.A., es una empresa pequeña que comenzó como una empresa familiar, la cual fue creciendo a través de los años. Esta cuenta con una presidencia y vicepresidencia, una gerencia general, el departamento de administración en donde se llevan a cabo todos los servicios contratados y tres departamentos finales, pero no menos importantes, denominados como compras, ventas y almacén. Es evidente entonces, que la empresa, tiene una organización muy bien establecida con respecto a responsabilidades y puestos de trabajo. Razón que permite la finalización, aunque tardía, de las actividades desarrolladas diariamente por la misma, todo esto debido a la alta demanda y problemas económicos que se encuentran actualmente en Venezuela, lo que genera retraso en los pedidos efecto de la dificultad en la que se presentan las empresas para la obtención de divisas, entre otros rezones.

De la misma manera, toda organización necesita tener documentos que contengan de forma ordenada y sistemática información sobre historia, estructura organizativa, política, normas y procedimientos para la ejecución de cualquier actividad, con lo cual se pueden describir ciertas fallas, una de ellas es que las actividades de la empresa, actualmente no se están efectuando mediante instrucciones y políticas claramente establecidas que indiquen los procedimientos que se deben seguir para la exitosa culminación de actividades.

Aunado a esto, la empresa cuenta con una cantidad mínima y limitada de personal, lo cual genera extra cargos de responsabilidades para cada uno de los empleados. Otra deficiencia, ligada con el personal, es la ausencia de una manual de procedimiento en RRHH para el cálculo de liquidación y prestaciones sociales, esto a su vez genera incertidumbre y descontrol. Todo lo anterior, hace sustentar la necesidad de un sistema de control de gestión que estudie e integre de manera eficaz y eficiente los factores que inciden en la finalización a tiempo de las actividades, razón por la cual, la propuesta del diseño de indicadores de gestión se convierte en una necesidad para encaminar con mayor éxito la ejecución de la iniciativa que se abordó en esta investigación.

Una vez estando en conocimiento de esta realidad, se propone un diseño de indicadores de gestión que permitan tomar el control y medir la eficacia de dichas actividades, razón que permite desarrollar el siguiente trabajo de grado, el cual estará sustentado en las metodologías de David (2008) para todo lo que concierne a la ejecución de las auditorías interna y externa, en función de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales permitirán crear el marco estratégico necesario para la posterior formulación de dichos indicadores de gestión según los principios de la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesta por Kaplan y Norton (1997), considerando sus cuatro perspectivas (financiera; del cliente; de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento).

En el mismo orden de ideas, un Cuadro de Mando Integral proporcionará a los gerentes una mirada global del desempeño mostrado y detectar las desviaciones existentes. Igualmente, se considerará la aplicación del diagrama Causa-efecto mejor conocido como Ishikawa, para brindar una descripción globalizadora sobre la situación actual del departamento de compras de la empresa SUMINPECA, C.A. Así finalmente se diseñarán una serie de planes de acción propuestos por George Morrissey en su libro Planeación táctica.

La importancia de este proyecto de grado radica en que el estudio se convertirá en un elemento esencial para atender a las necesidades del departamento de compras de la empresa SUMINPECA, C.A, sirviendo también de referencia para otras empresas que requieran la utilización de esta combinación de metodologías para el alcance de sus objetivos.

Finalmente, vale señalar en cuanto al alcance de esta investigación, que la misma abordará exclusivamente lo correspondiente al diseño de indicadores de gestión, por lo que corresponderá a la empresa decidir sobre su posterior implementación.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer indicadores de gestión basados en un cuadro de mando integral para la empresa SUMINPECA, C.A., ubicada en Anaco estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la empresa SUMINPECA, C.A.
- Realizar el diagnóstico interno y externo para la identificación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
- Diseñar indicadores de gestión seleccionados para la empresa SUMINPECA, C.A.
- Formular el Cuadro de Mando Integral (CMI) basados en los indicadores de gestión seleccionados para la empresa SUMINPECA, C.A.
- Crear planes de acción para las operaciones la empresa SUMINPECA, C.A.

1.3 Descripción de la Empresa

1.3.1 SUMINPECA, C.A.

SUMINPECA, C.A., es una empresa encargada de planificar y realizar actividades relativas a la transformación, producción, mercadeo y ventas de materiales, para la industria petrolera, metalmecánica y agrícola a nivel Nacional (la venta de materiales ferroso en toda su gama tanto de fabricación nacional como extranjera para la obtención de ganancias).

1.3.2 Funciones de la Empresa

- Satisfacer a los clientes (personas naturales y jurídicas) ofreciendo y otorgando eficiencia en los productos objetos de ventas, bajo principios de control de calidad de los materiales y aleaciones especiales con certificados de garantías con excelentes resultados.

- Asesorar a los clientes sobre la línea de los productos ofrecidos, es decir, explicar al cliente para que son utilizados.
- Atender las consultas o emergencias requeridas por clientes.
- Suministrar productos y servicios que alcancen o excedan los estándares específicos e implícitos de confiabilidad y desempeño a fin de lograr que el cliente obtenga lo que realmente está solicitando.

1.3.3 Reseña Histórica

La empresa SUMINPECA, C.A., inicio sus actividades en el año 1990 dedicándose a la compra y venta de materia prima para la industria petrolera. Esta empresa conforma la primera empresa local encargada del manejo de aceros especiales, su labor se ha caracterizado por un marcado avance en la disponibilidad de estos vitales productos (materia prima) para la industria petrolera, metalmecánica y agrícola.

A medida que las actividades petroleras aumentan su desarrollo, los clientes de SUMINPECA, C.A., se tornan cada vez más riguroso en los requerimientos de materia prima y se han visto más interesados en conocer todo el proceso de producción, almacenamiento, entrega y calidad del producto. Esto se produce a raíz del ascenso de evaluaciones por parte de la industria petrolera para garantizar una óptima gama de productos y servicios induciendo a SUMINPECA, C.A., a continuar prestando servicios a la industria petrolera, haciendo mucho énfasis en la presentación de servicio de la mejor calidad, para así ser más competitivos en el mercado laboral.

En la figura 1.1, se muestra la localización geográfica de la empresa SUMINPECA, C.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico hace la referencia conceptual necesaria para el desarrollo del siguiente proyecto de investigación, temas que están ligados con el sustento teórico de las afirmaciones que más tarde verificaron e interpretaron los resultados del análisis de estudio. Asimismo, en este capítulo se plasma los antecedentes de la investigación donde se presenta un resumen de algunos trabajos de grado.

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. Así pues, 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 (Balanced Scorecard), las cuales servirán de apoyo en cuanto a la metodología y técnicas aplicadas. A continuación, se presentan los referidos antecedentes:

Veliz (2016). *“Diseño de un modelo de gestión basado en Cuadro de Mando Integral a la gerencia de servicio de cementación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A, Anaco Estado Anzoátegui”*. Para el desarrollo del mismo se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se definió la misión visión estratégica y objetivos de la organización, unidos al establecimiento de estrategia factible que permitan el alcance de los objetivos propuestos, finalmente elaborar el cuadro de mando integral basados en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas. El trabajo se encuentra enmarcado en un diseño de tipo proyecto factible apoyado en un tipo de investigación

de campo, para lo que se implementaron técnicas de recolección de datos como: observación directa hecha en las instalaciones del objetivo de estudio y entrevistas realizadas al personal y como técnicas de análisis diagrama de Ishikawa y análisis de contenido. Como conclusión, la gerencia no tiene de forma clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual generaba que los miembros de la dependencia asumieran un enfoque propio de lo que representaba, desarrollando sus objetivos y planes en función de su óptica particular. Recomendando implementar el plan estratégico propuesto para la gerencia de servicios de cementación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A. Así pues, esta investigación permitirá contar con un punto de partida para la aplicación adecuada de la metodología del Cuadro de Mando Integral, en función de diseñar indicadores ajustados a la realidad abordada actualmente por esta investigación.

Asimismo, esta investigación permitió contar con un punto de partida para la formulación adecuada de estrategias factibles para el alcance de los objetivos estratégicos. Además, de guiar la elaboración del mapa estratégico y la metodología del Cuadro de Mando Integral, en función de diseñar indicadores ajustados a la realidad abordada actualmente por esta investigación.

Lineros (2016). *“Diseño de un plan estratégico para el proyecto de Ingeniería, Procura y Construcción (IPC) de las instalaciones para el almacenamiento de diluyente producción temprana, ejecutado en la División Junín de la Faja Petrolífera del Orinoco por la Gerencia de Construcción de PDVSA Ingeniería y Construcción”*. En dicho proyecto se observaron ciertas deficiencias que ameritaban ser canalizadas mediante un plan estratégico formalmente establecido, en función de encaminar con mayor éxito su ejecución. El desarrollo de la propuesta se inició con la descripción de la situación actual del proyecto mediante la metodología propuesta por Peter Checkland, la cual también permitió la definición de la misión y visión. Seguidamente, con los lineamientos propuestos por Fred David se realizó la auditoría

interna y externa, con cuyas variables se construyó la matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos planteados, para culminar con la elaboración de los planes de acción de acuerdo a la estructura definida por George Morrissey y la aplicación del Cuadro de Mando Integral estructurado por Kaplan y Norton, el cual se basa en indicadores de gestión, de acuerdo a cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

Esta investigación aportó información valiosa para el desarrollo del basamento teórico del presente trabajo, fundamentalmente ofreció información relevante para el diseño del instrumento de recolección de datos que se aplicará para obtener una aproximación más clara acerca de la realidad actual del área de operaciones, además de la información detallada de los análisis tanto internos como externos que se realizaran.

Pérez (2015). *“Diseño de un plan estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la empresa Transporte y Servicios Palma (TRANSPALMA), C.A ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui”*. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente (UDO), Extensión Región Centro-Sur. El Departamento de Aseguramiento y Control de Calidad (ACC) de la empresa estudiada, se encontraba presentado deficiencias en el cumplimiento de sus actividades debido a la inexistencia de planes estratégicos que permitieran el mejoramiento de sus funciones. Para subsanar esta situación, se realizó este estudio utilizando los lineamientos propuestos por Fred David, que facilitó el uso de técnicas como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), para valorar de forma objetiva el comportamiento propio del departamento, así como de su entorno, respectivamente. También esta metodología permitió revisar la misión y visión existente en la dependencia estudiada. Asimismo, se construyó la Matriz de

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que estuvo orientada a la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los focos problemáticos planteados, cuyo desarrollo se encuentra condensado en los planes de acción diseñados, en concordancia con las pautas establecidas por George Morrissey.

Así pues, esta investigación contribuyo con información valiosa para el desarrollo del basamento teórico del presente trabajo, fundamentalmente en lo que respecta al planteamiento de las estrategias.

Ordaz (2014). *“Diseño de un plan estratégico orientado a la mejora del proceso de acondicionamiento y distribución de los Staff Houses pertenecientes al segmento de Drilling and Measurements (D&M) de la empresa Schlumberger, ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui”*. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero de Sistemas en la Universidad de Oriente (UDO), Extensión Región Centro-Sur. Este estudio se inició sosteniendo contacto directo con la realidad existente, que permitió evidenciar los principales factores críticos que inciden sobre el proceso de distribución del staff houses del segmento D&M de Schlumberger. Seguidamente, se empleó la metodología de Fred David para realizar la auditoría interna, en la cual se identificaron una serie de fortalezas y debilidades, las cuales fueron analizadas mediante la matriz EFI. Asimismo, se realizó la auditoría externa donde se detectaron las oportunidades y amenazas, cuyo análisis se realizó por medio de la matriz EFE. Con esta información se pudo declarar la misión y la visión, aunado a esto, se formularon cinco (5) objetivos estratégicos, los cuales se relacionaron con nueve (9) estrategias formuladas, todo ello gracias a la matriz FODA. Finalmente, se siguió el modelo de George Morrissey para la creación de nueve (9) planes de acción, según el número de estrategias sugeridas.

Esta investigación brindó la información necesaria para la para la aplicación de las distintas matrices que establece la metodología de Fred David, así como para la elaboración de los planes de acción.

Fuentes (2013). *“Diseño de plan estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de Calidad (ACC) de la empresa Consorcio PROFVENCA, ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui”*. La razón que le dio motivo a esta investigación fueron las diversas deficiencias en el cumplimiento de las actividades de la empresa, producto de la inexistencia de planes de acción estratégica que permitan el mejoramiento de sus funciones. Esto fue evidenciado a través de la poca claridad y entendimiento de su misión, visión y objetivos a largo plazo, generando que la entidad no se perfile hacia un futuro próspero. Para subsanar esta situación, se realizó este estudio utilizando los modelos propuestos por Strickland y Thompson para la revisión de la misión y visión de la organización, además de los lineamientos propuestos por Fred David para la realización de las auditorías 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, considerando los planes de acción propuestos.

Indudablemente, esta investigación fue una guía en la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral, en función de diseñar indicadores ajustados a la realidad abordada actualmente por esta investigación.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Relación Causa-Efecto

Kaplan y Norton (2005), señalan que:

Son el camino para el éxito en la tarea de descripción de la estrategia siendo, en este caso, de plena aplicación la máxima de que la estrategia no se puede aplicar sino se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir. El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en la perspectiva financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y crecimiento y aprendizaje. (p.23).

Los objetivos de las cuatro (4) perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto; es por ello, que alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

2.2.1.1 Pasos para Realizar un Diagrama Causa-Efecto

- Debemos dibujar un diagrama en blanco.
- Escribir de una manera breve y clara el problema a analizar.
- Identificar y escribir las categorías que consideremos apropiadas para nuestro problema. Podemos tomar como base las cuatro principales, y de ahí partir para la creación de nuevas categorías.
- Realizar una tormenta de ideas con el fin de proponer tantas causas principales como sea posible, esto con el fin de no omitir alguna, y que pueda ser pasada por alto. Debemos de ir anotando las causas dentro de la categoría a la cual corresponda.

- Una vez que hemos identificado las causas principales procedemos a preguntarnos, ¿Por qué ha surgido determinada causa principal? Esto con el fin de identificar cuáles han sido las causas secundarias (subcausas) que han provocado a las causas principales.
- Ya que hemos identificado tanto las causas principales como las causas secundarias procedemos a realizar un análisis detallado de cada una de ellas, para seleccionar aquellas causas que estamos en posibilidad de corregir de una manera inmediata, y asignar aquellas causas que se encuentran fuera de nuestras manos, a un responsable para su solución.
- Después de haber realizado modificaciones o correcciones a las posibles causas que han provocado el problema debemos de considerar realizar un análisis y evaluación de las acciones tomadas.

2.2.2 Matriz FODA

David (2003), expone la Matriz FODA como:

Una herramienta importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias; tales como, estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y, por último, estrategias de debilidades y amenazas (DA). (p.157).

La Matriz FODA es un instrumento esencial que ayudara a los gerentes a proveer los medios necesarios para el proceso de planeación estratégica. El propósito de esta es suministra información necesaria para generar estrategias alternativas variables. Las estrategias de una matriz FODA se agrupan en:

- Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus

empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Las empresas siguen estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para superarlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

- Las estrategias DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Algunas veces una empresa goza de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.
- Las estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden reducir las debilidades internas y minimizar los efectos de las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. (ver tabla 2.1).

Tabla 2.1. Estructura de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias (FO) Usar fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias (DO) Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
Amenazas (A)	Estrategias (FA) Usar las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias (DA) Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Fuente: David (2008)

2.2.3 Auditoria Interna

David (2008), explica que la auditoría interna:

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

Los factores internos clave obviamente varían en función del negocio al que se dedique la empresa, esta auditoría, debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas. En un ambiente cambiante y sobretodo, poco confiable es preciso explotar las fortalezas y disminuir las debilidades, con el fin de fundamentar en una sólida base las actividades de la organización.

2.2.3.1 Fortalezas

Las fortalezas son definidas por Hitt, Ireland y Hoskisson (2006), como: “las actividades que se llevan a cabo en el entorno interno de una organización, en donde se destacan aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otra”. (p.50). En resultado, conociendo las fortalezas de una organización permiten tener un alto nivel de competitividad y contribuyen al logro de los objetivos de la entidad.

2.2.3.2 Debilidades

Las debilidades según Hitt, Ireland y Hoskisson (op.cit.): “son las características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar amenazas”. (p.98). Son actividades deficientes que no permiten que la organización aproveche al máximo sus oportunidades al momento de realizar un trabajo o actividad.

2.2.3.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Según David (op.cit.):

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa. (p.149).

Para la elaboración de dicha matriz se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- Enumerar los factores internos claves identificados en el proceso de auditoría interna. Utilizando un total de diez (10) a veinte (20) factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 a 1.0, siendo el primero el valor mínimo de un factor “sin importancia” y el último un factor “muy Importante”. Este valor, indica la importancia relativa que posee dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Sin importar si un factor es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los

mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

- Asignar una clasificación de uno (1) a cuatro (4) a cada factor interno clave para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor ubicada en la clasificación uno (1), una debilidad menor ubicada en la clasificación dos (2), una fortaleza menor ubicada en la clasificación tres (3) o una fortaleza mayor ubicada en la clasificación cuatro (4). Nótese que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro (4) o tres (3) y las debilidades deben recibir una clasificación de uno (1) o dos (2). De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso anterior se basan en la industria.
- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar un valor ponderado total.

En la tabla 2.2, se puede apreciar la estructura que debe poseer una matriz EFI:

Tabla 2.2. Estructura de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Variables	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
Total			

Fuente: David (2008)

2.2.4 Auditoría Externa

David (op.cit.), refiere que:

El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de actividades que podría aprovechar la empresa y de amenazas que deberían evitar, puesto que la organización radica en un entorno tan complejo y cambiante es evidente que es imposible determinar todos los factores externos que la afectan, la auditoría busca más bien, puntualizar los elementos externos claves y que ofrezcan respuestas factibles. Los actores externos son clasificados en cinco grandes categorías: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. (p.62).

Los usuarios de la información para esta auditoría, son inversores, agentes gubernamentales y el público en general. Su objetivo, es emitir una opinión sobre la razonabilidad de la información financiera, dando confianza a los datos suministrados.

La auditoría externa permite visualizar de manera directa, las posibles oportunidades y amenazas que puedan existir en la organización, esta se realiza con el objetivo de establecer estrategias que funcionen como plan para abordar lo positivo y negativo arrojado por este proceso.

2.2.4.1 Oportunidades y Amenazas

Hitt, Ireland y Hoskisson (op.cit.), sostienen que las oportunidades: “son las posibilidades del marco general que se presentan en el mercado, las cuales deben ser aprovechadas por la compañía para lograr la competitividad estratégica”. (p.43). La empresa además debe contar con las fortalezas necesarias a la hora de aprovechar estas oportunidades, así podrían de forma significativa beneficiar una organización en el futuro.

De igual manera, Hitt, Ireland y Hoskisson (op.cit.), sostienen que las amenazas: “son las condiciones del entorno externo que pueden afectar los esfuerzos

de la compañía para lograr su competitividad estratégica”. (p.43). Estas circunstancias pueden afectar y poner en peligro la integridad de los negocios de la compañía, afectando el desarrollo de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.

2.2.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

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

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

De esta manera, para su elaboración resulta necesario seguir los siguientes pasos:

- Elaborar una lista con los factores externos identificados en el proceso de auditoría externa. Se debe incluir tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y a su sector usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- Asignar a cada factor un valor que varié de 0.0 a 1.0, siendo el primero el valor mínimo de un factor “sin importancia” y el ultimo un factor “muy Importante”. Este valor, indica la importancia relativa que posee dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades por lo general reciben valores más altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y

logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

- Asignar una clasificación de uno (1) a cuatro (4) a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde la clasificación cuatro (4) corresponde a una respuesta “Excelente”, la tres (3) significa que está por “Encima del promedio”, la dos (2) corresponde a un valor promedio y la uno (1) una respuesta “Deficiente”. Estas clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso anterior se basan en el sector.
- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar un valor ponderado total.

El formato o estructura de la Matriz EFE, se refleja a continuación en la tabla 2.3:

Tabla 2.3. Estructura de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Variables	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Fuente: David (2008)

2.2.5 Objetivos Estratégicos

Para Tanaka (2005), un objetivo estratégico: “es aquel de largo plazo, fijado por la alta gerencia, y que ubicará a la organización en una mejor situación en el futuro.

Este objetivo permitirá la innovación continua y el crecimiento permanente de la empresa”. (p.174).

Asimismo, las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo así, estos buscan ofrecer directrices o pautas de actuación encaminada a la mejora de la actividad y rendimiento de una organización.

2.2.6 Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE)

De acuerdo con David (op.cit.), la matriz de evaluación de orden de prioridad estratégica (MEOPE): “determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos se capitalizan o mejoran”. (p.240).

Este instrumento permite diferenciar alternativas de estrategias con objetividad, para la fácil selección de las herramientas que se deben implementar con el fin de cumplir con el objetivo planteado. Esta matriz se desarrolla de la siguiente manera:

- Se elabora una lista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas extraídas de los procesos de auditorías.
- Se le asigna a cada debilidad, fortaleza, amenaza y oportunidad el mismo peso que obtuvieron en las matrices EFI y EFE.
- A cada estrategia agrupada se le asigna una calificación. Las calificaciones (CA) del atractivo se realizarán 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.

- Se calculan los puntajes totales de prioridad, multiplicando el peso por las calificaciones obtenidas (TCA).
- Se calcula 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.

La estructura regular de la matriz MEOPE se muestra en la tabla 2.4:

Tabla 2.4. Estructura de la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE)

N°	Variable	Peso	Estrategia 1		Estrategia n	
			CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas						
1	Fortaleza 1					
2	Fortaleza 2					
i	...					
n	Fortaleza n					
Debilidades						
1	Debilidad 1					
2	Debilidad 2					
i	...					
n	Debilidad n					
Oportunidades						
1	Oportunidad 1					
2	Oportunidad 2					
i	...					
n	Oportunidad n					
Amenazas						
1	Amenaza 1					
2	Amenaza 2					
i	...					
n	Amenaza n					
Total						

Fuente: David (2003)

2.2.7 Análisis Estructural

El análisis estructural es una técnica que permite resumir la relación directa que existe entre ciertas variables. 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 destacadas, de tal forma que permitan plantear

tácticas objetivas para alcanzar la misión propuesta. Este proceso se realiza a través de la determinación de valores porcentuales llamados motricidad y dependencia, los cuales se calculan de la siguiente manera:

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{100 \times M_i}{M_t} \quad (\text{Ec. 2.1})$$

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{100 \times D_i}{D_t} \quad (\text{Ec. 2.2})$$

Dónde:

- %M = Porcentaje de Motricidad
- %D = Porcentaje de Dependencia
- M_i = Motricidad de la Variable i
- D_i = Dependencia de la Variable i
- M_t = Motricidad Total General
- D_t = Dependencia Total General

Posterior a la determinación de los valores de motricidad y dependencia, se calcula la valoración ponderada de la Matriz de los Factores Internos o Externos, según sea el caso, desde las variables claves obtenidas en las distintas zonas analizadas previamente y se continúa de la siguiente manera:

- Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el valor ponderado externo (VPI/VPE) con la siguiente expresión:

$$\text{VPI/VPE} = \% \text{ Motricidad} + (1 / \% \text{ Dependencia}); \text{ si } \% \text{ Dependencia} > 0 \quad (\text{Ec. 2.3})$$

- Se calcula el Factor Ponderado (FP) y la Ponderación Interna o Externa (PI o PE) de variables con las siguientes ecuaciones:

$$FP = VP * 100 / TVP \quad (\text{Ec. 2. 4})$$

Donde el TVP = Total de los Valores Ponderados

$$PI \text{ o } PE = FP / 100 \quad (\text{Ec. 2.5})$$

2.2.8 Indicadores de Gestión

Según Beltrán (2000), un indicador se define como: “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. (p.33).

Un indicador de gestión es una medida que describe cuán bien se están desarrollando los objetivos de un proyecto, tiene como principal función señalar datos, procedimientos a seguir, fenómenos, situaciones específicas.

La medición de los indicadores de gestión se realiza mediante la interrelación y las dimensiones de: economía (manejo adecuado de los recursos financieros), eficacia (logro de los objetivos institucionales), eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de los recursos) y calidad del servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

2.2.9 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Kaplan y Norton (1997), establecen que 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 CMI consiste en movilizar a la gente hacia el desempeño de lo planificado, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de las estrategias establecidas a largo plazo. Permite guiar el desempeño actual y apuntar al futuro. Usando medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

En la tabla 2.5, se muestra un resumen del alcance de cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente y algunos indicadores que normalmente se asocian con ellas:

Tabla 2.5. Las Cuatro (4) Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Orientación	Indicadores genéricos
Financiera	Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las mediciones de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del sistema	Rendimiento sobre las inversiones y valor añadidos.
Cliente	En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en los segmentos seleccionados.	Satisfacción, retención y cuota de mercado.
Procesos internos	Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos y entregar las propuestas de valor que retendrán y atraerán a los clientes.	Calidad y tiempo de respuesta.
Aprendizaje y crecimiento	Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.	Disponibilidad de los sistemas de información y satisfacción de los usuarios.

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

2.2.9.1 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).

2.2.9.2 Pasos para Construir un Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (op.cit.), señalan que:

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.

a) Definir la arquitectura de la medición: en este aspecto se destaca lo siguiente:

- Seleccionar la unidad de la organización adecuada: después de haber realizado una consulta con la alta dirección, el arquitecto debe definir la 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 sea 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.

- 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.

- b) Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

- 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.

- 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 primera 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 (4) 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.

c) 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.

d) Construcción del plan de implementación

- 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.

2.2.9.3 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 puede 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).

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI.

2.2.9.4 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).

2.2.10 Plan de Acción

Tomando en consideración lo indicado por Fernández (2004), el plan de acción: “indica que hay que hacer, por quien, cuando, y con qué recursos”. (p.9).

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

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

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 2.6.

- 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.

Tabla 2.6. Estructura de los Planes de Acción

Objetivo N° :				
Estrategia:				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación

Fuente: Morrisey (1996)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El siguiente capítulo comprende la información referida al tipo y diseño de la investigación, a la descripción de las técnicas de recolección de información, población y muestra, además de la fundamentación de los procedimientos y metodología empleada durante el desarrollo de la investigación.

3.1 Tipo de Investigación

El siguiente trabajo de grado corresponde a una investigación de nivel descriptivo, definida por Arias (2006), como aquella que:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24).

Partiendo de lo anterior, en este trabajo de investigación se describió la situación actual de las operaciones realizadas en la empresa SUMINPECA, C.A. describiendo así las actividades directamente de los hechos en el objeto de estudio.

3.2 Diseño de la Investigación

El siguiente trabajo de grado corresponde a una investigación de campo, de la cual Arias (op.cit.), comenta que: “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p.31).

En tal sentido, los datos se recolectaron directamente de la realidad por parte del investigador, toda la información proviene de entrevistas no estructuradas, observaciones e información disponible, en torno a la situación existente en el departamento de compras de la empresa SUMINPECA, C.A.

3.3 Población y Muestra

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Según Tamayo y Tamayo (1998), la población se define como: “la totalidad del fenómeno a estudiar donde la unidad de población posee una característica común la cual se estudia y se da origen a los datos de la investigación”. (p.114).

Asimismo, Morles (1994), precisa que: “población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación”. (p.32).

De esta manera, la población estudiada estuvo representada por el personal que labora en la empresa SUMINPECA, C.A., considerando que esta unidad es donde se presenta el problema planteado; la población es de quince (15) personas, las cuales ocupan los siguientes cargos:

Tabla 3.1. Cargos y Personal de la Empresa SUMINPECA, C.A.

Departamentos	Cantidad
Presidencia	1
Vicepresidencia	1
Gerencia General	1
Administración	1
Servicios Contratados	3
Compras	2
Ventas	2
Almacén	4
Total	15

Fuente: El autor (2019)

En cuanto a la muestra, Fernández, R. (1998), señala que: “cuando la población es menor de cincuenta (50) individuos la población es igual a la muestra”. (p.31). Por lo tanto, se consideró la muestra igual a la población.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Tomando en cuenta que el diseño de la investigación fue descriptivo y de campo, Arias (op.cit.), define técnicas como: “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p.67). De esta manera, se describen a continuación las técnicas a emplear para el desarrollo efectivo de la investigación:

3.4.1.1 Revisión Bibliográfica

Arias (op.cit.), señala que: “es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea la forma de datos, que puedan haber sido productos de mediciones hechas por otros, como texto en sí mismo constituyan los eventos de estudio”. (p.72).

Esta técnica estuvo vinculada con la búsqueda de información en libros de diferentes autores, trabajos previos, manuales, informes, Internet, entre otros, es decir, todas aquellas publicaciones asociadas al tema de planificación estratégica y más específicamente la referente a la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), en conjunto con información impresa que se disponga sobre la empresa SUMINPECA, C.A., con la finalidad de adquirir la mayor información relacionada con el tema investigado para sustentar teóricamente este trabajo.

3.4.1.2 Observación Directa

Arias (op.cit.), señala que: “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (p.67).

La observación directa se utilizó para recolectar información de la recepción de importación actual y de las actividades involucradas con el fin de verificar las condiciones, comportamientos y consecuencias que presentan dicho proceso en la empresa SUMINPECA, C.A.

3.4.1.3 Entrevistas No Estructuradas

La entrevista no estructurada está definida por Arias (op.cit.), como:

Aquella 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. Es por esto que el entrevistador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia. (p.73).

De esta manera, la misma comprenderá la realización de conversaciones informales con los actores del sistema, cuyos testimonios servirán como base de conocimiento, a objeto de recopilar la información de interés para la comprensión amplia de la problemática detectada.

3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (op.cit.), refiere que: “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p.67). Partiendo de esta conceptualización, se muestra a continuación el instrumento de recolección de datos a considerar.

3.4.2.1 Cuestionario

De acuerdo con Arias (op.cit.), el cuestionario es un instrumento: “que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular”. (p.72).

El cuestionario que fue aplicado a la muestra definida (anexo A), se diseñó tomando como punto de partida una tesis ya antes culminada, la cual es citada en los antecedentes de esta investigación. El mismo facilito la obtención de una serie de resultados que se emplearon para cotejarlos con los fundamentos señalados en la problemática del proyecto. De igual manera, para garantizar su validez metodológica, el mismo fue evaluado por expertos sustentado en el anexo B, a fin de confirmar que los ítems considerados permitirán el logro de los objetivos de la investigación.

3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Se refiere a la agrupación de una variedad de técnicas que fueron utilizadas con el objetivo de estudiar los hechos, logrando de esta manera expresar los resultados de forma confiable y válida. Las técnicas metodológicas que se utilizaron para la validación de cada uno de los objetivos específicos de la investigación fueron las siguientes:

3.5.1 Diagrama de Ishikawa

Esta técnica es utilizada para identificar, clasificar y poner de manifiesto las posibles causas que generan el problema, ilustrando gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado y los factores (causas) que influyen en el mismo.

En este estudio se empleó para realizar el diagnóstico de la situación actual en la empresa SUMINPECA, C.A, permitiendo observar todos los factores causales que influyen sobre la gestión.

3.5.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

David (op.cit.), señala que: “esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas”. (p.158).

De esta manera, la matriz EFI se convirtió en un aspecto de suma utilidad para conocer detalladamente cómo se maneja la situación de los procesos internamente en la empresa SUMINPECA, C.A.

3.5.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Según David (op.cit.), señala que: “esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (p.110).

A través de esta matriz, se pudieron obtener datos que permitieron una comprensión más amplia sobre el entorno que presenta actualmente la empresa objeto

de estudio, mediante el análisis de diversas variables externas que se consideran claves, las cuales se clasificarán en oportunidades y amenazas.

3.5.4 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

David (op.cit.), expone que la Matriz FODA es:

Una herramienta importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias; tales como, estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y, por último, estrategias de debilidades y amenazas (DA). (p.157).

Es un guía esencial que provee de los medios necesarios para el proceso de planeación estratégica. Suministra información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas, así como también, la formulación de nuevos proyectos o mejoras fiables. La aplicación de esta matriz arrojará como resultado las estrategias óptimas para la adecuada ejecución de las actividades dentro de la empresa SUMINPECA, C.A.

3.5.5 Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE)

Luego de haber formulado las estrategias, esta matriz permitió determinar el orden de prioridad de las mismas, considerando aquellos objetivos que tengan asociados más de una estrategia. A través de este análisis cuantitativo, se determinará el atractivo o influencia de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la ejecución de cada estrategia.

3.5.6 Análisis Estructural

Esta técnica interpreta claramente la realidad, ya que percibe cada problema (variable) presentado según las relaciones que tiene con los otros dentro de la misma organización. Por medio de esta herramienta se logrará 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 el objetivo planificado.

Por medio del análisis estructural se determinarán 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, todo ello a través del uso de un sistema binario de oposición en la respectiva matriz de análisis estructural, donde se colocó cero (0) a aquellas variables cuya relación no tiene influencia directa en el sistema y uno (1) para los factores relacionados entre los cuales si existe incidencia.

3.5.7 Planes de Acción

La elaboración del plan de acción es un paso fundamental para el éxito de toda planificación, pues éste incorpora los objetivos, acciones, responsabilidades, recursos y mecanismos necesarios para cumplir las estrategias planteadas. En tal sentido, esto permitió establecer las acciones necesarias para situar las estrategias establecidas en este proceso de investigación y así dar cumplimiento a los objetivos planteados.

3.5.8 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es una técnica de evaluación y control de estrategia, que permite una transformación de la misión y estrategias de un sistema en objetivos e indicadores estructurados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

En este sentido, esta herramienta permitirá canalizar los indicadores asociados con las distintas estrategias a generar, en función de desarrollar un proceso de medición de los procesos, cuyos resultados permitirán conocer si realmente los objetivos definidos para el logro de los objetivos de la empresa puesta en cuestión se cumplirán de forma eficiente o no.

3.6 Procedimiento Metodológico

3.6.1. Descripción de la Situación Actual de la Empresa SUMINPECA, C.A.

En esta etapa se realizó la revisión de la documentación disponible en la Empresa SUMINPECA, C.A., relativa a los procesos internos de la misma. Igualmente, se sostendrán contactos directos con el sistema para percibir mejor la problemática detectada y analizar lo concerniente a las operaciones, actividades y detalles que conforman el objeto de estudio.

Para ello, el investigador se apoyó en técnicas como la observación directa y las entrevistas no estructuradas, que permitirán la recolección de la mayor cantidad posible de información, en función de que esto sirva de insumo para describir la situación problemática mediante un diagrama Causa-Efecto mejor conocido como ISHIKAWA.

3.6.2 Realización del Diagnóstico Interno y Externo para la Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades

Esta etapa se llevó a cabo como prólogo para crear las estrategias necesarias, como primer paso será necesario aplicar la auditoría interna, a fin de conocer los factores internos, en términos de fortalezas y debilidades, que interfieren en la dinámica propia de los procesos que forman la empresa.

De esta manera, toda la información proveniente del contexto interno se concentró en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual facilitó la evaluación cuantitativa de cada una de las variables detectadas para determinar la posición del sistema, es decir, para conocer si ha logrado explotar sus puntos fuertes o si es vulnerable a las debilidades.

Paralelamente, durante esta actividad se identificaron los factores externos que afectan el logro de los objetivos de la empresa, relativos a las oportunidades y amenazas que provienen de su entorno. De esta manera, las variables encontradas se condensarán en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), con el fin de evaluarlas y determinar el desempeño del sistema a estudiar respecto a cómo ha aprovechado las oportunidades y de qué manera ha afrontado las amenazas.

3.6.3 Diseño de Indicadores de Gestión Seleccionados para la Empresa SUMINPECA, C.A.

Una vez obtenidos los objetivos estratégicos se procedió a diseñar los indicadores requeridos por cada objetivo estratégico, de esta manera, se pudo disponer a través de los datos proporcionados por los mismos, información oportuna de la tendencia y del comportamiento dinámico de su gestión, cuestión primordial para la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

Esta etapa fue lograda mediante la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI), de Kaplan y Norton (1997), relacionando los objetivos estratégicos con cada una de las cuatro perspectivas de la metodología (financiera; del cliente; de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), para posteriormente diseñar los indicadores que midan el cumplimiento de dichos objetivos y elaborar el mapa estratégico respectivo.

3.6.4 Formulación del Cuadro de Mando Integral (CMI) Basados en los Indicadores de Gestión Seleccionados para la Empresa SUMINPECA, C.A.

Una vez establecidos sus componentes, se presentó el esquema del CMI, el cual fue propuesto para el control de la gestión de las operaciones de la empresa SUMINPECA, C.A. Este esquema pretende relacionar los objetivos estratégicos formulados para el proyecto, con cada una de las perspectivas mostradas por Kaplan y Norton (1997), en su libro “El cuadro de mando integral”, las cuales se materializarán para el logro del objetivo general del presente proyecto.

De la misma manera, partiendo de las estrategias y factores claves de éxito que se determinaron en las etapas anteriores, se procedió a la elaboración del mapa estratégico, el cual es una representación visual de las estrategias a nivel integral, donde se representa cada perspectiva y su relación con la estrategia seleccionada en la etapa de decisión.

3.6.5 Creación de Planes de Acción para las Operaciones de la Empresa SUMINPECA, C.A.

En esta parte se procedió a realizar la propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) luego de relacionar los objetivos estratégicos con cada una de las cuatro perspectivas de la metodología (financiera; del cliente; de procesos internos y de

aprendizaje y crecimiento), para posteriormente finalizar señalando los indicadores que miden el cumplimiento de dichos objetivos, en conjunto con la elaboración del mapa estratégico respectivo.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se procede a la presentación de los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación, en los cuales se hacen los respectivos análisis de los elementos hallados, con la finalidad de empapar al lector de la situación evidenciada en la empresa SUMIMPECA, C.A.

4.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa SUMINPECA, C.A.

4.1.1 Aspectos Generales de la Empresa SUMINPECA, C.A.

4.1.1.1 Misión – Visión – Objetivos de la Empresa SUMINPECA, C.A.

- Misión

La misión general de la empresa es suministrar aceros especiales de excelente calidad, asistir técnicamente a sus clientes, para la selección de materiales que optimizan la inversión ofreciendo atención personalizada a cada uno de ellos, mejorar continuamente los procesos de trabajo, adiestrar continuamente al personal para que brinde un mejor servicio.

- Visión

Garantizar la continuidad de las operaciones del negocio ante el impacto de la llegada de cualquier contratiempo, alcanzando la satisfacción total de los clientes mediante el suministro de productos de excelente calidad y sin interrupciones para

continuar siendo la empresa preferida de los clientes y la principal en el ramo tanto local como Regional y Nacionalmente.

- **Objetivos**
 - Satisfacer a los clientes (personas naturales y jurídicas) ofreciendo productos objetos de alta calidad.
 - Asesorar a los clientes sobre la línea de productos ofrecidos, a fin de que tengan una mayor visión de su actualización.
 - Suministrar productos que alcancen o excedan los estándares específicos e implícitos de confiabilidad y desempeño a fin de lograr que el cliente obtenga lo que realmente está solicitando.
 - Atender las consultas o emergencias requeridas por los clientes a objeto de calificar dudas técnicas sobre los productos.

4.1.1.2 Estructura Organizativa de la Empresa

En la figura 4.1, se muestra la conformación organizativa de la empresa, la cual posee una estructura de tipo lineal y funcional porque existen distintos niveles de jerarquía entre los diferentes departamentos en el cual cada unidad se desplaza de arriba hacia abajo según su nivel jerárquico y a la vez determina la función que realiza cada departamento.

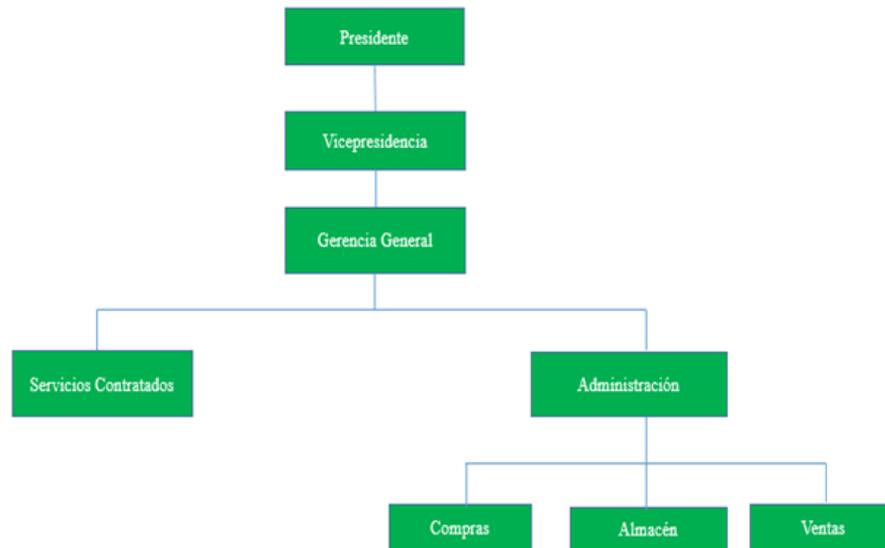


Figura 4.1. Estructura Organizativa de la Empresa SUMINPECA, C.A.
Fuente: Gerencia de RRHH de la empresa SUMINPECA, C.A. (2019)

De igual forma, se procede a la descripción de las principales atribuciones llevadas a cabo por cada una de las dependencias que se encuentran presentes en la empresa:

- **Presidencia:** encargada de representar a la empresa legalmente en todas las actividades, así como también de planificar, organizar y controlar permitiendo así lograr los objetivos y metas establecidas, tomar decisiones trascendentales, establecer las relaciones públicas ante otras organizaciones, controlar las políticas y normas a seguir dentro de la organización, definir la estructura organizativa y analizar nuevas ramas de inversión.
- **Vicepresidencia:** encargada de controlar el funcionamiento de las actividades y operatividad de la organización, definir y establecer procedimientos para la realización de las actividades, asegurar la ejecución efectiva de las políticas y realizar la actualización de esta.

- Gerencia general: encargada de recibir y analizar los informes de la administración y de todos los departamentos, autorizar la emisión de órdenes de compra, aprobar líneas de crédito para nuevos clientes e informar al presidente sobre su gestión.
- Servicios Contratados: encargado de resolver aspectos relacionados con el personal de la empresa, programar, dirigir, coordinar y desarrollar los programas y políticas de administración de personal, realizar el reclutamiento, selección y contratación de personal de la organización, controlar y registrar los datos correspondientes a cada trabajador, como por ejemplo: Seguro Social, Perdida Voluntaria del Empleo (PIE) y Fondo de Ahorro Obligatorio de Vivienda (FAOV), velar y mantener buenas relaciones con las organizaciones sindicales.
- Administración: encargada de controlar la posición financiera y económica de la empresa, establecer una política de inversión que garantice la liquidez de la empresa, controlar las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, inspeccionar, organizar y controlar las funciones administrativas, aprobar nuevos proveedores, establecer límites de créditos para los clientes de acuerdo a su capacidad de pago.
- Ventas: encargada de realizar la facturación y notas de la entrega a los clientes, recibir y procesar órdenes de compra de clientes, al cliente sobre productos alternativos, para sustituir los no existentes, coordinar los recursos para cumplir con la requisición del material, emitir cotización según las solicitudes de clientes y entregar certificados de calidad del material a los clientes al finalizar la transacción.
- Compras: encargada de recibir y procesar facturas y notas de entregas de los proveedores, emitir y entregar órdenes de compra al proveedor, coordinar y procesar la adquisición de materia prima e insumos para garantizar las operaciones de la empresa, detectar el material faltante en el almacén, organizar

la certificación de materiales (control de caída) y procesar devoluciones de material defectuoso.

- Almacén: encargado de controlar la recepción de la materia prima, coordinar el almacenamiento de la materia prima dentro del almacén, distribuir y codificar los materiales según su clasificación en las distintas anomalías en los materiales según su clasificación en las distintas áreas del almacén, informar al departamento de ventas sobre cualquier anomalía en los materiales tanto en su recepción como en su despacho.

4.1.1.3 Ambiente Organizacional

El clima organizacional es muy importante debido a que constantemente el personal interactúa con el medio externo, ya sean clientes, proveedores; la empresa SUMINPECA, C.A., establece un vínculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o con determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin desatender las necesidades del recurso humano.

4.1.1.4 Política de la Empresa

Consiste en mantener un amplio stock de aceros especiales para la industria petrolera, metalmecánica y agrícolas, como fuentes de suministro seguras, contando para ello con un equipo humano competente, motivado y comprendido con la política de desarrollo económico y social del estado venezolano la gestión transparente, la mejora continua, la eficiencia y calidad de servicios y productos.

4.1.1.5 Marco Normativo

La empresa cuenta con manuales de normas y procedimientos para distintos departamentos y con su respectivo organigrama, posee el acta constitutiva, donde se visualizan claramente el marco jurídico bajo el cual fue creada el 07/12/89 en la circunscripción Judicial del Estado Anzoátegui según Registro Mercantil N° 28, Tomo A-46 con un capital inicial de Bs.F 3.000,00.

4.1.1.6 Políticas Económicas Sociales y Tecnológicas

La empresa posee políticas económicas enfocadas a suministrar productos y servicios de calidad a nuestros clientes tanto nacionales como internacionales a menor costo total, agregándole el máximo valor a los procesos, y maximizando el valor agregado a la corporación, contribuyendo al desarrollo económico del país dando cumplimiento al marco legal vigente.

En el aspecto social SUMINPECA, C.A., se esfuerza por dar una cordial atención a sus empleados, clientes y proveedores, apoyando la producción nacional y a las pequeñas y medianas empresas del Estado Anzoátegui y vecinos, con el compromiso social enfocado en la sociedad y el ambiente, aportando bienestar y colaborando con el desarrollo de la nación.

La política tecnológica de la empresa debido a la presencia de grandes empresas en diferentes negocios de la industria, se hizo necesaria la incorporación de facilidades tecnológicas para la obtención de información sobre los materiales que suministran, sin embargo, en la actualidad no posee sistemas automatizados que permitan optimizar procesos de dentro de la organización.

4.1.2 Diagrama Causa y Efecto

Seguidamente, en la figura 4.2, se muestra el diagrama causa-efecto en donde se plasman las causas reales de sucesos o problemas dentro de la organización. A través de él se podrá visualizar los motivos, los factores principales o secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y organizar planes de acción.

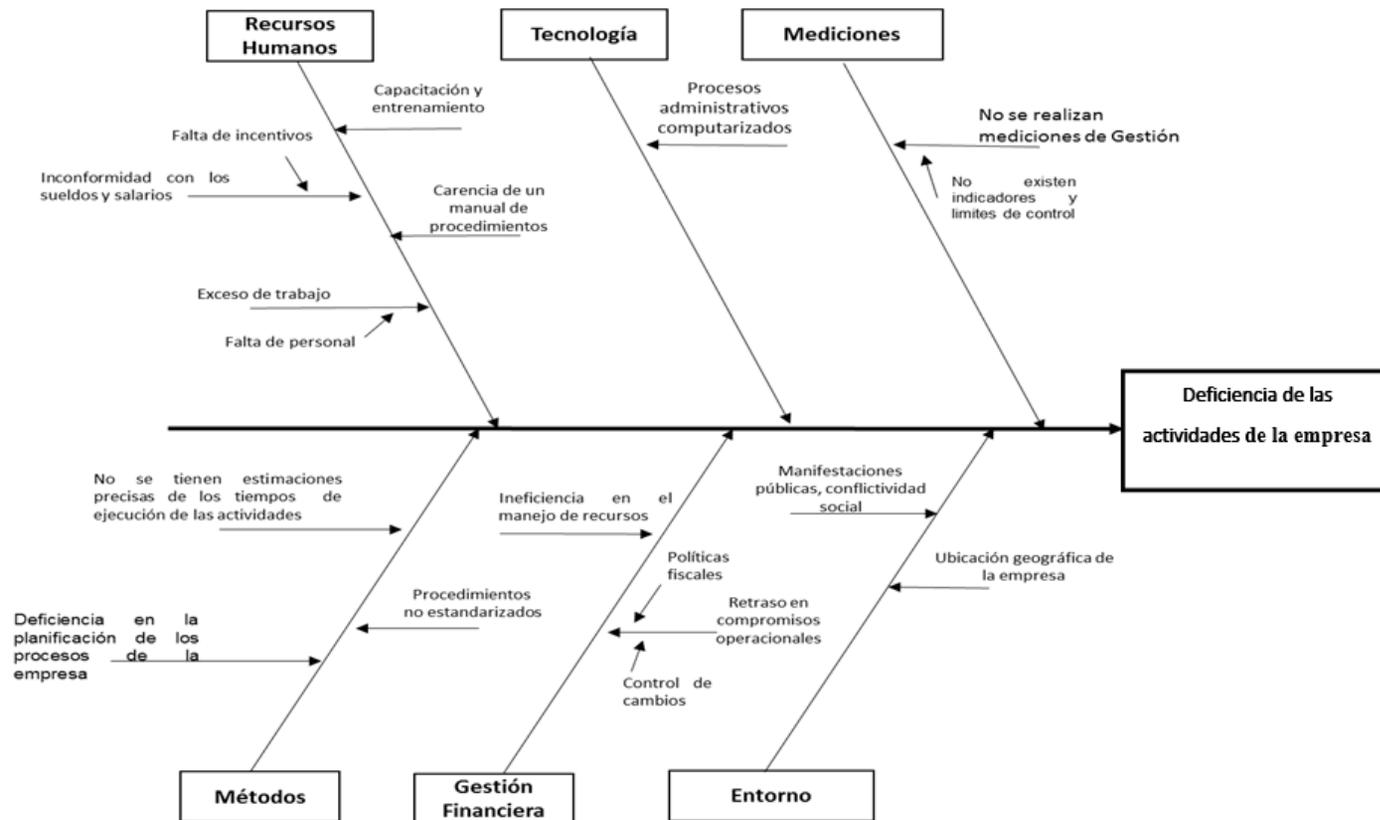


Figura 4.2. Diagrama Causa-Efecto
Fuente: El autor (2019)

A continuación, se describirán las causas por cada categoría:

- Recursos Humanos: Dentro de esta categoría, se encuentran las siguientes causas:
 - Inconformidad con los sueldos y salarios: los trabajadores de la empresa se sienten insatisfechos con los salarios recibidos, porque debido a la situación socio-económica del país, los mismos no están ajustados a esa realidad por lo que su poder adquisitivo es bajo, además se quejan de no recibir ningún tipo de remuneración por las horas sobre tiempo trabajadas.
 - Exceso de Trabajo: debido a la situación económica del país, la empresa ha tenido que prescindir de algunos de sus trabajadores, lo que genera sobre carga de trabajo para los empleados activos, trayendo como consecuencia estrés laboral, retraso en las operaciones, y por consiguiente baja productividad.
 - Carencia de manual de procedimientos: aunque la empresa en estudio tiene un manual de normas y procedimientos para los cargos y operaciones que se ejecutan en la misma, actualmente presenta una carencia de procedimientos estandarizados para ciertas áreas, lo que dificulta las operaciones en dichas áreas por carencia de conocimientos de las mismas.
 - Falta de capacitación y entrenamiento: a los nuevos empleados no se les brinda la capacitación adecuada para ejecutar las labores de la empresa, y a los viejos no se les está ofreciendo la oportunidad de mejorar mediante entrenamientos de mejoras.
 - Carencia de un Manual de Procedimientos de RRHH: en la empresa no existe un manual que indique los procedimientos a seguir en este departamento con lo que respecta al cálculo de liquidación y prestaciones sociales a los trabajadores, lo que genera incertidumbre y descontrol en el departamento al momento de realizar dichos cálculos, y por lo general contratan un externo para dichos cálculos.

- Tecnología: dentro de esta categoría, se encuentran la siguiente causa:
 - Procesos Administrativos computarizados: aunque la empresa cuenta con automatización en sus procesos, existen áreas que deben ser mejoradas, ya que la carencia de automatización en la organización, genera atrasos, falta de trazabilidad y dependencia de personas; todo ello conlleva, a mayores costos y a baja productividad.

- Mediciones: dentro de esta categoría, se encuentran las siguientes causas:
 - No se realizan mediciones de gestión: la empresa carece de indicadores de gestión, por lo que se desconoce los Factores Claves de Desempeño del proceso, lo que dificulta visualizar su razón de ser. Si no se conoce como está un proceso, la respuesta es que está mal. Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no puede mejorarse.

- Métodos: Dentro de esta categoría, se encuentran las siguientes causas:
 - Imprecisión de los tiempos de ejecución de las actividades: Aunque la empresa planifica sus operaciones, actualmente presenta imprecisión en el tiempo de ejecución de las mismas, ya que depende de factores tales como dependencia del cumplimiento de los proveedores con los materiales, o materias primas debido a la situación socio-económica del país.
 - Deficiencia en la planificación de los procesos de la empresa: la empresa planifica sus actividades con antelación los objetivos y detalla en un plan de acción las tareas necesarias para lograrlos, pero esto no garantiza el éxito en la ejecución de las mismas, aunque reduce en gran medida las posibilidades de error y fracaso. Ahora bien, actualmente es muy difícil cumplir con una planificación debido a factores externos no controlables por la organización.
 - Procedimientos no estandarizados: SUMINPECA, C.A., debe implementar normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar sus procesos, y los

procedimientos de trabajo. Esto permitirá prever problemas y soluciones, aclarar normas de actuación ante un reto concreto, detectar las principales habilidades de su personal, y limitar las responsabilidades en caso de fallos humanos.

- Gestión Financiera: dentro de esta categoría, se encuentran las siguientes causas:
 - Ineficiencia en el manejo de recursos: Cabe destacar que los recursos de la empresa están sujetos a fluctuaciones inevitables, como es los índices de inflación, el control de cambios y situación país.
 - Retraso en compromisos operacionales: En base a lo visto previamente, esta causa podría verse como un síntoma del resto de causas raíces en lugar que como una causa raíz. Las esperas innecesarias ocasionan demoras para los procesos siguientes. Algunos trabajadores cuentan con poca capacitación, además de no ser la adecuada, desarrollan su propio ritmo de trabajo, y no cuentan con estándares; de esta forma, existen trabajadores más lentos que otros. Lentitud en al recibir los pedidos, entre otros.

- Entorno: Dentro de esta categoría, se encuentran las siguientes causas:
 - Ubicación geográfica de la empresa: las instalaciones de la empresa quedan a las afueras de la ciudad, en un sector que dificulta el acceso para ciertas operaciones, además cuando existen conflictos sociales la misma se ve afectada ya que no pueden entrar ni salir vehículos.
 - Manifestaciones públicas, conflictividad social: la situación del país ha llevado a sus ciudadanos a hacer manifestaciones públicas, que afectan el normal desenvolvimiento de las actividades en la empresa objeto de estudio, en virtud de que se generan cierres de vías de acceso a las instalaciones donde se lleva a cabo la ejecución de la obra, los cuales se prolongan por varias horas o incluso

días, interrumpiendo el flujo de trabajo y alterando el cumplimiento de las diversas tareas planificadas.

4.2 Realización del Diagnóstico Interno y Externo para la Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades

4.2.1 Auditoría Interna

La auditoría interna es una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

En esta sección fue recopilada información a través de un cuestionario aplicado en las diferentes áreas funcionales de la empresa SUMINPECA, C.A, cuya estructura y contenido se puede observar en el Anexo A. Para el diseño del instrumento se tomó como base principal la metodología expuesta por David (op.cit.), en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, el cual enuncia que las: “fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superarlas debilidades”. (p.120).

De igual forma, para desarrollar dicho análisis interno, se llevaron a cabo una serie de pasos descritos a continuación:

- Evaluación de las áreas Funcionales existentes dentro de la empresa.

- Ponderación de cada una de las fortalezas y debilidades extraídas del paso anterior y se llevó a cabo su evaluación por medio del análisis estructural.
- Se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

4.2.1.1 Análisis de las Fuerzas Internas Claves

Seguidamente, se refleja el análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario aplicado en las áreas funcionales que conforman la empresa, con lo cual se logró identificar cada una de las variables internas claves. En el Anexo A, se aprecian los resultados totales obtenidos en la aplicación de la misma.

a) Área Administración

La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos del conocimiento, etc.). En esta área fueron analizadas todas las funciones inherentes a la misma.

- Función Planificación

La primera de las actividades que componen la tarea de la dirección de la empresa es la planificación, la cual consiste en fijar unos objetivos empresariales, marcar las estrategias necesarias para conseguirlos, definir las políticas de la empresa y establecer los criterios de decisión, siempre con la intención de conseguir los fines de la empresa.

El proceso de planeación, está constituido por actividades específicas, derivadas del establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas,

establecimiento de metas y realización de pronósticos. En las figuras 4.3 y 4.4, se muestran los resultados de las preguntas realizadas producto de las encuestas realizadas para esta función clave.

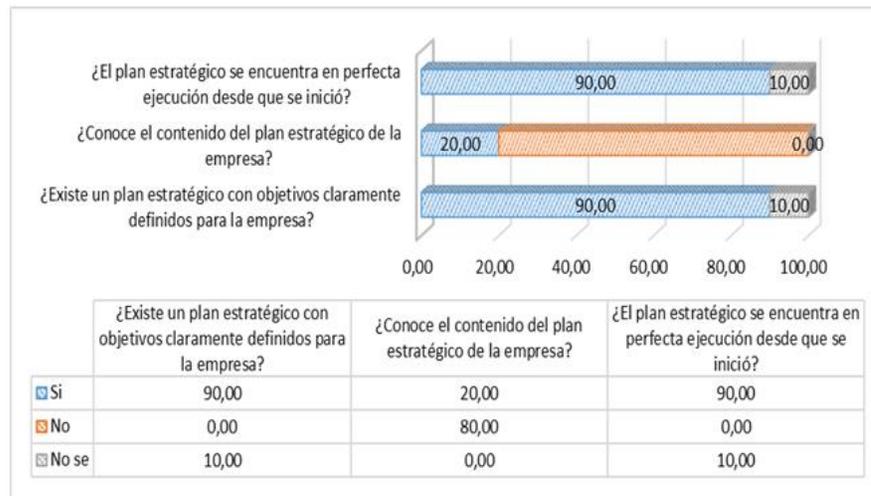


Figura 4.3. Resultados Preguntas N° 1.1, 1.2 y 1.3

Fuente: El autor (2019)

Actualmente la empresa SUMINPECA, C.A., cuenta con un plan estratégico el cual posee una misión y visión claramente definidas. El mismo es de libre conocimiento para cada uno de los trabajadores de la empresa, aunque no todos hayan participado en su diseño.

No obstante, a lo anterior, el plan estratégico no se encuentra en completa ejecución, debido a cambios que surgieron con el tiempo, los cuales imposibilitaron la continuidad de su aplicación. Todo esto debido a los altos índices de inflación del país, que han repercutido de manera directa sobre las operaciones de las empresas, lo que ha conllevado a la restructuración de costos.

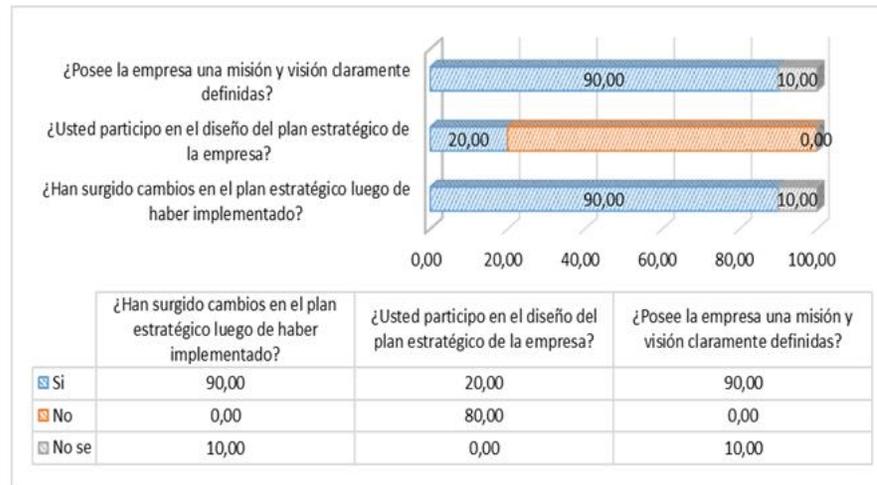


Figura 4.4. Resultados Preguntas N° 1.4, 1.5 y 1.6
Fuente: El autor (2019)

- **Función Organización**

En esta función se deben dividir, organizar y coordinar las actividades que deben ser asignados a cada uno de los trabajadores, que deben saber que hacer y quien debe informar a quien para ser desarrolladas con eficacia para un progreso efectivo en la empresa.

La figura 4.5, muestra los siguientes resultados; como se observa en la gráfica, la empresa cuenta con un organigrama jerarquizado con la posición exacta de cada individuo dentro de la organización, además, aunque cuenta con un manual de descripción de cargos y funciones donde se reflejan las actividades y responsabilidades que debe cumplir para el rol que fue asignado dentro del equipo de trabajo, el mismo es muy deficiente en lo que respecta a los recursos humanos. Así mismo, a través de las interrogantes y sus resultados, se evidencia que gran parte del personal está conforme con la distribución de la carga de trabajo, además que manifiesta conocer cabalmente las funciones vinculadas con su puesto de trabajo.

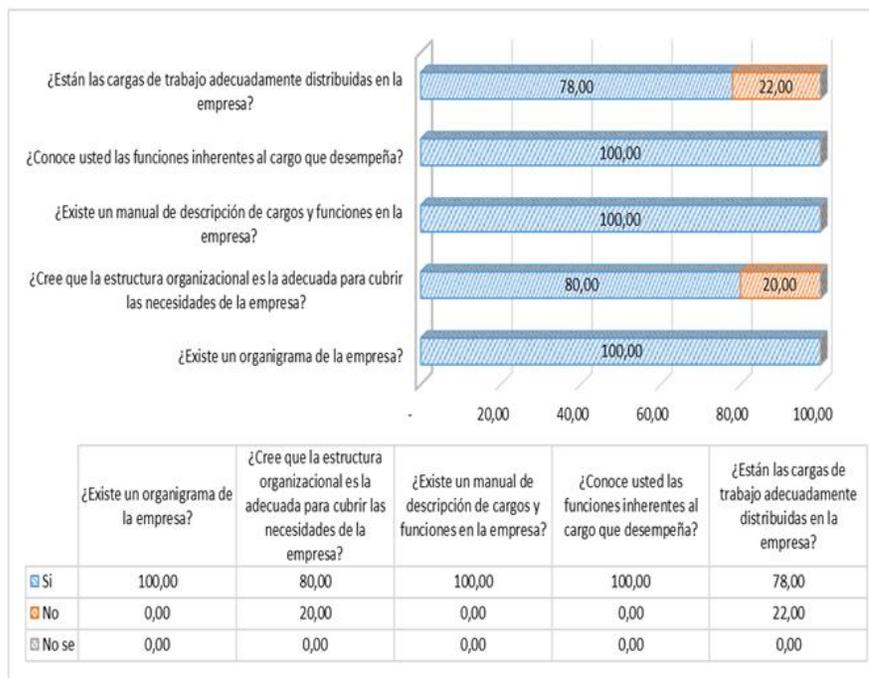


Figura 4.5. Resultados Preguntas N° 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5

Fuente: El autor (2019)

- **Función Dirección**

Se debe dividir en las principales funciones de la administración de las empresas: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Aunque son muchas las funciones, acciones e intereses que conforman la dirección de la empresa y que realiza un directivo, podemos considerar que estas son las principales funciones que va a realizar un directivo. Estas son funciones implícitas en el propio trabajo de dirección de la empresa.

A continuación, en las figuras 4.6 y 4.7, se muestran los resultados de las preguntas producto de las encuestas realizadas para esta actividad clave.

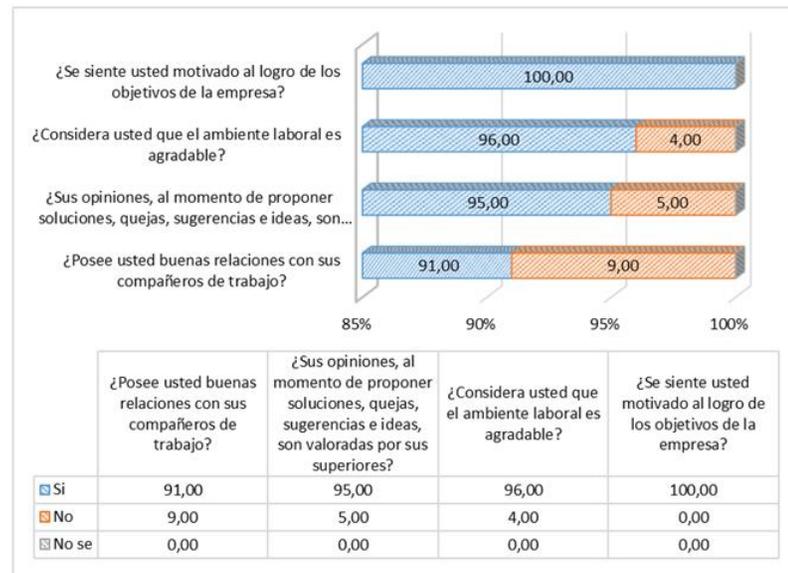


Figura 4.6. Resultados preguntas N° 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4

Fuente: El autor (2019)

Cabe resaltar que los empleados no reciben una recompensa al culminar sus objetivos y metas, lo que genera descontento en los mismos, puesto que debido a la grave situación económica del país su poder adquisitivo sigue siendo mínimo por lo que consideran que su paquete salarial es deficiente. Sin embargo, el equipo de trabajo posee un clima organizacional agradable, caracterizado por una buena interrelación entre sus empleados, lo que genera un clima de trabajo asertivo.

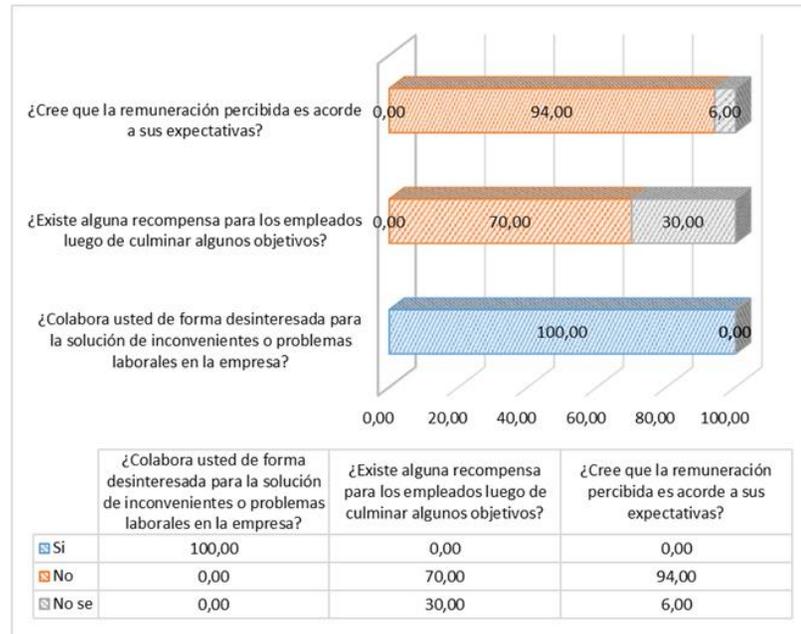


Figura 4.7. Resultados Preguntas N° 3.5, 3.6 y 3.7

Fuente: El autor (2019)

- **Función Integración del Personal**

Incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados. Las actividades de la integración de personal desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica la estrategia y, por ende, los gerentes de recursos humanos están tomando una parte cada vez más activa en el proceso de la administración estratégica. Es muy importante identificar las fuerzas y debilidades del área de integración de persona.

En la figura 4.8, se ven los resultados de las preguntas suministradas en el cuestionario para esta actividad.

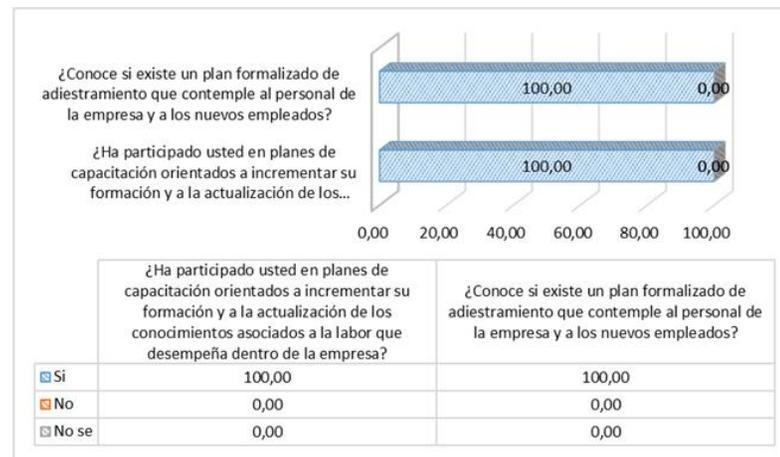


Figura 4.8. Resultados Preguntas N° 4.1 y 4.2

Fuente: El autor (2019)

La empresa SUMINPECA, C.A., cuenta con un departamento de recursos humanos, cuya responsabilidad es la planificación de todas las actividades de gestión del talento humano del personal que labora en la misma. Este departamento es el encargado de llevar a cabo planes de adiestramiento que permitan capacitar al personal en pro del buen funcionamiento de la organización y del crecimiento profesional para el logro de los objetivos planteados por la misma.

- **Función Control**

El control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planteados. Los sectores claves de preocupación incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, de inventarios, de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones. En las figuras 4.9 y 4.10, se plasman los resultados obtenidos de las encuestas para esta función.

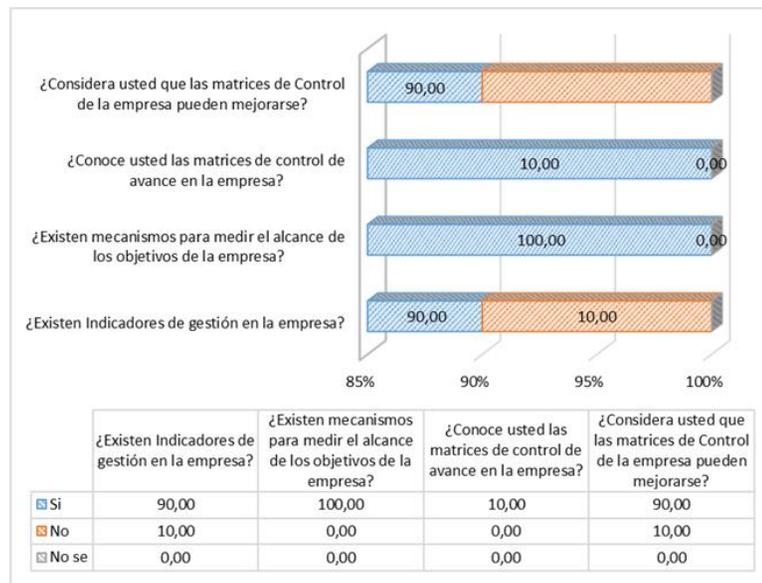


Figura 4.9. Resultados Preguntas N° 5.1, 5.2, 5.3 y 5.4

Fuente: El autor (2019)

En la parte administrativa de esta función se debe velar porque que todo se haga conforme a las actividades que fueron planeadas y organizadas para ser ejecutadas, según los órdenes dados para poder identificar los errores o desvíos con el fin de corregir y evitar repetir las mismas.

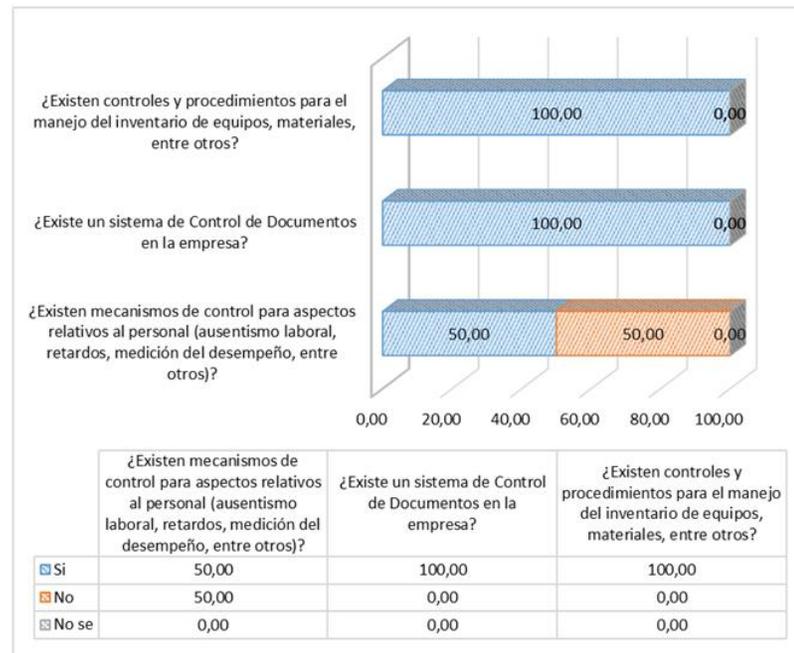


Figura 4.10. Resultados Preguntas N° 5.5, 5.6 y 5.7

Fuente: El autor (2019)

El área de control permite evaluar mediante de indicadores de gestión el desempeño del departamento y las personas que intervienen en el mismo. Es por ello que la empresa SUMINPECA, C.A., dispone de un sistema de indicadores que permiten evaluar la gestión de las operaciones que realiza en cuatro áreas fundamentales: procesos internos, aprendizaje/desarrollo, finanzas y clientes. Cabe resaltar que la información que resulta de estos indicadores es relevante para la dirección ejecutiva de la empresa, ya que proporcionan el avance de los objetivos propuestos.

De igual manera, la Gerencia de la empresa estructura matrices de control de avance del proyecto mediante herramientas ofimáticas (microsoft excel y primavera). Las mismas son revisadas de manera periódica por el gerente. Aunado a esto, se tiene establecido un plan de evaluación para medir y monitorear el alcance de las operaciones de la empresa, el cual se discute a través de un sistema de reunión con la

vicepresidencia y la gerencia. En otro orden de ideas, para favorecer las actividades de control dentro de la empresa, se han puesto en funcionamiento mecanismos automatizados de seguimiento a aspectos laborales (entradas y salidas del personal, registro de retardos, ausencias, permisos, entre otros), puesto que resulta fundamental para la empresa llevar el monitoreo del desempeño del personal en lo que respecta al cumplimiento de sus labores.

Asimismo, resulta evidente el alto volumen de documentos que se manejan en la empresa, que la Gerencia debió implementar un registro de toda la memoria documental que se genera en la misma, lo mismo aplica para el control de entrada y salida de equipos y materiales que son utilizados en la empresa. Una vez efectuada la auditoría al área de administración, se puede mencionar que se evidenciaron las siguientes variables:

- Fortalezas:
 - Estructura organizativa formalizada.
 - Personal comprometido con el logro de los objetivos.
 - Existencia de mecanismos de control para realizar el seguimiento de las operaciones de la empresa.

- Debilidades:
 - Planificación poco efectiva.
 - Insatisfacción del personal respecto a la remuneración percibida.

- Función Recursos Financieros

En esta área se constituye por un conjunto de actividades por medio de las cuales la empresa busca la obtención, asignación y uso óptimo de sus fondos,

destinados a lograr objetivos de cuestionar e invertir los valores de la empresa así mantener su sistema de control de activos y operaciones de la misma. A continuación, se muestra en la figura 4.11, los resultados de las respuestas obtenidas en el cuestionario:

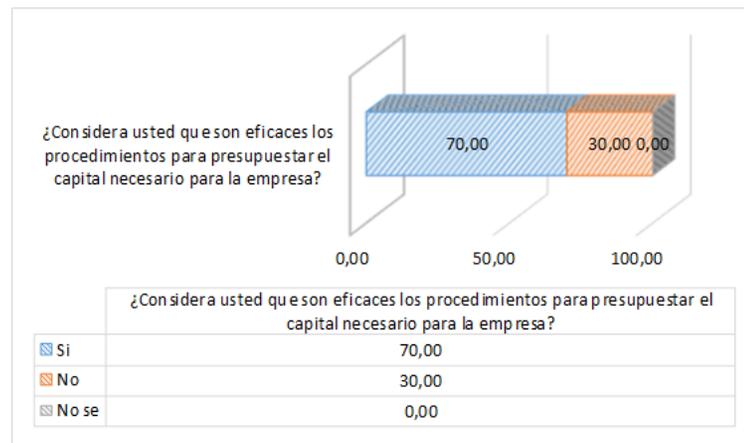


Figura 4.11. Resultados Pregunta N° 6.1

Fuente: El autor (2019)

Los resultados anteriores muestran una diferencia de opiniones entre los empleados de la empresa, puesto que, aunque el 70% de los mismos considera que los procedimientos para presupuestar el capital necesario para la gerencia son bastante eficaces, el otro 30% restante manifestó que es muy difícil presupuestar eficientemente debido a los altos índices de inflación y a la economía cambiante que se presenta en el país.

En función a lo anterior, se identificó la siguiente variable:

- Fortalezas:
 - Procedimiento eficaz para presupuestar capital.

- Amenaza:
 - Incertidumbre económica del país.

b) Área Producción y Operaciones

- Función Calidad

Tiene como objetivo garantizar que se elaboren productos y servicios de excelente calidad. Entre las decisiones específicas se encuentran el control de calidad, el diseño del muestreo, la evaluación, la garantía de la calidad y el control de costos. Por consiguiente, esta función busca evaluar los estándares de calidad en la ejecución de los servicios que provee la empresa. En la siguiente figura 4.12, se plasman los resultados obtenidos en el cuestionario realizado a la gerencia:

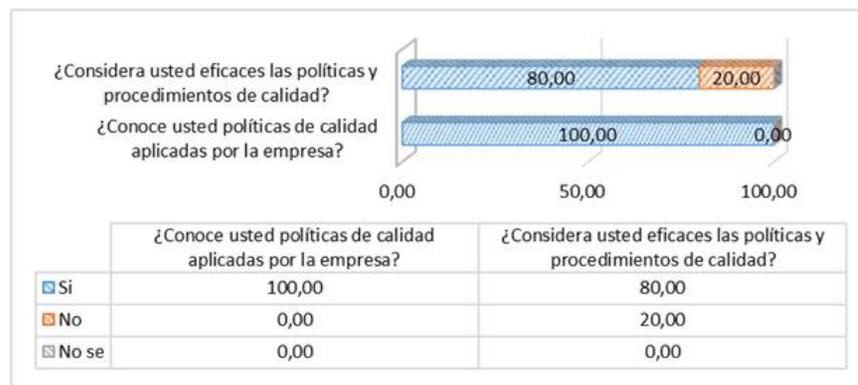


Figura 4.12. Resultados Preguntas N° 7.1 y 7.2

Fuente: El autor (2019)

La empresa posee un sistema de gestión de calidad, donde tiene establecidas políticas de calidad, las cuales son del conocimiento del personal que labora en la empresa, considerándose según los resultados obtenidos por este instrumento como eficaces para la organización.

- Función Inventario

En cuanto al inventario implican el manejo del nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados. Entre las decisiones específicas están qué solicitar, cuándo solicitar, cuánto solicitar y el manejo de los materiales.

Anteriormente, se mencionó la crisis económica que afecta el país lo que genera para la empresa una difícil adquisición de materia prima, maquinaria y equipos que afecta de manera significativa los procesos comerciales de la misma trayendo consigo retrasos en los servicios. La figura 4.13, muestra los resultados obtenidos en cuanto a este tema.

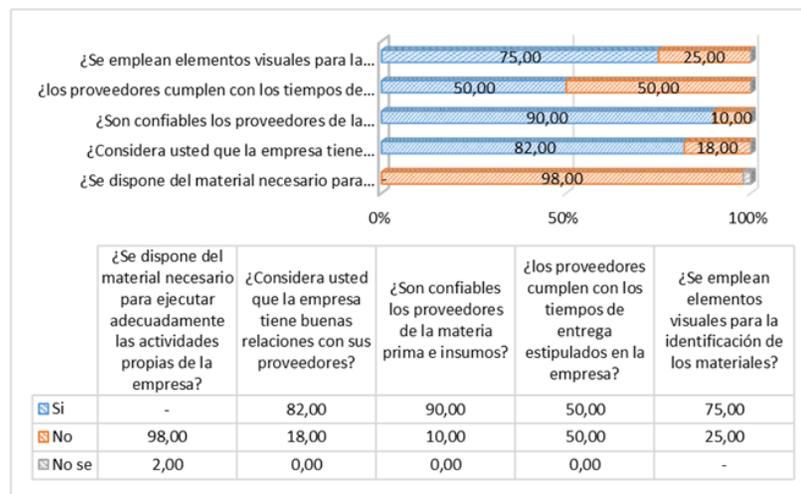


Figura 4.13. Resultados Preguntas N° 8.1, 8.2, 8.3, 8.4 y 8.5

Fuente: El autor (2019)

Tal como se aprecia en dicha figura, el 98% del personal de la empresa afirma que la misma no dispone del material necesario para ejecutar adecuadamente las actividades propias de la organización. De igual forma, cabe resaltar que a pesar de la confiabilidad y buena relación comercial que se tiene con los proveedores tanto nacionales como internacionales estos no garantizan los tiempos de entrega

estipulados y mucho menos los precios preestablecidos para la compra, esto a raíz a de la crisis económica venezolana y los altos índices de inflación.

- Función Procesos

Es un conjunto de actividades interrelacionadas orientadas a cumplir un objetivo propuestos por la empresa. A continuación, en la figura 4.14, se muestran los resultados obtenidos en el cuestionario realizado al personal de la empresa:

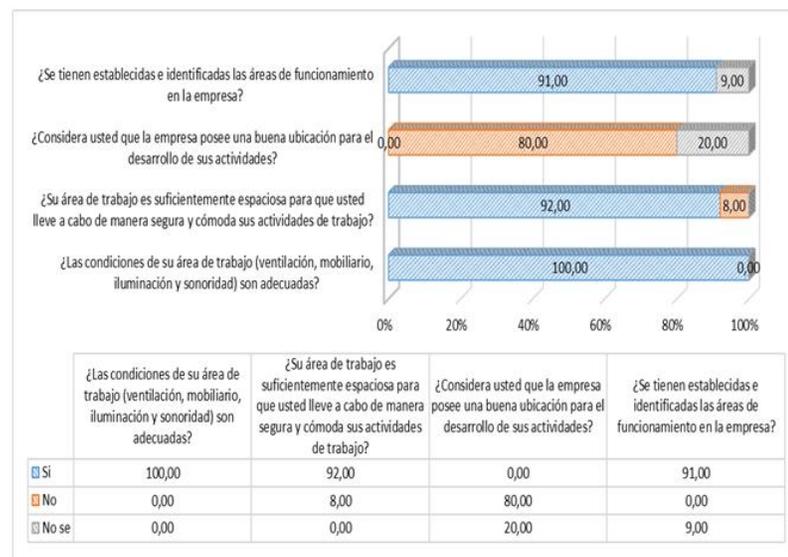


Figura 4.14. Resultados Preguntas N° 9.1, 9.2, 9.3 y 9.4
Fuente: El autor (2019)

La grafica anterior, muestra que las instalaciones disponibles para el desarrollo de las actividades son funcionales, ya que las mismas están provistas con un amplio espacio, buena ventilación, iluminación, mobiliarios y sonoridad, así mismo las distintas áreas o departamentos de la organización están definidas e identificadas para su rápida localización por parte del personal de la empresa. Cabe resaltar que la empresa no posee una buena ubicación comercial, lo que genera cierta dificultad para

su localización y para el movimiento de maquinarias lo que entorpece la ejecución de ciertas actividades.

- Función Capacidad

Implican la determinación de los niveles de rendimiento óptimos para la empresa, es decir, ni mucho ni poco. Las decisiones específicas incluyen el pronóstico, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la programación, la planeación de la capacidad y el análisis de línea. A continuación, en la figura 4.15, se muestran los resultados obtenidos en el cuestionario realizado al personal de la empresa:

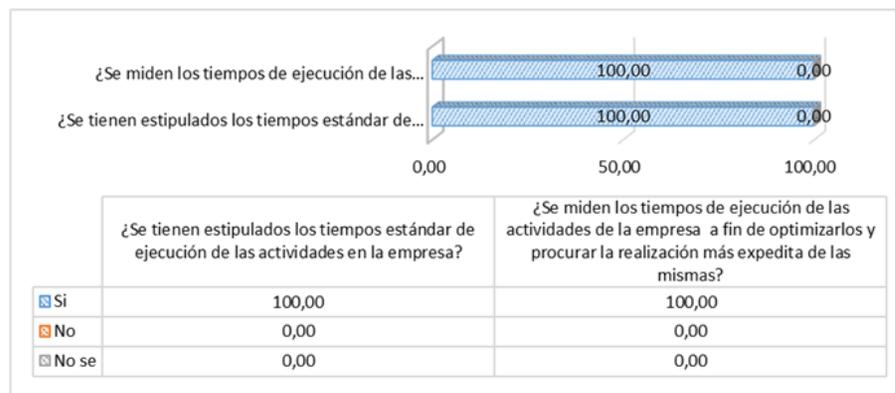


Figura 4.15. Resultados Preguntas N° 10.1 y 10.2

Fuente: El autor (2019)

La empresa cuenta con las herramientas primavera y microsoft excel, las cuales le permiten hacer seguimiento de los tiempos de ejecución de cada una de las actividades realizadas en la prestación de sus servicios, comparándose así, con los tiempos estándares estipulados para su realización, considerando los siguientes aspectos: experiencia previa en trabajos y/o servicios similares, rendimientos,

ubicación, definición de estrategias de ejecución en cuanto a la cantidad de frentes de trabajos paralelos o simultáneos, entre otros.

Una vez finalizado el análisis del área de producción y operaciones, el mismo proporciono las siguientes variables:

- Fortalezas:
 - Procedimientos y políticas de calidad eficaces.
 - Control de los tiempos de ejecución de actividades de la empresa.

- Debilidades:
 - Existencia de problemas logísticos para el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos.
 - Ubicación distante de las instalaciones de la empresa con respecto a otras organizaciones donde se presta el servicio.

c) Área Sistema de Información Gerencial

- Función Sistema de Información Gerencial

Un sistema de información se puede definir como un conjunto de funciones o componentes interrelacionados que forman un todo; es decir, obtiene, procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Igualmente, apoya la coordinación, análisis de problemas, visualización de aspectos complejos entre otros.

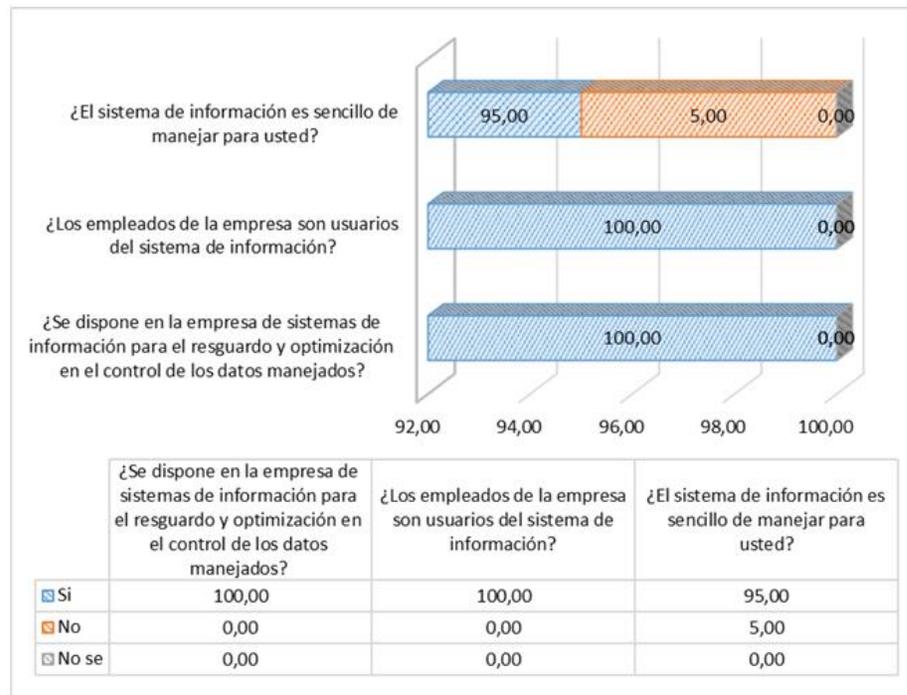


Figura 4.16. Resultados Preguntas N° 11.1, 11.2 y 11.3
Fuente: El autor (2019)

La figura 4.16, muestra los resultados obtenidos en el cuestionario realizado, observándose que la empresa en estudio posee un conjunto de herramientas tecnológicas que permiten la obtención y gestión de información de manera eficiente, además de ello su personal está capacitado para el desempeño de dichos sistemas. El análisis del área de sistemas de información gerencial, evidenció la existencia de la siguiente variable:

- Fortaleza:
 - Disponibilidad de aplicaciones informáticas para la ejecución de diversas actividades de la empresa.

4.2.1.2 Resumen de las Variables Internas

En la tabla 4.1, se muestra a modo de resumen, el conjunto de fortalezas y debilidades detectadas a lo largo del desarrollo de la auditoría interna:

Tabla 4.1. Presentación de Factores Encontrados en el Análisis Interno

Nº	Factores Claves
Fortalezas	
F1	Estructura organizativa formalizada.
F2	Personal comprometido con el logro de los objetivos.
F3	Existencia de mecanismos de control para realizar el seguimiento de las operaciones de la empresa.
F4	Procedimiento eficaz para presupuestar capital.
F5	Procedimientos y políticas de calidad eficaces.
F6	Control de los tiempos de ejecución de actividades de la empresa.
F7	Disponibilidad de aplicaciones informáticas para la ejecución de diversas actividades de la empresa.
Debilidades	
D1	Planificación poco efectiva.
D2	Insatisfacción del personal respecto a la remuneración percibida
D3	Incertidumbre económica del país.
D4	Existencia de problemas logísticos para el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos.
D5	Ubicación distante de las instalaciones de la empresa con respecto a otras organizaciones donde se presta el servicio.

Fuente: El autor (2019)

4.2.1.3 Análisis Estructural de las Variables Internas

En la tabla 4.2, que se muestra a continuación, se presenta el análisis estructural realizado para las variables internas:

Tabla 4.2. Análisis Estructural de los Factores Internos

N°	Variables	Influencia												Motricidad
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fortalezas														
1	Estructura organizativa formalizada.	-	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3
2	Personal comprometido con el logro de los objetivos.	1	-	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
3	Existencia de mecanismos de control para realizar el seguimiento de las operaciones de la empresa.	0	0	-	0	0	1	1	0	0	1	1	0	4
4	Procedimiento eficaz para presupuestar capital.	0	0	1	-	0	1	1	1	0	1	1	0	6
5	Procedimientos y políticas de calidad eficaces.	0	0	0	0	-	1	1	1	0	0	1	0	4
6	Control de los tiempos de ejecución de actividades de la empresa.	0	0	1	0	1	-	1	1	0	0	1	1	6
7	Disponibilidad de aplicaciones informáticas para la ejecución de diversas actividades operacionales de la empresa.	0	0	1	0	1	1	-	0	0	0	1	0	4
8	Planificación poco efectiva.	0	0	0	0	0	0	0	-	1	0	1	1	3
9	Insatisfacción del personal respecto a la remuneración percibida.	0	1	0	1	0	0	0	1	-	1	0	0	4
10	Incertidumbre económica del país.	0	1	0	1	0	0	0	0	1	-	1	0	4
11	Existencia de problemas logísticos para el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos.	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	-	0	3
12	Ubicación distante de la empresa.	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	-	3
Dependencia		1	3	5	2	2	6	4	7	4	3	7	2	46

Fuente: El autor (2019)

Posteriormente, se procedió a la determinación de los porcentajes de motricidad y dependencia para lo cual se emplearon las ecuaciones 3.1 y 3.2, expresadas en el punto N° 2.2.10, y cuyos resultados aplicados a la auditoría interna se reflejan en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Valores Porcentuales de Motricidad y Dependencia de Variables Internas Claves

N°	Variable	Motricidad	%M	Dependencia	%D
1	Estructura organizativa formalizada.	3	6,52	1	2,17
2	Personal comprometido con el logro de los objetivos.	2	4,35	3	6,52
3	Existencia de mecanismos de control para realizar el seguimiento de las operaciones de la empresa.	4	8,70	5	10,87
4	Procedimiento eficaz para presupuestar capital.	6	13,04	2	4,35
5	Procedimientos y políticas de calidad eficaces.	4	8,70	2	4,35
6	Control de los tiempos de ejecución de actividades de la empresa.	6	13,04	6	13,04
7	Disponibilidad de aplicaciones informáticas para la ejecución de diversas actividades operacionales de la empresa.	4	8,70	4	8,70
8	Planificación poco efectiva.	3	6,52	7	15,22
9	Insatisfacción del personal respecto a la remuneración percibida.	4	8,70	4	8,70
10	Incertidumbre económica del país.	4	8,70	3	6,52
11	Existencia de problemas logísticos para el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos.	3	6,52	7	15,22
12	Ubicación distante de la empresa respecto a otras dependencias.	3	6,52	2	4,35
Total		46	100	46	100

Fuente: El autor (2019)

Seguidamente con los valores obtenidos en la tabla previa se construyó una gráfica, plasmada en la figura 4.17, que permite visualizar la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad de las variables internas.

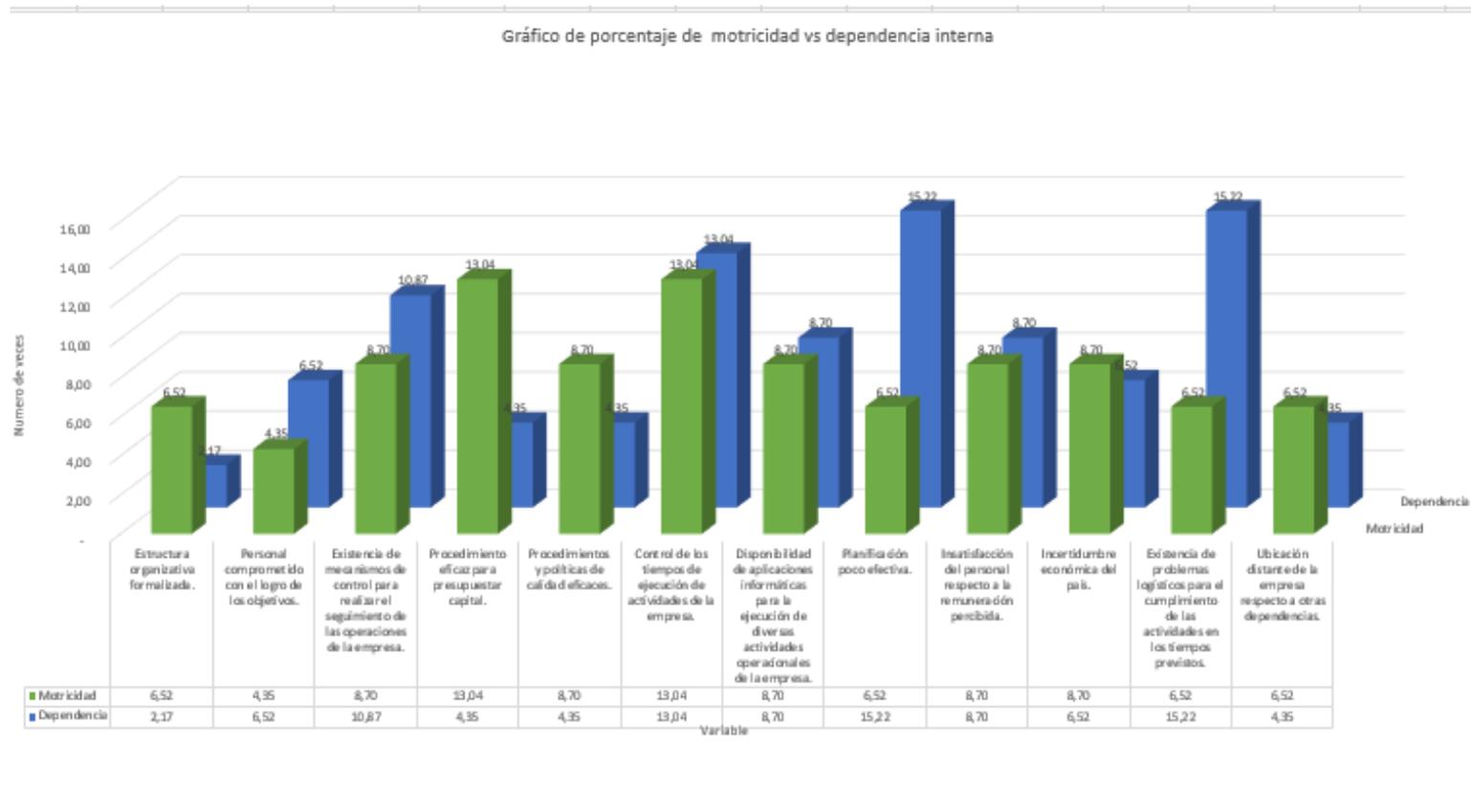


Figura 4.17. Relación del Porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Internas
Fuente: El autor (2019)

Con los valores obtenidos de motricidad y dependencia, se calculó a través de las ecuaciones 3.3, 3.4 y 3.5, plasmados también en el punto 2.2.10, la valoración ponderada de la Matriz de los Factores Internos, en la tabla 4.6 se resumen los resultados de las mismas.

Tabla 4.4. Pesos de las Variables Internas Encontradas

Nº	Variable	%M	%D	VPI	FPI	PI
1	Estructura organizativa formalizada.	6,52	2,17	6,98	6,85	0,068
2	Personal comprometido con el logro de los objetivos.	4,35	6,52	4,50	4,41	0,044
3	Existencia de mecanismos de control para realizar el seguimiento de las operaciones de la empresa.	8,70	10,87	8,79	8,62	0,086
4	Procedimiento eficaz para presupuestar capital.	13,04	4,35	13,27	13,01	0,130
5	Procedimientos y políticas de calidad eficaces.	8,70	4,35	8,93	8,75	0,088
6	Control de los tiempos de ejecución de actividades de la empresa.	13,04	13,04	13,12	12,86	0,129
7	Disponibilidad de aplicaciones informáticas para la ejecución de diversas actividades operacionales de la empresa.	8,70	8,70	8,81	8,64	0,086
8	Planificación poco efectiva.	6,52	15,22	6,59	6,46	0,065
9	Insatisfacción del personal respecto a la remuneración percibida.	8,70	8,70	8,81	8,64	0,086
10	Incertidumbre económica del país.	8,70	6,52	8,85	8,68	0,087
11	Existencia de problemas logísticos para el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos.	6,52	15,22	6,59	6,46	0,065
12	Ubicación distante de la empresa respecto a otras dependencias.	6,52	4,35	6,75	6,62	0,066
Total		100,00	100,00	101,99	100,00	1,00

Fuente: El autor (2019)

4.2.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para finalizar con la auditoría interna, se estableció la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), que es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Posteriormente, cada variable fue calificada, solicitándole a la gerencia de la empresa que ubicara un valor para cada uno de los factores internos dentro del rango de uno (1) a cuatro (4), a fin de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia a dicho factor, considerando la siguiente escala valorativa:

- Clasificación 4 = corresponde a una fortaleza mayor.
- Clasificación 3 = la respuesta está asociada con una fortaleza menor.
- Clasificación 2 = corresponde a una debilidad menor.
- Clasificación 1 = se asocia con una debilidad mayor.

Seguidamente, se multiplicó el peso de cada variable con la clasificación designada para la misma, obteniendo de esta manera los pesos ponderados para cada factor clave externo. A continuación, en la tabla 4.5, se muestran dichos resultados:

Tabla 4.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

N°	Variable	PI	Calif.	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Estructura organizativa formalizada.	0,068	4	0,274
2	Personal comprometido con el logro de los objetivos.	0,044	3	0,132
3	Existencia de mecanismos de control para realizar el seguimiento de las operaciones de la empresa.	0,086	3	0,258
4	Procedimiento eficaz para presupuestar capital.	0,130	4	0,521
5	Procedimientos y políticas de calidad eficaces.	0,088	3	0,263
6	Control de los tiempos de ejecución de actividades de la empresa.	0,129	3	0,386
7	Disponibilidad de aplicaciones informáticas para la ejecución de diversas actividades operacionales de la empresa.	0,086	3	0,259
Sub-total Fortalezas		0,631		2,093
Debilidades				
8	Planificación poco efectiva.	0,065	1	0,065
9	Insatisfacción del personal respecto a la remuneración percibida.	0,086	1	0,086
10	Incertidumbre económica del país.	0,087	1	0,087
11	Existencia de problemas logísticos para el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos.	0,065	1	0,065
12	Ubicación distante de la empresa respecto a otras dependencias.	0,066	2	0,132
Sub-Total Debilidades		0,369		0,435
Total		1		2,528

Fuente: El autor (2019)

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias internas que ha formulado la empresa. Y el valor ponderado promedio estratégico es de 2.5, por lo que se dice que un valor ponderado total de 4.0 indica que la empresa responde de manera óptima a las fortalezas y debilidades, así mismo y al contrario de esto, un puntaje total ponderado de 1.0 significa que las estrategias planteadas no aprovechan las fortalezas ni superan las debilidades internas de manera eficiente.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, la Matriz de Factores Internos dio como resultado un valor total ponderado de 2.528 ubicándose ligeramente por encima del promedio propuesto por el autor David (2003), indicando que la empresa ha sabido aprovechar sus fortalezas para superar así las debilidades que posee. Esto puede ser confirmado efectuando un comparativo porcentual entre la cantidad de fortalezas y debilidades, pues las primeras agrupan el 58,33% del total, mientras que el segundo grupo abarca el restante 41,67%.

Al evaluar el grupo de fortalezas, se observa que las más destacadas fueron “Procedimiento eficaz para presupuestar capital” y “Estructura organizativa formalizada” que reportaron una calificación de cuatro (4) por cada una de las anteriores, que las ubican como fortalezas de mayor peso, representando una cualidad aprovechable en virtud de que se cuentan con las actividades y requisitos debidamente formalizados al momento de presupuestar y valorar económicamente las necesidades de la empresa.

Asimismo, también se destacó la variable “Personal comprometido con el logro de los objetivos” y “Control de los tiempos de ejecución de actividades de la empresa” que obtuvieron el segundo mayor peso dentro de las fortalezas, que se convierten también en parámetros apreciable para la empresa objeto de estudio, en virtud de que se dispone de un monitoreo permanente sobre la duración de las distintas tareas planificadas, en aras de lograr la culminación a tiempo de cada una de

ellas, y que a su vez esto se traduzca en la finalización de las tareas ejecutadas en las fechas determinadas.

Cabe resaltar, que la empresa responde de forma adecuada a las fortalezas, no obstante, también se observan ciertas debilidades que inciden directamente sobre el normal desenvolvimiento de sus tareas. Tal es el caso de la variable “Existencia de problemas logísticos para el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos”, la cual fue calificada con una puntuación equivalente a uno (1), lo cual permite afirmar que no se ha logrado brindar una respuesta adecuada para contrarrestar los efectos que esta variable juega sobre el desenvolvimiento de las actividades propias de la empresa.

El factor “Planificación poco efectiva” es también un elemento de importancia para la organización, ya que el mismo ocasiona retrasos, debido al gran valor que posee la planificación para los procesos de la misma.

Asimismo, dentro de las debilidades de mayor importancia para empresa se observó la variable “Ubicación distante de la empresa respecto a otras dependencias”, ya que la empresa no se encuentra ubicada en una zona especializada (zona industrial) asociada con el ramo de trabajo al que se dedica.

4.2.2 Auditoría Externa

La auditoría externa es la evaluación del entorno y se centra en la identificación y evaluación de las tendencias que escapan al control de una organización. Partiendo de lo anterior se agrupo información proveniente de diferentes medios de comunicación, así como también como estadísticas aportadas por entes oficiales, para identificar las oportunidades y las amenazas que puedan afectar la empresa.

Para el desarrollo de esta auditoria se aplicó la metodología de las cinco (5) fuerzas externas claves propuesta por David (2008), clasificación está establecida de la siguiente manera:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, legales y gubernamentales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas.

Por ello, se realizaron mesas de trabajo tanto de la gerencia como de los empleados de la organización, para definir criterios técnicos, tener un posicionamiento claro y explícito, y facilitar la disponibilidad de marcos de reflexión e intervención, donde se consideraron las tendencias negativas a las que podría estar expuesta la empresa, para la subsecuente formulación de estrategias que contribuyan a aprovechar de manera asertiva las oportunidades y que reduzcan o eviten el impacto de las potenciales amenazas antes mencionadas.

4.2.2.1 Análisis de las Fuerzas Externas Claves

Este párrafo se determinó los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Así serán factores significativos de estudio presentando las variables típicas de las mismas, anexando información relevante aportadas por entes oficiales que permitan medir e identificar factores críticos a través de las fuerzas externas claves clasificadas a continuación:

1. Fuerzas Económicas

La principal actividad económica de Venezuela es la explotación y refinación del petróleo para la exportación, la extracción y refinación está a cargo de la empresa estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA). Sin embargo, en los últimos años la economía del país ha tenido un incremento acelerado del índice inflacionario y una disminución considerable en sus niveles de producción de bienes y servicios, por lo que el gobierno, en busca de controlar la inestabilidad de los índices macroeconómicos, se han visto en la obligación de crear e implementar medidas que permitan establecer controles sobre esta variable.

Tanto la inflación, las políticas cambiarias y la devaluación tienen una serie de implicaciones sobre el sistema económico y en consecuencia sobre las personas y las empresas, afectándola de distintos modos: merma el poder adquisitivo, distorsión en la toma de decisiones, afecta las inversiones productivas, afecta la balanza de pagos y distorsiona el mercado. Presentando como consecuencia, que las empresas se enfrenten a un entorno cada vez más cambiante, inestable y complejo, en el cual sobrevivir depende de su habilidad para adaptarse y aprovechar sus ventajas y las oportunidades que se le presenten, para lo cual la empresa SUMINPECA, C.A, debe prestar mayor atención a los siguientes factores claves de género económico descritos a continuación:

- Tasa de Inflación

Proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos.

El problema inflacionario del país pasó a ser hiperinflacionario por diversas causas, entre las que podemos mencionar los aumentos salariales, la emisión de moneda inorgánica, las políticas cambiarias, entre otros, los cuales también han afectado notablemente a la empresa en estudio.

Es importante mencionar que para la empresa SUMINPECA, C.A, también se han incrementado sus costos de producción y de servicios, precisamente debido a las alzas inflacionarias, lo cual ha repercutido negativamente en el tiempo de ejecución de sus actividades, por lo que constantemente debe revisar los costos para ajustarlos a la realidad económica actual.

- Tasa de Cambio

Otro punto de gran importancia es la tasa de cambio, la cual se define como la relación que existe entre dos divisas o monedas de diferentes países, caracterizándose por definir la cantidad de una moneda “A” que puede adquirirse con una moneda “B”. Es decir, en el caso de Venezuela, esto permite saber cuántos bolívares (Bs.) se necesitan para comprar un dólar estadounidense (USD), o cuántos bolívares se deben entregar para recibir un dólar estadounidense. Este control de cambio es un instrumento de política cambiaria que consiste en regular oficialmente la compra y venta de divisas en el país. De esta manera, el gobierno interviene directamente en el mercado de moneda extranjera, controlando las entradas o salidas de capital afectando notablemente a los empresarios ya que este cambio no es fijo, y la obtención de estas divisas es difícil y costosa, por lo tanto, se genera retraso y a veces imposibilidad en adquirir materiales, maquinarias e insumos para el desarrollo de las actividades que realiza la empresa.

- Adaptabilidad al cambio del entorno:

Las empresas tienen como reto adaptarse a un entorno cambiante. Existe una gran presión para lograr resultados y ser competitivos. Es necesario precisar en qué contexto las empresas, sobre todo las venezolanas, se desenvuelven, para estar al tanto sobre cuáles son sus posibilidades de desarrollarse en este mundo altamente globalizado y competitivo; y cómo pueden llegar a gestionar el cambio como única alternativa viable de supervivencia. Esto es más relevante en el Venezuela, debido a la fuerte crisis socio económica en que se ha visto envuelta en los últimos años, para la cual las empresas como SUMINPECA C.A, han tenido que adaptarse a los cambios constantes en la economía para poder subsistir, pues la mayoría de estas organizaciones están sometidas a tomar ciertas medidas que quizás no son socialmente aceptables, debido principalmente a elevar su eficiencia, eficacia y competitividad, frente a los cambios que ya no son solamente más insondables, sino que también son más acelerados.

- Oportunidades:
 - La empresa se adapta a los cambios originados en su entorno.
- Amenazas:
 - Políticas fiscales
 - Elevadas tasas de inflación.
 - Control de cambios

2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

- Manifestaciones Públicas

Debido a la grave situación socio-económica por la cual atraviesa Venezuela, se han producido una serie de conflictos y protestas a nivel nacional que desestabilizan de una manera u otra el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas. Este tipo de manifestaciones van desde la solicitud de mejoras en los servicios públicos hasta el rechazo a la escasez de alimentos, medicinas y productos de higiene personal destacándose a su vez que los cierres de calles, que cogen y paralizan las actividades comerciales del país.

Estas acciones de calle emprendidas por las personas, afectan el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa objeto de estudio, en virtud de que se generan cierres de vías de acceso a las instalaciones, los cuales se prolongan por varias horas o incluso días, interrumpiendo el flujo de trabajo y alterando el cumplimiento de las diversas tareas planificadas.

3. Fuerza de trabajo

El estado Anzoátegui es uno de los estados con mayor proyección en lo que se refiere a la explotación y producción de hidrocarburos, lo cual les confiere características privilegiadas respecto a otros estados del país. Igualmente, las actividades referentes a pesca, turismo, agricultura (a menor escala) y la ganadería han contribuido a la diversificación económica de esta región, incrementando aún más el interés para el desarrollo de inversiones orientadas al desarrollo de proyectos de interés nacional.

Es justamente esta característica la que ha posicionado al estado como un polo de atracción para la población, ya que Anzoátegui ofrece importantes fuentes de empleo en diversas áreas económicas. Esto ha contribuido a que se posicione como uno de los estados con mayor índice de Población Económicamente Activa (PEA).

En este mismo orden de ideas, posterior a la evaluación realizada a las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, se lograron evidenciar las siguientes variables de interés para la auditoría externa:

- Oportunidad:
 - Disponibilidad de fuerza laboral.

- Amenaza:
 - Incremento de manifestaciones públicas en las áreas adyacentes a la empresa.

4. Fuerzas tecnológicas

- Herramientas tecnológicas

Para todas las empresas es importante la toma de decisiones de manera oportuna y eficaz, para ello es indispensable contar con las herramientas necesarias para hacerlo, se requiere tener información veraz en tiempo real y conocimiento de cada uno de los procesos que conforman la operación de las empresas.

Las herramientas que proporcionan las tecnologías de la información permiten tener la información necesaria para esta toma de decisiones, considerando que son una integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos, donde sus principales componentes son: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el software y los mecanismos de intercambio de información, los elementos de política y regulaciones, además de los recursos financieros.

Cabe destacar que SUMINPECA, C.A., hace uso efectivo de algunas de ellas, puesto que han facilitado el control de gestión, la planificación y la automatización de los distintos procesos inherentes a las actividades desarrolladas por la empresa, entre las que se pueden mencionar:

- Primavera: es una herramienta utilizada para la planificación.
- Microsoft Excel: herramienta que dentro de sus múltiples funciones está destinada a la creación, modificación y manejo de hojas de cálculo.
- AutoCAD: es un software utilizado para dibujos 2D y modelados 3D.
- Simuladores para cálculos.

En base a la auditoría aplicada las fuerzas tecnológicas, se pudo detectar la siguiente variable:

- Oportunidad:
 - Disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las labores de la empresa.

5. Fuerzas competitivas

Aunque el entorno relevante de la empresa SUMINPECA, C.A., es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector ó sectores industriales en los cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. Y para la empresa en estudio existe la oportunidad de diferenciación en comparación de otras empresas con respecto a los productos y servicios que ofrece lo que indica la ausencia de grandes competidores en la rama que se desempeña, por lo que SUMINPECA, C.A., posee este aspecto de relevancia al constituirse como una de las pocas organizaciones con la capacidad de prestar este tipo de servicio.

Basado en lo anterior, se pudo detectar la siguiente variable durante la evaluación de las fuerzas competitivas:

- Oportunidad:
 - Ausencia de competidores que ofrecen el mismo servicio.

4.2.2.2 Resumen de Variables Externas

En la tabla 4.6, que se muestra seguidamente, aparece la lista de las variables detectadas en el análisis externo:

Tabla 4.6. Presentación de Factores Encontrados en el Análisis Externo

Factores Claves	
Oportunidades	
O1	Adaptabilidad al cambio de entorno
O2	Disponibilidad de fuerza laboral.
O3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las labores inherentes a los servicios que presta la empresa.
O4	Ausencia competidores en la misma actividad económica
Amenazas	
A1	Políticas Fiscales
A2	Elevadas tasas de inflación.
A3	Control de cambios
A4	Incremento de manifestaciones públicas a nivel nacional

Fuente: El autor (2019)

4.2.2.3 Análisis Estructural de las Variables Externas

El análisis estructural es una técnica que permite resumir la relación directa que existe entre ciertas variables. Siendo así, posterior a la determinación de las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa SUMINPECA, C.A., se construyó, como se evidencia en la tabla 4.12, la matriz de análisis estructural, donde se estableció un sistema binario de oposición: influencia real (1) vs. Influencia nula (0), por lo cual se le asigna 1 ó 0 a cada una de las relaciones existentes entre las variables claves. Para la aplicación del método se establecen veinte (20) como número máximo de variables, entre oportunidades y amenazas, por lo que para esta investigación se encontraron un total de siete (7) variables, las cuales se evaluaron en la tabla 4.7, que se presenta a continuación:

Tabla 4.7. Análisis Estructural de los Factores Externos

Nº	Variables	Influencia								Motricidad	
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Oportunidades											
1	Adaptabilidad al cambio de entorno.		1	1	1	1	1	1	1	1	7
2	Disponibilidad de fuerza laboral.	1		0	0	0	0	0	0	0	1
3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las labores inherentes a las actividades de la empresa.	1	0		0	1	1	0	0	0	3
4	Ausencia competidores en la misma actividad económica	1	0	0		0	0	0	0	0	1
Amenazas											
5	Políticas Fiscales	1	0	0	0		0	0	0	0	1
6	Elevadas tasas de inflación.	0	0	0	0	1		0	0	0	1
7	Control de cambios	0	0	0	0	1	0		0	0	1
8	Incremento de manifestaciones públicas a nivel nacional	1	0	0	0	0	0	0		0	1
Dependencia		5	1	1	1	4	2	1	1	1	16

Fuente: El autor (2019)

Posteriormente, se procedió a la determinación de los porcentajes de motricidad y dependencia para lo cual se emplearon las ecuaciones 3.1 y 3.2, expresadas en el punto N° 2.2.10 y cuyos resultados obtenidos se muestran a continuación, en la tabla 4.8:

Tabla 4.8. Valores Porcentuales de Motricidad y Dependencia de Variables Externas Claves

N°	Variable	Motricidad	%M	Dependencia	%D
1	Adaptabilidad al cambio de entorno.	7	43.75	5	31.25
2	Disponibilidad de fuerza laboral.	1	6.25	1	6.25
3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las labores inherentes a las actividades de la empresa.	3	18.75	1	6.25
4	Ausencia competidores en la misma actividad económica	1	6.25	1	6.25
5	Políticas Fiscales	1	6.25	4	25
6	Elevadas tasas de inflación.	1	6.25	2	12.5
7	Control de cambios	1	6.25	1	6.25
8	Incremento de manifestaciones públicas a nivel nacional	1	6.25	1	6.25
Total		16	100	16	100

Fuente: El autor (2019)

Seguidamente, con los valores obtenidos en la tabla previa se construyó una gráfica, plasmada en la figura 4.18, que permite visualizar la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad de las variables externa.

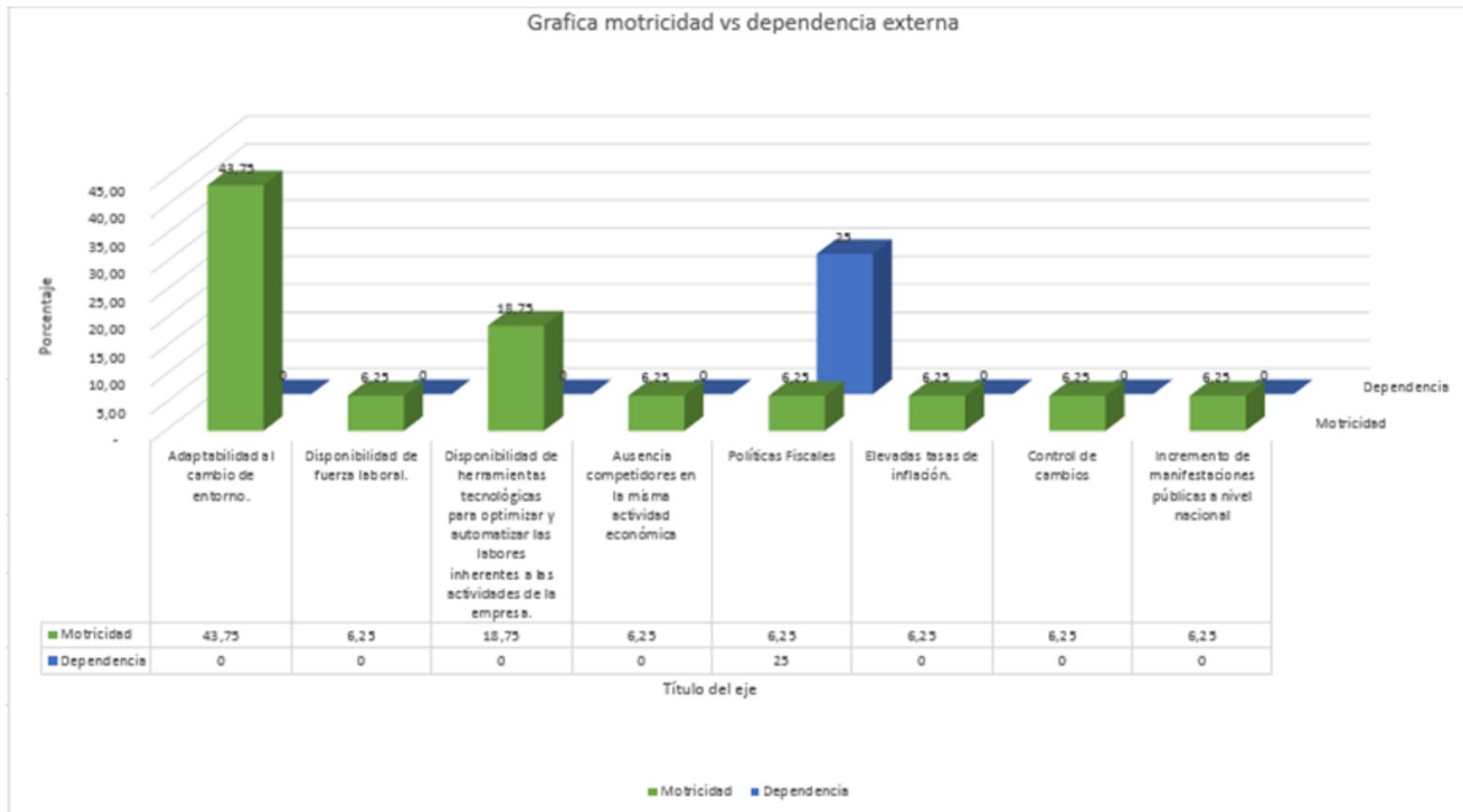


Figura 4.18. Relación del Porcentaje de Motricidad y Dependencia de las Variables Externas
Fuente: El autor (2019)

Con los valores de motricidad y dependencia obtenidos, se calcularon a través de las ecuaciones 3.3 a 3.5, plasmados también en el punto 2.2.10, la valoración ponderada de la matriz de los factores externos. En la tabla 4.9, se resumen los resultados de las mismas.

Tabla 4.9. Pesos de las Variables Externas Encontradas

N°	Variable	%M	%D	VPI	FPI	PI
1	Adaptabilidad al cambio de entorno.	43.75	31.25	43,78	43,37	0,434
2	Disponibilidad de fuerza laboral.	6.25	6.25	6,41	6,35	0,064
3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las labores inherentes a las actividades de la empresa.	18.75	6.25	18,91	18,73	0,187
4	Ausencia de competidores en la misma actividad económica	6.25	6.25	6,41	6,35	0,064
5	Políticas Fiscales	6.25	25	6,29	6,23	0,062
6	Elevadas tasas de inflación.	6.25	12.5	6,33	6,27	0,063
7	Control de cambios	6.25	6.25	6,41	6,35	0,064
8	Incremento de manifestaciones públicas a nivel nacional	6.25	6.25	6,41	6,35	0,064
Total		100	100	100,95	100	1

Fuente: El autor (2019)

4.2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para la culminación de la auditoría externa, se construyó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva proporcionando de esta manera la evaluación y resumen de las oportunidades y amenazas importantes encontradas en la empresa SUMINPECA, C.A.

Posteriormente, se le asignó una calificación a cada variable, solicitándole al Gerente de la empresa que ubicara un valor para cada uno de los factores externos dentro del rango de uno (1) a cuatro (4), a fin de indicar si las estrategias actuales

están respondiendo con eficacia a dicho factor, considerando la siguiente escala valorativa:

- Clasificación 4 = la respuesta es excelente.
- Clasificación 3 = la respuesta está por encima del promedio.
- Clasificación 2 = la respuesta es promedio.
- Clasificación 1 = la respuesta es deficiente.

Posteriormente, se multiplicó el peso de cada variable con la clasificación designada para la misma, obteniendo de esta manera los pesos ponderados para cada factor clave externo. A continuación, en la tabla 4.10, se muestran dichos resultados:

Tabla 4.10. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

N°	Variable	PI	Calif.	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Adaptabilidad al cambio de entorno.	0,434	4	1,735
2	Disponibilidad de fuerza laboral.	0,064	3	0,191
3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las labores inherentes a las actividades de la empresa.	0,187	3	0,562
4	Ausencia de competidores en la misma actividad económica	0,064	4	0,254
Sub-total Fortalezas		0,748	-	2,741
Amenazas				
5	Políticas Fiscales	0,062	1	0,062
6	Elevadas tasas de inflación.	0,063	2	0,125
7	Control de cambios	0,064	3	0,191
8	Incremento de manifestaciones públicas a nivel nacional	0,064	2	0,127
Sub-Total Debilidades		0,252		0,505
Total		1		3,2464

Fuente: El autor (2019)

El valor ponderado promedio de una empresa es de 2.5, por lo que se dice que un valor ponderado total de 4.0 indica que la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas, así mismo y al contrario de esto, un puntaje total ponderado de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas de manera eficiente.

Basándose en lo anterior, el valor total ponderado de la Matriz de Factores Externos es de 3.24 ubicándose por encima del promedio propuesto por el autor David (2003), indicando que la Gerencia de la empresa ha sabido aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y se ha enfrentado de la mejor manera posible a todas las debilidades que se encuentran en su entorno. Esto se justifica en razón de los porcentajes obtenidos, donde las oportunidades agrupan el 74.8% del total, en comparación con las debilidades que aglutinan el 25.2% restante, lo cual permite inferir que las acciones actuales han permitido reducir los riesgos del ambiente y utilizar en forma constructiva los beneficios que éste ofrece.

Igualmente, de los resultados evidenciados se puede apreciar que la variable más influyente fue “Adaptabilidad al cambio de entorno” que obtuvo una calificación de cuatro (4) puntos y un peso ponderado de 1.73, lo cual confirma que esta es una de las oportunidades más importantes que puede aprovechar la empresa, ya que le permite adaptarse a cada cambio que se da en su entorno, ya sea social, fiscal, económico, entre otros, con el fin de consolidarse como una de las iniciativas más importantes con las que cuenta SUMINPECA, C.A., para fortalecer su posición en el mercado y ampliar su capacidades operativas.

De igual forma y con la misma calificación de cuatro (4) se observa la variable “Ausencia competidores en la misma actividad económica”, lo cual genera gran confianza a la empresa ya que marca diferenciación con respecto a otras empresas que pretender ofrecer el mismo servicio.

Asimismo, otra oportunidad apreciable es “Disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las labores inherentes al proyecto”, que ocupó el segundo peso más alto (0,562) y una calificación equivalente a tres (3) puntos, ubicándola como una cualidad aprovechable al disponer de diversos

implementos y equipos de avanzada con los cuales cuenta la empresa para automatizar sus tareas cotidianas.

Cabe resaltar, que la gerencia de la empresa está respondiendo de forma eficiente a las oportunidades que se le presentan, pero de igual forma se enfrenta a una serie de amenazas que afectan el normal desarrollo de sus actividades laborales. Tal es el caso de la variable “Elevadas tasas de inflación” la cual, aunque no ocupa un peso porcentual alto dentro de este grupo de variables, la empresa no ha podido contrarrestar los efectos que juega esta variable sobre la estructura financiera y presupuestaria sobre la cual se sustenta las operaciones de la empresa.

También, el factor “Control de cambios” se convierte en un aspecto para la empresa SUMINPECA, C.A., al ser un elemento generador de retrasos, no sólo por la cantidad de trámites asociados en la obtención de divisas, lo que genera que estas se vendan en el mercado negro elevando su precio, ya que al no haber divisas norteamericanas circulando normalmente, las empresas no podrán cancelar sus compromisos pendientes de cualquier tipo, bien sea por importaciones maquinarias, equipos y/o insumos.

4.2.2.5 Matriz DOFA para la Empresa SUMINPECA, C.A

Una vez definidas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de SUMINPECA, C.A., se procedió a interrelacionarlas, para identificar las estrategias FO (Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades), FA (uso de fortalezas para evitar amenazas), DO (Dominar las debilidades aprovechando Oportunidades), DA (minimizar las Debilidades y evitar Amenazas (ver tabla 4.11).

Tabla 4.11. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

<p style="text-align: center;">Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
		<p>F1. Estructura organizativa formalizada. F2. Personal comprometido con el logro de los objetivos. F3. Existencia de mecanismos de control para realizar el seguimiento a las actividades operativas de la empresa. F4. Procedimiento eficaz para presupuestar capital. F5. Procedimientos y políticas de calidad eficaces. F6. Control de los tiempos de ejecución de actividades de la empresa. F7. Disponibilidad de aplicaciones informáticas para la ejecución de diversas actividades de la empresa.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p>
<p>O1. Adaptabilidad al cambio de entorno. O2. Disponibilidad de fuerza laboral. O3. Disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las labores inherentes a las actividades de la empresa. O4. Ausencia de competidores en la misma actividad económica</p>	<p>EFO1. Promover el desarrollo e implementación de sistemas de información automatizados para facilitar el control en la ejecución de las actividades de la empresa (F7, O3). EFO2. Fomentar el empleo adecuado de los recursos presupuestarios asignados para la ejecución de las operaciones de la empresa (F3, F4, F6, O1). EFO3. Establecer un plan de capacitación y actualización de conocimientos para el capital humano de la empresa (F2, O1, O2) EFO4. Incrementar la calidad de los procesos ejecutados en la empresa, a través de la ejecución de un programa formal de auditorías (F5, O1)</p>	<p>EDO1. Incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal de la empresa. (D2, O1)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p>
<p>A1. Políticas Fiscales A2. Elevadas tasas de inflación. A3. Control de cambios A4. Incremento de manifestaciones públicas a nivel nacional</p>	<p>EFA1. Establecer mecanismos orientados al cumplimiento efectivo de los procedimientos de planificación, ejecución, control y administración de las operaciones de la empresa. (F3, F5, F7, A2, A3, A4).</p>	<p>EDA1. Implementar un sistema de gestión logístico que permita una mayor disponibilidad de insumos para el cumplimiento efectivo de las labores operacionales de la empresa (D1, D3,D5, A1, A2)</p>

Fuente: El autor (2019)

4.4.3 Etapa de Decisión

La relación de enlace entre los objetivos y las estrategias establece el proceso de selección de las últimas. El primer paso de esta etapa fue construir una tabla donde se plasma la comparación entre los objetivos estratégicos de la empresa y las estrategias antes formuladas en la etapa de adecuación. Como se pudo observar en el objetivo 1 y de acuerdo a la opinión de los empleados la empresa ya contaba con sus objetivos estratégicos. A continuación, se muestra en la tabla 4.12, los objetivos estratégicos vs las estrategias formuladas.

Tabla 4.12. Objetivos Estratégicos vs. Estrategias Planteadas

Objetivos	Estrategias
Garantizar en al menos un 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para diciembre de 2019.	EFA1. Establecer mecanismos orientados al cumplimiento efectivo de los procedimientos de planificación, ejecución, control y administración de las operaciones de la empresa EFO2. Fomentar el empleo adecuado de los recursos presupuestarios asignados para la ejecución de las operaciones de la empresa EDA1. Implementar un sistema de gestión logístico que permita una mayor disponibilidad de insumos para el cumplimiento efectivo de las labores operacionales de la empresa
Asegurar el cumplimiento del plan de calidad de la empresa en al menos un 90% para disminuir la existencia de no conformidades para diciembre de 2019.	EFO4. Incrementar la calidad de los procesos ejecutados en la empresa, a través de la ejecución de un programa formal de auditorías
Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos un 80% para diciembre de 2019.	EFO3. Establecer un plan de capacitación y actualización de conocimientos para el capital humano de la empresa. EDO1. Incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal de la empresa.
Lograr la automatización de las actividades inherentes a las operaciones de la empresa en al menos un 90% para el segundo semestre de 2019.	EFO1. Promover el desarrollo e implementación de sistemas de información automatizados para facilitar el control en la ejecución de las actividades de la empresa

Fuente: El autor (2019)

Como se puede observar en la tabla anterior, se plasmaron todas las estrategias consideradas para el logro satisfactorio de los objetivos, dado que no existen estrategias alternativas, razón que hace necesaria darle un orden prioritario en el cual las mismas deben ser aplicadas.

De igual forma, a través de entrevistas no estructuradas efectuadas entre la investigadora y el personal de la empresa, se concretó el orden de las estrategias

planteadas para culminar los objetivos uno (1) y tres (3), mediante el uso de un instrumento denominado como Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad Estratégica (MEOPE); haciendo la salvedad que para los objetivos dos (2) y cuatro (4) no fue necesario este análisis por poseer cada cual sólo una (1) estrategia.

A continuación, en las siguientes tablas se muestra el análisis de las matrices MEOPE para cada objetivo antes nombrado:

- Objetivo Estratégico N° 1: Garantizar en al menos un 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para diciembre de 2019.

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

- E1: Establecer mecanismos orientados al cumplimiento efectivo de los procedimientos de planificación, ejecución, control y administración de las operaciones de la empresa.
- E2: Fomentar el empleo adecuado de los recursos presupuestarios asignados para la ejecución de las operaciones de la empresa.
- E3: Implementar un sistema de gestión logístico que permita una mayor disponibilidad de insumos para el cumplimiento efectivo de las labores operacionales de la empresa.

La Matriz MEOPE correspondiente a este objetivo estratégico se puede apreciar en la tabla 4.13, en cuyo resultado se aprecia que la estrategia con mayor prioridad resultó ser “Implementar un sistema de gestión logístico que permita una mayor disponibilidad de insumos para el cumplimiento efectivo de las labores operacionales de la empresa” que registró 3,23 puntos en el análisis efectuado con la matriz

MEOPE. En segundo lugar se encuentra la estrategia “Establecer mecanismos orientados al cumplimiento efectivo de los procedimientos de planificación, ejecución, control y administración de las operaciones de la empresa”, que obtuvo una puntuación acumulada de 2,89 y finalmente, en tercer y último lugar dentro del paquete de estrategias asociadas al objetivo N° 1 está “Fomentar el empleo adecuado de los recursos presupuestarios asignados para la ejecución de las operaciones de la empresa”, que obtuvo 2,86 puntos.

Tabla 4.13. Matriz de Evaluación de Orden Prioritario Estratégico (MEOPE) del Objetivo Estratégico N° 1

Objetivo Estratégico N° 1								
Factores Claves		Peso	E1		E2		E3	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas	Estructura organizativa formalizada.	0,083	-	-	-	-	-	-
	Personal comprometido con el logro de los objetivos.	0,055	2	0,11	2	0,11	2	0,11
	Existencia de mecanismos de control para realizar el seguimiento de las operaciones de la empresa.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
	Procedimiento eficaz para presupuestar capital.	0,136	4	0,54	4	0,54	4	0,54
	Procedimientos y políticas de calidad eficaces.	0,108	3	0,32	2	0,22	3	0,32
	Control de los tiempos de ejecución de actividades de la empresa.	0,109	4	0,44	3	0,33	4	0,44
	Disponibilidad de aplicaciones informáticas para la ejecución de diversas actividades operacionales de la empresa.	0,107	2	0,21	2	0,21	4	0,43
Debilidades	Planificación poco efectiva.	0,079	4	0,32	4	0,32	4	0,32
	Insatisfacción del personal respecto a la remuneración percibida.	0,081	-	-	-	-	-	-
	Existencia de problemas logísticos para el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
	Ubicación distante de la empresa respecto a otras dependencias.	0,081	-	-	-	-	-	-
Oportunidades	Adaptabilidad al cambio de entorno.	0,4337	-	-	-	-	-	-
	Disponibilidad de fuerza laboral.	0,0635	-	-	-	-	-	-
	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las labores inherentes a las actividades de la empresa.	0,1873	-	-	-	-	-	-
	Ausencia competidores en la misma actividad económica	0,0635	-	-	-	-	-	-
Amenazas	Políticas Fiscales	0,0623	2	0,12	4	0,25	3	0,19
	Elevadas tasas de inflación.	0,0627	3	0,19	4	0,25	4	0,25
	Control de cambios	0,0635	-	-	-	-	-	-
	Incremento de manifestaciones públicas a nivel nacional	0,0635	-	-	-	-	-	-
Total		-	-	2,90	-	2,87	-	3,24

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.13 Continuación

- Objetivo Estratégico N°3 Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos un 80% para diciembre de 2019. Para el alcance de este objetivo, se tienen las siguientes estrategias (ver tabla 4.14):
- E1: Establecer un plan de capacitación y actualización de conocimientos para el capital humano de la empresa.
 - E2: Incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal de la empresa.

Tabla 4.14. Matriz de Evaluación de Orden Prioritario Estratégico (MEOPE) del Objetivo Estratégico N° 3

Objetivo Estratégico N° 3						
Factores Claves		Peso	E1		E2	
			CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas	Estructura organizativa formalizada.	0,0793	2	0,1586	2	0,1586
	Personal comprometido con el logro de los objetivos.	0,0523	3	0,1569	4	0,2092
	Existencia de mecanismos de control para realizar el seguimiento de las operaciones de la empresa.	0,0763	-	-	-	-
	Procedimiento eficaz para presupuestar capital.	0,1297	-	-	-	-
	Procedimientos y políticas de calidad eficaces.	0,1027	-	-	-	-
	Control de los tiempos de ejecución de actividades de la empresa.	0,1516	3	0,4548	2	0,3032
Debilidades	Disponibilidad de aplicaciones informáticas para la ejecución de diversas actividades operacionales de la empresa.	0,1017	3	0,3051	1	0,1017
	Planificación poco efectiva.	0,0761	3	0,2283	3	0,2283
	Insatisfacción del personal respecto a la remuneración percibida.	0,0768	3	0,2304	4	0,3072
	Existencia de problemas logísticos para el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos.	0,0761	-	-	-	-
Oportunidades	Ubicación distante de la empresa respecto a otras dependencias.	0,0774	-	-	-	-
	Adaptabilidad al cambio de entorno.	0,4337	-	-	-	-
	Disponibilidad de fuerza laboral.	0,0635	2	0,127	3	0,1905
	Disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las labores inherentes a las actividades de la empresa.	0,1873	-	-	-	-
Amenazas	Ausencia competidores en la misma actividad económica	0,0635	-	-	-	-
	Políticas Fiscales	0,0623	1	0,0623	3	0,1869
	Elevadas tasas de inflación.	0,0627	-	-	-	-
	Control de cambios	0,0635	-	-	-	-
Incremento de manifestaciones públicas a nivel nacional		0,0635	-	-	-	-
Total		-		1,7234		1,686

Fuente: El autor (2019)

El análisis derivado de la Matriz MEOPE anterior permitió establecer que la estrategia que debe ser considerada para su ejecución en primer lugar debe ser “Establecer un plan de capacitación y actualización de conocimientos para el capital humano de la empresa”, la cual obtuvo una puntuación de 1,723. Posteriormente, en segundo lugar, se posicionó la estrategia “Incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal de la empresa” con 1,69 puntos.

En tal sentido, considerando los criterios anteriormente mencionados, la aplicación de las estrategias quedará en el siguiente orden para los objetivos estratégicos N° 1 y N° 3, dado que el resto de dichos objetivos mantendrán como prioritaria su única estrategia asociada (ver tabla 4.15):

Tabla 4.15. Objetivos Estratégicos vs. Estrategias Planteadas según su Orden de Prioridad

Objetivos	Estrategias
Garantizar en al menos un 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para diciembre de 2019.	EDA1. Implementar un sistema de gestión logístico que permita una mayor disponibilidad de insumos para el cumplimiento efectivo de las labores operacionales de la empresa. EFA1. Establecer mecanismos orientados al cumplimiento efectivo de los procedimientos de planificación, ejecución, control y administración de las operaciones de la empresa. EFO2. Fomentar el empleo adecuado de los recursos presupuestarios asignados para la ejecución de las operaciones de la empresa.
Asegurar el cumplimiento del plan de calidad de la empresa en al menos un 90% para disminuir la existencia de no conformidades para diciembre de 2019.	EFO4. Incrementar la calidad de los procesos ejecutados en la empresa, a través de la ejecución de un programa formal de auditorías.
Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos un 80% para diciembre de 2019.	EFO3. Establecer un plan de capacitación y actualización de conocimientos para el capital humano de la empresa. EDO1. Incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal de la empresa.
Lograr la automatización de las actividades inherentes a las operaciones de la empresa en al menos un 90% para el segundo semestre de 2019.	EFO1. Promover el desarrollo e implementación de sistemas de información automatizados para facilitar el control en la ejecución de las actividades de la empresa.

Fuente: El autor (2019)

4.3 Diseño de Indicadores de Gestión Seleccionados para la Empresa SUMINPECA, C.A.

Para definir los indicadores se tomó en consideración las carencias o problemáticas existentes en la empresa, para de esta forma estructurar sus perfiles, metas e iniciativas para cada perspectiva, para este diseño de conto con la ayuda de la gerencia general y de las diferentes instancias de la empresa donde se logró determinar los factores críticos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos. En la tabla 4.16, se muestran los indicadores o medidas claves asociadas a cada estrategia y perspectiva que permitirán evaluar en qué medidas se están logrando los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 4.16. Relación de Perspectivas, Estrategias e Indicadores

Perspectiva	Estrategia	Indicador
Financiera	Fomentar el empleo adecuado de los recursos presupuestarios asignados para la ejecución de las operaciones de la empresa.	% de efectividad en la planificación presupuestaria
Clientes	Incrementar la calidad de los procesos ejecutados en la empresa, a través de la ejecución de un programa formal de auditorías.	% de calidad de los procesos
Procesos Internos	Establecer mecanismos orientados al cumplimiento efectivo de los procedimientos de planificación, ejecución, control y administración de las operaciones de la empresa.	% de cumplimiento de las actividades planificadas
	Implementar un sistema de gestión logístico que permita una mayor disponibilidad de insumos para el cumplimiento efectivo de las labores operacionales de la empresa.	% de implementación del sistema de gestión logístico
	Promover el desarrollo e implementación de sistemas de información automatizados para facilitar el control en la ejecución de las actividades de la empresa.	Cantidad de sistemas de información desarrollados e implementados
Aprendizaje y Crecimiento	Establecer un plan de capacitación y actualización de conocimientos para el capital humano de la empresa.	% de horas-hombre de capacitación
	Incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal de la empresa.	% de satisfacción y motivación del personal

Fuente: El autor (2019)

4.3.1 Indicadores de Gestión

Después de analizar el entorno de la empresa SUMINPECA C.A.; y en base a los factores que fueron considerados claves para el éxito en el desempeño de la

misma, se plantearon, los siguientes indicadores estratégicos para cada perspectiva del CMI, es decir, procesos internos, clientes, finanzas, y formación y crecimiento. Seguidamente, en las siguientes tablas (4.17 a la 4.23), se muestra el detalle de las características de los indicadores de desempeño, organizados para cada perspectiva del CMI:

Tabla 4.17. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia FA1

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Garantizar en un 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para diciembre de 2018.	
ESTRATEGIA	Establecer mecanismos orientados al cumplimiento efectivo de los procedimientos de planificación, ejecución, control y administración de las operaciones de la empresa.	
RESPONSABLE	Presidente, Vicepresidente Administración	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de cumplimiento de las actividades planificadas	Medir el porcentaje (%) de cumplimiento de las actividades programadas en la empresa.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%CAP = \frac{ARM \times 100\%}{APM}$	Cronograma de duración de actividades programadas (diagrama de Gantt)	Semanal
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si él $\%C \geq 95\%$ se garantiza el cumplimiento efectivo de las actividades.	Si él $75\% \leq C < 95\%$ se están cumpliendo las actividades de manera efectiva con posibles mejoras.	Si él $\%C < 75\%$ las actividades no se están cumpliendo conforme a lo planificado
VARIABLES	%CAP: Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas ARM.: Actividades realizadas al mes. APM: Actividades planificadas para el mes.	

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.18. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia DA1

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Garantizar en al menos un 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para diciembre de 2019.	
ESTRATEGIA	Implementar un sistema de gestión logístico que permita una mayor disponibilidad de insumos para el cumplimiento efectivo de las labores operacionales de la empresa.	
RESPONSABLE	Presidente, Vicepresidente, Gerencia General	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCION	
% de implementación del sistema de gestión logístico	Disponer del control de avance en la implementación del sistema de gestión logístico	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%ISL = \frac{AIC}{AIP} \times 100\%$	Cronograma de etapas de la implementación del sistema logístico (diagrama de Gantt)	Semestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el $\%ISL \geq 85\%$ se ha logrado un alto porcentaje de avance en la implementación	Si el $65\% \leq \%ISL < 85\%$ se ha logrado un buen porcentaje de avance en la implementación	Si el $\%ISL < 65\%$ se ha logrado un bajo porcentaje de avance en la implementación
VARIABLES	%ISL: % de implementación del sistema logístico AIE: Actividades de implementación completadas AIP: Actividades de implementación planificadas	

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.19. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia FO1

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Lograr la automatización de las actividades inherentes a las operaciones de la empresa en al menos un 90% para el segundo semestre de 2019	
ESTRATEGIA	Promover el desarrollo e implementación de sistemas de información automatizados para facilitar el control en la ejecución de las actividades de la empresa.	
RESPONSABLE	Presidente, Vicepresidente, Gerencia General Administración	
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCION	
Cantidad de sistemas de información desarrollados e implementados	Determinar la cantidad de sistemas de información desarrollados e implementados	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\sum \text{Cantidad de sistemas de información desarrollados e implementados}$	Cronograma de desarrollo e implementación de los sistemas de información (diagrama de Gantt)	Anual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si la cantidad de sistemas de información desarrollados e implementados es ≥ 2 , el nivel de automatización obtenido es alto	Si la cantidad de sistemas de información desarrollados e implementados es igual a 1, el nivel de automatización obtenido es medio	Si la cantidad de sistemas de información desarrollados e implementados es igual a 0, el nivel de automatización obtenido es bajo

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.20. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia FO4

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
OBJETIVO	Asegurar el cumplimiento del plan de calidad de la empresa en al menos un 90% para disminuir la existencia de no conformidades para diciembre de 2019.	
ESTRATEGIA	Incrementar la calidad de los procesos ejecutados en la empresa, a través de la ejecución de un programa formal de auditorías.	
RESPONSABLE	Presidente, Vicepresidente, Gerencia General Administración	
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	
% de calidad de los procesos	Relación de los procesos que poseen atributos de calidad y los procesos actuales existentes	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%CP = \frac{CPDN \times 100\%}{PT}$	Control de información de calidad de cada departamento de la empresa	Trimestral
SEMAFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el $\%CP \geq 85\%$ se ha reportado un excelente nivel de calidad en los procesos	Si él $65\% \leq \%CP < 85\%$ se ha reportado un nivel de calidad media en los procesos	Si él $\%CP < 65\%$ se ha reportado un nivel de calidad deficiente en los procesos
VARIABLES	% CP: % de calidad de los procesos CPDN: Cantidad de procesos documentados y normalizados PT: Procesos totales	

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.21. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia FO2

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	Garantizar en al menos un 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para diciembre de 2019.	
ESTRATEGIA	Fomentar el empleo adecuado de los recursos presupuestarios asignados para la ejecución de las operaciones de la empresa.	
RESPONSABLE	Presidente, Vicepresidente, Gerencia General Administración	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
% de efectividad en la planificación presupuestaria	Relación entre las partidas de dinero planificadas en un período de tiempo determinado y el cumplimiento de las mismas	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%EPP = \frac{AR \times 100\%}{APP}$	Planificación presupuestaria	Mensual
SEMAFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si $\%EPP \geq 98\%$, entonces la ejecución presupuestaria es la ideal	Si $90\% \leq \%EPP < 98\%$, entonces la ejecución presupuestaria está encaminada, pero amerita un mayor control	Si $\%EPP < 90\%$, entonces la ejecución presupuestaria no es la ideal y amerita la aplicación de estrictos controles para cumplimiento
VARIABLES	%EPP: % de efectividad en la planificación presupuestaria AR: Actividades del proyecto realizadas APP: Actividades planificadas en el presupuesto	

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.22. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia FO3

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
OBJETIVO	Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos un 80% para diciembre de 2019.	
ESTRATEGIA	Establecer un plan de capacitación y actualización de conocimientos para el capital humano de la empresa.	
RESPONSABLE	Servicios Contratados	
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCION	
% de horas-hombre de capacitación	Medir la cantidad de horas-hombre dedicadas a la formación con respecto a las horas de trabajo totales	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%HHC = \frac{HHC \times 100\%}{HHT}$	Reportes de capacitación de recursos humanos	Mensual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %HHC \geq 80%, entonces se obtendrá un nivel adecuado de horas-hombre destinadas a la capacitación del personal	Si él 50% \leq %HHC < 80% entonces se obtendrá un nivel promedio de horas-hombre destinadas a la capacitación del personal	Si él %HHC < 65% entonces se obtendrá un nivel bajo de horas-hombre destinadas a la capacitación del personal
VARIABLES	%HHC: Porcentaje de horas-hombre de capacitación HHC: Cantidad de horas-hombre de capacitación HHT: Cantidad de horas-hombre totales de trabajo	

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.23. Cédula del Indicador Asociado a la Estrategia DO1

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
OBJETIVO	Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos un 80% para diciembre de 2019.	
ESTRATEGIA	Incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal de la empresa.	
RESPONSABLE	Servicios Contratados	
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCION	
% de satisfacción y motivación del personal	Establecer porcentualmente el nivel de satisfacción y motivación expresada por el personal de la empresa.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%SME = \frac{CES \times 100\%}{TEC}$	Comunicación directa con los empleados y encuestas de satisfacción y motivación aplicadas a los trabajadores	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el %SME \geq 85%, entonces se obtendrá un nivel óptimo de satisfacción y motivación por parte del personal	Si él 60% \leq %SME < 85% entonces se obtendrá un nivel medio de satisfacción y motivación por parte del personal	Si él %SME < 60%, entonces se obtendrá un nivel bajo de satisfacción y motivación por parte del personal
VARIABLES	%SME: % de satisfacción y motivación de los empleados CES: Cantidad de empleados satisfechos TEC: Total de empleados consultados	

Fuente: El autor (2019)

En el anexo B se encuentra la encuesta sugerida para determinar la satisfacción de los empleados, la misma debe ser revisada por la gerencia para su aplicación o ajuste en caso de ser necesario.

4.4 Formulación del Cuadro de Mando Integral (CMI) basados en los Indicadores de Gestión Seleccionados para la Empresa SUMINPECA, C.A.

La construcción del primer Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton 1997) de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. El siguiente paso lo comprende el establecimiento de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral requerido para la empresa SUMINPECA, C.A.

4.4.1 Definición de la Orientación Estratégica de la Organización

Una vez culminada la identificación de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas; y la determinación de la misión y visión de la empresa, se obtuvo la base para la definición de los objetivos estratégicos que representan la dirección y la toma de decisiones por parte de la empresa SUMINPECA, C.A., los cuales fueron enmarcados dentro del CMI, cuya descripción se hace a continuación:

- Perspectiva Financiera:

Tiene como objetivo verificar la distribución adecuada de los recursos con los que cuenta el Departamento. Esta perspectiva se enmarco con el siguiente objetivo:

- Garantizar en al menos un 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para diciembre de 2019.

Este objetivo identifica dicha perspectiva, ya que los indicadores obtenidos en ella, son el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Ésta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos. Por lo tanto, viene a ser el reflejo de los resultados obtenidos en el resto de las demás perspectivas.

Asimismo, con esta perspectiva, se busca satisfacer las expectativas planteadas para el desarrollo de las actividades de la empresa, además de dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y conocer si la misma está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas.

- Perspectiva Cliente:

En este apartado del cuadro de mando es importante centrarse en lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización. En esta categoría se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera. Dentro de esta perspectiva se plantea el siguiente objetivo:

- Asegurar el cumplimiento del plan de calidad de la empresa en al menos un 90% para disminuir la existencia de no conformidades para diciembre de 2019.

Es importante dar el valor a esta categoría como parte esencial de la estrategia organizacional para buscar un enfoque en el cliente que le permitirá a la empresa alcanzar de manera satisfactoria sus metas y destacarse frente a la competencia.

- Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:

En este rubro la empresa debe poner especial atención para obtener resultados a largo plazo, ya ella contiene los objetivos que la organización debe plantear para promover el fortalecimiento de las personas, los sistemas y los procedimientos, y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo, para ello se planteó el siguiente objetivo:

- Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos un 80% para diciembre de 2019.

En este caso, A esta perspectiva fue considerada como clave en el éxito de la implementación del CMI ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño. Es de vital importancia que los empleados tengan un alto nivel de conocimiento, estén capacitados para servir, emplear y ofrecer los últimos avances tecnológicos, además de poseer conocimiento de herramientas estratégicas que permitan su desenvolvimiento armónico dentro del ambiente laboral, con el fin de brindar un servicio de alta calidad.

- Perspectiva Procesos Internos:

En esta perspectiva se identificaron los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales

depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes, para ello se propuso el siguiente objetivo:

- Lograr la automatización de las actividades inherentes a las operaciones de la empresa en al menos un 90% para el segundo semestre de 2019.

De igual forma, mediante esta perspectiva se podrá determinar los indicadores claves que permitan a mediano plazo la automatización de las actividades inherentes a la empresa.

4.4.2 Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas

El propósito fundamental de esta fase es el de consolidar el consenso del Equipo Ejecutivo, incluyendo a su equipo gerencial de apoyo, sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el Cuadro de Mando Integral, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de las medidas clave (indicadores clave) de cada perspectiva, se establece el modelo a utilizar y se identificarán los vectores estratégicos, que no son más que un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia.

Posteriormente, se diseñan indicadores claves para cada estrategia, los cuales permitirán medir el curso del cumplimiento de los objetivos. En la tabla 4.24, se muestran los indicadores o medidas claves asociadas a cada estrategia y perspectiva que permitirán evaluar en qué medidas se están logrando los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 4.24. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Indicador	Ecuación	Responsable	Frecuencia	Rangos	
Procesos Internos	Lograr la automatización de las actividades inherentes a las operaciones de la empresa en al menos un 90% para el segundo semestre de 2019	Establecer mecanismos orientados al cumplimiento efectivo de los procedimientos de planificación, ejecución, control y administración de las operaciones de la empresa.	% de cumplimiento de las actividades planificadas	$\%CAP = \frac{ARM \times 100\%}{APM}$	Presidente, Vicepresidente Administración	Semanal	%C ≥ 95% 75% ≤ C < 95% %C < 95%	
		Implementar un sistema de gestión logístico que permita una mayor disponibilidad de insumos para el cumplimiento efectivo de las actividades operacionales de la empresa.	% de implementación del sistema de gestión logístico	$\%ISL = \frac{AIC \times 100\%}{AIP}$	Presidente, Vicepresidente, Gerencia General	Semestral	%ISL ≥ 85% %ISL ≥ 85% %ISL ≥ 85%	
		Promover el desarrollo e implementación de sistemas de información automatizados para facilitar el control en la ejecución de las actividades de la empresa.	Cantidad de sistemas de información desarrollados e implementados	\sum Cantidad de sistemas de información desarrollados e implementados	Presidente, Vicepresidente, Gerencia General Administración	Anual	≥ 2 =1 =0	
								%CP ≥ 85%
								65% ≤ %CP < 85%
								%CP < 65%
Clientes	Asegurar el cumplimiento del plan de calidad de la empresa en al menos un 90% para disminuir la existencia de no conformidades para diciembre de 2019.	Incrementar la calidad de los procesos ejecutados en el proyecto, a través de la ejecución de un programa formal de auditorías.	% de calidad de los procesos	$\%CP = \frac{CPDN \times 100\%}{PT}$	Presidente, Vicepresidente, Gerencia General Administración	Trimestral		

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.24. Cuadro de Mando Integral. (Continuación)

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Indicador	Ecuación	Responsable	Frecuencia	Rangos
Financiera	Garantizar en al menos un 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para diciembre de 2019.	Fomentar el empleo adecuado de los recursos presupuestarios asignados para la ejecución de las operaciones de la empresa.	% de efectividad en la planificación presupuestaria	$\%EPP = \frac{AR \times 100\%}{APP}$	Presidente, Vicepresidente, Gerencia General Administración	Mensual	%EPP ≥ 98%
							90% ≤ %EPP < 98%
							%EPP < 90%
Aprendizaje y Crecimiento	Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos un 80% para diciembre de 2019	Establecer un plan de capacitación y actualización de conocimientos para el capital humano de la empresa.	% de horas-hombre de capacitación	$\%HHC = \frac{HHC}{H}$	Servicios Contratados	Mensual	%HHC ≥ 80%
							50% ≤ %HHC < 80%
		Incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal de la empresa.	% de satisfacción y motivación del personal	$\%SME = \frac{CES}{T}$	Servicios Contratados	Trimestral	%SME ≥ 85%
							60% ≤ %SME < 85%
%SME < 60%							

Fuente: El autor (2019)

4.4.3 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 proyecto, se elaboraron los planes de acción y los correspondientes indicadores de gestión, los cuales se muestran en el objetivo siguiente.

4.4.4 Comunicación, Implementación y Automatización

El éxito de esta fase depende del rigor y la profundidad con que se hayan llevado a cabo las etapas anteriores del proceso. De hecho, los logros que de este último punto se deriven se deberán en gran medida a las consecuciones previas, de la misma forma que, las estridencias, desviaciones e imperfecciones de que pudiera adolecer, encontrarían su causa en cualquiera de los pasos precedentes, repercutiendo directamente en la funcionalidad del cuadro de mando integral y en su correcta implementación, ya que aquí se enfoca la puesta en marcha de los planes de acción diseñados para ejecutar las actividades en pro de mejoras de la gestión de la empresa SUMINPECA, C.A, de tal manera que puedan llevarse a cabo con los recursos y capacidad que tenga la misma en la actualidad. Cabe resaltar que esta etapa no será aplicada en esta investigación.

La divulgación es fundamental para lograr la alineación de toda la empresa. Se apoya en la formación e información que permitan asegurar la cualificación de todos los usuarios que interactuarán con el cuadro de mando integral una vez esté implementado, permitiéndoles sacarle el máximo partido.

Las estrategias para implantar el cuadro de mando integral, deben estar formuladas y propuestas interrelacionados con los objetivos empresariales y deben

estar orientadas al cumplimiento de los mismos. Estas estrategias a su vez se encuentran alineadas en el plan de trabajo o plan de negocio de la empresa. Algunas de las estrategias que pudieran implementarse dentro de la empresa contemplan un proceso de integración de todas las áreas, para ello debe elaborarse un Plan de Comunicación Total con la finalidad de integrar todos los departamentos y dependencias con el nivel central.

4.4.5 Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización. En la figura 4.19, se presenta el mapa estratégico del proyecto, en éste se representan cada perspectiva y su relación con la estrategia seleccionada en la etapa de decisión.

Cuando se hace referencia a la relación causa efecto citamos a Kaplan y Norton (2005), quienes señalan que:

Son el camino para el éxito en la tarea de descripción de la estrategia siendo, en este caso, de plena aplicación la máxima de que la estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir... El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en la perspectiva financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y crecimiento y aprendizaje. (p.23).

Es por ello, que alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas ya mencionadas, es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente. Esta inicia desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y llegan hasta los resultados esperados en la perspectiva financiera. Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura

alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de dicho mapa estratégico obliga a la empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

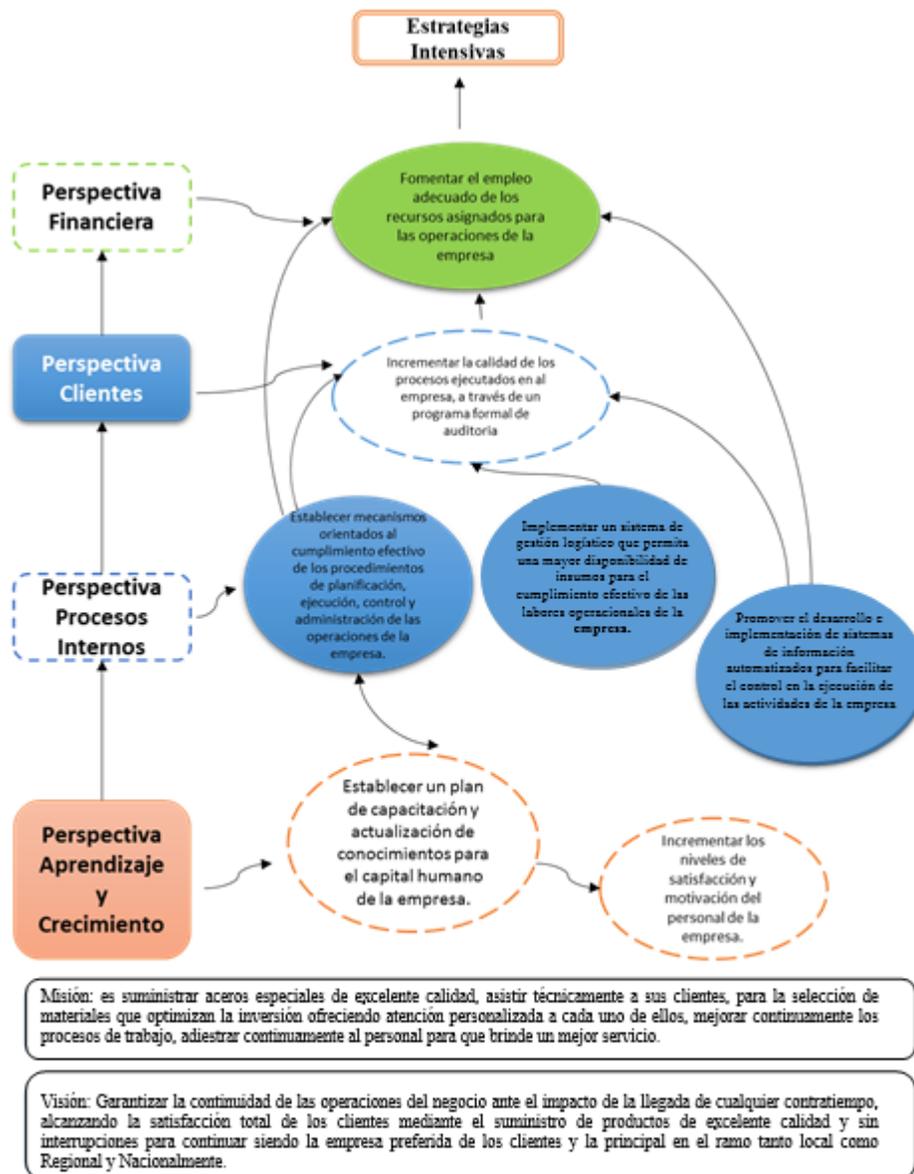


Figura 4.19. Mapa Estratégico de la Empresa SUMINPECA C.A.

Fuente: El autor (2019)

4.5 Creación de Planes de Acción para las Operaciones la Empresa SUMINPECA, C.A.

4.5.1 Planes de Acción Estratégica

En las tablas 4.25 a la 4.31, se formulan los planes de acción para las operaciones de la empresa, los cuales fueron establecidos con la cooperación de la Gerencia de la empresa y el personal que allí labora, en donde se muestran los cursos de acción, responsables, duración, recursos y mecanismos de retroalimentación asociados a cada estrategia y objetivo.

Tabla 4.25. Plan de Acción de la Estrategia DA1

Objetivo N° 1. Garantizar en al menos 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para julio de 2019.				
Estrategia: Implementar un sistema de gestión logístico que permita una mayor disponibilidad de insumos para el cumplimiento efectivo de las labores operacionales de la empresa.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Crear un equipo de trabajo con personal de la gerencia del proyecto para efectuar las evaluaciones pertinentes al sistema logístico actual.	Gerencia General	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Equipo de trabajo
Describir los puntos críticos en el área logística de la empresa, en lo que respecta a los procesos de requisiciones, almacén y compras.	Gerencia General	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo	Informe descriptivo
Evaluar el mercado de proveedores y la disponibilidad insumos para prestación de servicios y suministros a la empresa.	Gerencia General	1 mes	Humanos Materiales Tiempo	Informe evaluativo
Reunir la información y las evidencias encontradas por los miembros del equipo	Gerencia General	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo	Reunión Minutas de reunión
Formalizar e implementar el sistema logístico de acuerdo a las necesidades evidenciadas.	Gerencia General	1 mes	Humanos Materiales Tiempo	Sistema de gestión logística
Hacer seguimiento al cumplimiento del programa establecido.	Gerencia General	Semanal, una vez implementado el sistema de gestión logística	Humanos Materiales Tiempo	Informe de seguimiento Auditorías

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.26. Plan de Acción de la Estrategia FA1

Objetivo N° 1. Garantizar en al menos 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para julio de 2019.				
Estrategia: Establecer mecanismos orientados al cumplimiento efectivo de los procedimientos de planificación, ejecución, control y administración de las operaciones de la empresa.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Designar un responsable ante cada unidad departamental de la empresa para efectuar el seguimiento de las actividades ejecutadas	Gerente General	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Reunión Responsable designado
Efectuar una reunión para formalizar el equipo de trabajo y distribuir tareas y responsabilidades	Responsable designado por departamento	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Reunión Constitución del equipo de trabajo
Establecer los recursos necesarios y las actividades para el desarrollo de los objetivos de la empresa.	Equipo de trabajo conformado	1 semana	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Plan de actividades y recursos
Formalizar un cronograma de trabajo y el programa presupuestario	Equipo de trabajo conformado	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Cronograma de trabajo Presupuesto
Enviar el cronograma y el presupuesto a la gerencia de SUMINPECA	Equipo de trabajo conformado	1 semana	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Oficio dirigido al Gerente de Proyecto
Ejecutar las actividades de acuerdo a la planificación propuesta	Empleados de la empresa	Variable, según la duración de cada actividad	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Ejecución de actividades
Realizar reportes del desarrollo de las actividades realizadas, considerando la duración de las mismas y el consumo de recursos durante su ejecución	Equipo de trabajo conformado	Semanal	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Reportes de avance Comparativos de programado vs. ejecutado
En caso de existir actividades que no se ejecuten en los lapsos fijados, establecer un plan de contingencia para su ejecución en el menor tiempo posible.	Equipo de trabajo conformado	Variable, según la duración de cada actividad	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Plan de contingencia

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.27. Plan de Acción de la Estrategia FO2

Objetivo N° 1. Garantizar en al menos 100% el cumplimiento efectivo de las actividades pautadas por la empresa considerando los criterios de tiempo, costos, calidad y seguridad, para julio de 2019.				
Estrategia: Fomentar el empleo adecuado de los recursos presupuestarios asignados para la ejecución de las operaciones de la empresa.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Revisar el plan presupuestario formulado para el año.	Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia General, Administración.	Permanente	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Reunión Informe de resultados
Comparar las actividades a realizar por la empresa versus la distribución presupuestaria asignada a cada una	Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia General, Administración.	Permanente	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Estado de resultados Balances administrativos
En caso de que puedan existir desviaciones entre lo presupuestado y lo que se ha de ejecutar, efectuar el análisis de las razones de la discrepancia y efectuar los ajustes presupuestarios correspondientes	Administración.	Permanente	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Informe
Realizar un informe de seguimiento sobre las inversiones realizadas en la empresa con base al presupuesto formulado.	Administración.	Permanente, luego de efectuada la actividad anterior	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Informe de avance presupuestario

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.28. Plan de Acción de la Estrategia FO4

Objetivo N° 2. Asegurar el cumplimiento del plan de calidad de la empresa en al menos un 90% para disminuir la existencia de no conformidades para julio de 2019.				
Estrategia: Incrementar la calidad de los procesos ejecutados en la empresa, a través de la ejecución de un programa formal de auditorías.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Definir los procesos críticos auditables y que son factores críticos para los niveles de calidad en la empresa.	Gerencia General.	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo	Lista de procesos auditables
Establecer los responsables de ejecutar las auditorías de procesos	Gerencia General.	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo	Lista de auditores Memorando
Elaborar el programa de auditorías de calidad de los procesos, definiendo los objetivos, alcance, criterios, objetos de evaluación, formatos, fechas, frecuencia, normas de calidad a considerar y responsables.	Gerencia General.	Permanente	Humanos Materiales Tiempo	Programa de auditorías de calidad de procesos
Ejecutar las auditorías	Gerencia General.	Permanente, de acuerdo con la planificación	Humanos Materiales Tiempo	Auditorías realizadas Formatos
Analizar las evidencias encontradas y evaluar las no conformidades detectadas	Presidencia, Gerencia General.	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Informe de auditorías
Realizar plan de mejoras y atención a las no conformidades.	Presidencia, Gerencia General.	1 mes	Humanos Materiales Tiempo	Programa de atención de no conformidades
Efectuar el seguimiento en la atención de las no conformidades	Presidencia, Gerencia General.	Permanente, luego de la ejecución de la auditoría	Humanos Materiales Tiempo	Informe de seguimiento

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.29. Plan de Acción de la Estrategia FO3

Objetivo N°3. Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos un 80% para mayo de 2019.				
Estrategia: Establecer un plan de capacitación y actualización de conocimientos para el capital humano de la empresa.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Evaluar las necesidades formativas del personal.	Servicios Contratados.	Trimestral	Humanos Materiales Tiempo	Encuestas Entrevistas
Establecer los ejes prioritarios y los puntos de atención más relevantes para realizar los adiestramientos	Servicios Contratados	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Informe de detección de necesidades de capacitación
Definir la lista de personas que requieren adiestramiento en áreas prioritarias de la empresa.	Servicios Contratados	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Lista de trabajadores
Realizar evaluación de proveedores del servicio de adiestramiento (en caso de que se decida contratar una empresa) o establecer una lista de los potenciales facilitadores internos (si se desea efectuar este proceso con personal de la empresa).	Servicios Contratados	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Informe presupuestario (para el caso del servicio prestado por empresa externa) Lista de facilitadores (si la capacitación la dictará personal de la empresa)
Seleccionar el proveedor (externo, según las capacidades financieras) o facilitador (interno, según disponibilidad de tiempo y conocimientos sobre el tema a abordar)	Servicios Contratados y Gerencia General	1 semana	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Notificación (para el caso en que la capacitación sea dictada por personal interno) o Contrato (para el caso en que la capacitación sea dictada por personal externo)
Formalizar el plan de capacitación y sus acciones formativas	Servicios Contratados y Gerencia General.	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Plan general de capacitación
Ejecutar las actividades de capacitación	Servicio Contratado y Servicio Externo	Variable, según las actividades programadas para la capacitación	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Cursos Talleres Jornadas Clases
Realizar seguimiento de las actividades anteriores para evidenciar mejoras en aptitudes y actitudes del personal	Servicios Contratados	Permanente, después de cada actividad de capacitación	Humanos Materiales Tiempo	Informe de seguimiento Evaluaciones de desempeño

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.30. Plan de Acción de la Estrategia DOI

Objetivo N°3. Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos un 80% para mayo de 2019.				
Estrategia: Incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal de la empresa.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Detectar los niveles de satisfacción y motivación de los empleados.	Servicios Contratados	1 mes	Humanos Materiales Tiempo	Encuestas de satisfacción
Analizar los resultados obtenidos del diagnóstico efectuado.	Servicios Contratados	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Informe de resultados
Elaborar la propuesta de los programas motivacionales y de satisfacción para el personal, basados en las necesidades evidenciadas.	Servicios Contratados	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo	Propuesta de programa motivacional y de satisfacción del personal
Estudiar la viabilidad de la propuesta desde el punto de vista económico y motivacional	Servicios Contratados	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo	Estudio de factibilidad de la propuesta
Efectuar la aprobación de la propuesta de incentivos a los empleados del departamento.	Servicios Contratados	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Correo de notificación de aprobación
En caso de resultar aprobada la propuesta, implementar los planes y estrategias de motivación laboral.	Servicios Contratados	A convenir, según las necesidades del proyecto	Humanos Materiales Tiempo Financieros	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.	Servicios Contratados	A convenir, según las necesidades del proyecto	Humanos Materiales Tiempo	Reuniones Encuestas

Fuente: El autor (2019)

Tabla 4.31. Plan de Acción de la Estrategia FO1

Objetivo N° 4. Lograr la automatización de las actividades inherentes al proyecto en al menos un 90% para el primer semestre de 2019.				
Estrategia: Promover el desarrollo e implementación de sistemas de información automatizados para facilitar el control en la ejecución de las actividades de la empresa.				
Pasos de Acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Diagnosticar las necesidades de automatización en la empresa.	Gerencia General	1 mes	Humanos Materiales Tiempo	Estudio diagnóstico
Informar las necesidades detectadas al personal de la empresa para formalizar el levantamiento de requerimientos del sistema	Presidencia, Gerencia General	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo	Cartas Reuniones
Formalizar las propuestas de desarrollo del sistema de información, basadas en los requerimientos hechos	Presidencia, Gerencia General	2 meses	Humanos Materiales Tiempo	Proyecto de sistemas a desarrollar
Realizar el estudio presupuestario de la solicitud y el análisis costo-beneficio de la propuesta	Presidencia, Gerencia General	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Estudio presupuestario Análisis costo-beneficio
De resultar aprobada la propuesta, autorizar el desarrollo del sistema	Presidencia, Gerencia General	1 semana	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Autorización
Iniciar las actividades de desarrollo del sistema de información	Presidencia, Gerencia General	Variable, de acuerdo a la magnitud del sistema a desarrollar	Humanos Materiales Tiempo	Desarrollo del sistema de información
Realizar las pruebas de validez y documentación del sistema	Presidencia, Gerencia General	Variable, de acuerdo a la magnitud del sistema a desarrollar	Humanos Materiales Tiempo	Pruebas de validez Manuales del sistema
Proceder con la implementación del sistema	Presidencia, Gerencia General	Variable, de acuerdo a la magnitud del sistema	Humanos Materiales Tiempo	Implementación del sistema
Capacitar a los usuarios del sistema	Presidencia, Gerencia General	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo	Cursos de capacitación
Realizar el monitoreo del comportamiento del sistema para atender incidencias ocurridas en la ejecución del mismo	Presidencia, Gerencia General	Permanente, luego de la implementación	Humanos Materiales Tiempo	Soporte técnico Informe de seguimiento

Fuente: El autor (2019)

4.5.2 Comunicación, Implementación y Automatización

Esta fase se centra en la puesta en marcha de los planes de acción diseñados para la empresa SUMINPECA, C.A, con el fin de optimizar las operaciones comerciales de la misma, con la capacidad y los recursos que posee actualmente. Cabe resaltar que esta etapa no será aplicada en este trabajo de investigación.

La implementación del Cuadro de Mando Integral se inicia 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 debe ser minucioso, periódico y constante, con el objetivo de incitar al diálogo y el debate, permitiendo a todo el personal involucrado a participar en todas las actividades que se susciten en las operaciones de la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A través diagnóstico de la situación actual de la empresa SUMINPECA, C.A., se determinaron una serie de focos problemáticos; donde algunos de los más relevantes fueron: el desfase en el tiempo de finalización de las actividades operacionales de la empresa, planificación poco efectiva y la existencia de problemas logísticos del mercado, ausencia de indicadores de las cuatro perspectivas del CMI, ni presentarse la integración entre los mismos, ambigüedad en los aportes que dan como alertas a las desviaciones en la gestión de la organización.

La auditoría interna, determino las debilidades más críticas de la empresa, entre las que se encuentran: planificación poco efectiva, la existencia de problemas logísticos para el cumplimiento de las actividades en los tiempos previstos y la insatisfacción del personal respecto a la remuneración percibida, lo que representa un 17.20% de los valores ponderados. Asimismo, las principales fortalezas encontradas fueron: estructura organizativa formalizada, existencia de mecanismos de control para realizar el seguimiento de las operaciones de la empresa, procedimiento eficaz para presupuestar capital y procedimientos y políticas de calidad eficaces; representando a su vez un 82.79% de los valores ponderados restantes, lo que evidencia que la empresa goza de una posición estratégica adecuada.

La auditoría externa, evidenció algunos factores que amenazan al desarrollo operativo de la empresa, entre los cuales destacan: políticas fiscales, las elevadas tasas de inflación, control de cambios, y el incremento de las manifestaciones públicas tanto en el país como en las áreas adyacentes a la empresa, representado por

el 15.57% de los valores ponderados. Sin embargo, representado por el 84.43% de los valores ponderados restantes, entre las oportunidades de la empresa se destacan dentro de este grupo: la adaptabilidad al cambio de entorno que posee la empresa, ausencia de competidores en la misma actividad económica, así como la disponibilidad de herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar las actividades de la empresa.

En lo relativo a la definición del perfil de los indicadores, sus metas e iniciativas desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la entidad, se definió un total de siete (07) indicadores distribuidos entre las cuatro perspectivas (1 Financiero, 1 Cliente, 3 Procesos Internos, 2 Aprendizaje y Crecimiento) facilitando así un análisis más completo de la gestión y con la ventaja de que a partir de su implementación, se pueden establecer relaciones causales para determinar las causas de las variaciones en los resultados obtenidos, lo cual es la meta del CMI, ofrecer a la organización un conocimiento más detallado de las causas de las variaciones de manera que se puedan aplicar a tiempo las acciones correctivas o de mejoramiento, que permitan asegurar el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, y en consecuencia, el logro de su visión.

Se desarrolló el Cuadro de Mando Integral adaptado a los requerimientos de la empresa SUMINPECA, C.A., conjuntamente con el mapa estratégico, los cuales en conjunto permitirán medir de qué forma se están cumpliendo los objetivos y el paquete de estrategias propuesto, permitiendo constatar que éste es una herramienta de gestión y evaluación que permite descomponer la visión de una organización y traducirla en objetivos estratégicos los cuales a su vez se subdividen en un conjunto de indicadores de gestión agrupados bajo un número determinado de perspectivas, la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, se diseñaron también siete (7) planes de acción contentivos con los pasos a seguir, los responsables, la duración, los recursos y los mecanismos de retroalimentación necesarios para cumplir adecuadamente con los mismos.

5.2 Recomendaciones

Los problemas diarios intervienen con la ejecución de las actividades de la empresa y, por consiguiente, con el logro de los objetivos. Por tal razón, los gerentes se ven obligados a mirar hacia el futuro y estar listos para las condiciones cambiantes, es aquí donde se perciben los beneficios que aporta la implementación del Cuadro de Mando Integral, como herramienta para generar cambios en la organización. En función a ello, es importante que la gerencia de la empresa SUMINPECA, C.A., atienda a las siguientes recomendaciones:

Poner en práctica los lineamientos sugeridos en la propuesta de cuadro de mando integral y actualizarla con una frecuencia anual.

Del mismo modo, motivar a los integrantes de la empresa a proponer nuevas estrategias para garantizar la continuidad de los programas y el logro de los objetivos estratégicos. Los lineamientos de este modelo se insertan en una visión de la empresa dinámica en la cual el conocimiento y las tecnologías de información y comunicación deben ser utilizadas de manera integrada, coherente y coordinada, soportando la administración y regulación de los recursos financieros, humanos y tecnológicos de la empresa.

Promover un curso o entrenamiento para los empleados de la empresa SUMINPECA, C.A., acerca del funcionamiento e implementación del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de que esta información llegue a los niveles altos, medios e intermedios de la organización para así poder asegurar que todos

comprendan la utilidad de esta herramienta de gestión y posteriormente puedan contribuir a su implementación.

Propiciar el fortalecimiento tecnológico en la empresa, a fin de que esto permita la automatización del manejo de los indicadores del CMI propuesto, a objeto de que esto redunde en la obtención de información confiable y en el menor tiempo posible para propiciar un adecuado y oportuno proceso de toma de decisiones.

Fortalecer la estandarización de los procesos y actividades realizadas por la empresa, a fin de ampliar el CMI propuesto, mediante la inclusión de nuevos indicadores que permitan una medición integral de la gestión realizada en diversas áreas de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). “El Proyecto de investigación”. (5a. ed.) Caracas: Editorial Episteme.

Beltrán, J. (2000). “Indicadores en Gestión: Herramientas de Trabajo para Lograr la Competitividad 3R”. Editores Segunda Edición.

David, F. (2003). “Conceptos de Administración Estratégica”. (11.va. ed.). México: Pearson - Prentice Hall.

Fernández, A. (2004). “Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones”. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Fuentes, S. (2013). “Diseño de Plan Estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de Calidad (ACC) de la empresa Consorcio PROFVENCA, Ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

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

Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2006). “Administración Estratégica”. (7a. ed.). México: Editorial Cengage Learning.

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). “Cuadro de Mando Integral”. Madrid: Printed Spain.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). “Cuadro de Mando Integral”. Madrid: Printed Spain.

Lineros (2016). “Diseño de un plan estratégico para el proyecto de Ingeniería, Procura y Construcción (IPC) de las instalaciones para el almacenamiento de diluyente producción temprana, ejecutado en la División Junín de la Faja Petrolífera del Orinoco por la Gerencia de Construcción de PDVSA Ingeniería y Construcción”. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

Martínez, D. (2005). “La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral”. Madrid: Editorial Printed Spain.

Morles, V. (1994). “Planeamiento y Análisis de Investigaciones”. Ediciones Eldorado, Caracas.

Morrissey, G. (1996). “Planeación Táctica”. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Ordaz, R. (2014). “Diseño de un plan estratégico orientado a la mejora del proceso de acondicionamiento y distribución de los Staff Houses pertenecientes al segmento de Drilling and Measurements (D&M) de la empresa Schlumberger, ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

Pérez, M. (2015). “Diseño de un plan estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la empresa TRANSPALMA C.A ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

Tamayo y Tamayo, M. (1998). “El proceso de la investigación científica”. México: Limusa.

Tanaka, G. (2005). “Análisis de Estados Financieros para Toma de Decisiones”. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Veliz (2016). “Diseño de un modelo de gestión basado en Cuadro de Mando Integral a la gerencia de servicio de cementación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A, Anaco Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.

ANEXOS

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA SUMINPECA, C.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Catanese G., Andrea D.	CVLAC: E MAIL: andreacatanese67@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Propuesta, indicadores, gestión, cuadro de mando integral, estrategias, matriz FODA.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

Actualmente, las innovaciones en los conceptos referentes a la Gerencia Estratégica en las organizaciones empresariales se desarrollan y optimizan constantemente. Por ello, la investigación tiene como objetivo presentar una propuesta de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral para la empresa SIMUNPECA, C.A., en la que se detecta que, en la actualidad, la medición de la gestión de la organización, se realiza sin tomar en cuenta las perspectivas financieras y no financieras. De esta forma, se busca contribuir a la mejora operativa de la organización, lo cual conduce al éxito e incluye la implementación de estrategias y prácticas beneficiosas para la organización. El desarrollo de la propuesta, se inició con la descripción de la situación actual de la empresa. Seguidamente, se realizó la auditoría interna y externa, con cuyas variables se construyó la matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los focos problemáticos planteados; posteriormente, se diseñaron indicadores de gestión, de acuerdo a cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento); y, se aplicó el cuadro de mando integral, para finalmente elaborar los planes de acción que conlleven al cumplimiento de los objetivos financieros y organizacionales de la organización.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU
M.Sc. Bousquet, Juan C.	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU X
Dra. Rojas, Deisy.	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU X
Esp. Cordova, David.	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

AÑO	MES	DÍA
------------	------------	------------

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA SUMINPECA, C.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI. docx	Application/msword

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

ALCANCE

ESPACIAL:

(Opcional)

TEMPORAL:

(Opcional)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

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

Universidad de Oriente / Extensión Región Centro Sur Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Cuneo
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 / Teléfono: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

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

“Los Trabajos de Grado son de 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”.

Catanese G., Andrea D.

AUTOR

AUTOR

AUTOR

M.Sc. Bousquet, Juan C.

TUTOR

Dra. Rojas, Deisy.

JURADO

Esp. Cordova, David.

JURADO

Ing., Valderrama, Rita

POR LA COMISION DE TESIS