

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
CONTROL DE GESTIÓN EN LA COORDINACIÓN DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. CASO: EMPRESA
SERMEDIZ, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Serrano H., Diógenes J. O.

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito parcial
para optar al título de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Cantaura, Marzo 2022

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
CONTROL DE GESTIÓN EN LA COORDINACIÓN DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. CASO: EMPRESA
SERMEDIZ, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Lcda. Tammy Ramírez

Tutor(a) Académico

Cantaura, Marzo 2022

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
CONTROL DE GESTIÓN EN LA COORDINACIÓN DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. CASO: EMPRESA
SERMEDIZ, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

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

APROBADO

Lcda. Evelyn Pinto

Jurado Principal

Lcdo. Tenías Amilkar

Jurado Principal

Lcda. Tammy Ramirez

Tutor(a) Académico

Cantaura, Marzo 2022

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de Trabajos de Grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo quien lo participará al Consejo Universitario.”



DEDICATORIA

A Dios por ser bueno y permitirme culminar mi tesis de grado, por guiar mis pasos, enseñarme, darme sabiduría e inteligencia, paciencia para esperar confiadamente; por ser mi ayuda en todo momento.

Esta tesis la dedico a mi familia, tanto a mi madre Mireya como mi hermana Diomira, por su apoyo incondicional, sus esfuerzos y sacrificios que han hecho para ayudarme a culminar con éxito mi tesis de grado. ¡Les amo!

A la profesora Tammy Ramírez por aceptar ser mi tutora, y ser de ayuda en cuanto a la asesoría, por alentarme a continuar, y por tener esa buena disposición en querer ayudarme para afrontar con el mejor de los ánimos la elaboración de mi tesis.

A la profesora Maritza Betancourt por ser de ayuda en la realización de mi tesis.

A mis compañeros: José Hernández, Alejandra Laya, Luisana Orozco, Adrian Álvarez, Stephanie Bucarito porque ustedes estuvieron conmigo estos cinco años de estudios, aprendiendo, venciendo cada obstáculo que se nos presentaba en el camino, apoyándonos mutuamente y de la mano de Dios.

Diógenes J. O. Serrano H.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso, por haberme enseñado que todo lo puedo en él porque él me fortalece. Gracias por permitirme cumplir con éxito uno de mis sueños más anhelados padre.

A mi mamá Mireya y hermana Diomira, por todo su apoyo incondicional. Que Dios nos de mucha salud y cuide para estar siempre unidos, espero puedan verme cumplir cada una de las metas que siempre soñamos juntos.

A la profesora Tammy Ramírez por haber aceptado ser mi asesora académica ¡Dios le siga bendiciendo!

A la Universidad De Oriente por brindarme formación profesional, a los excelentes profesores que tuve, que me enseñaron lo mejor de la carrera y de la Universidad. ¡Muchísimas gracias!

Diógenes J. O. Serrano H.

ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRAFICAS	xviii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xx
RESUMEN.....	xxi
INTRODUCCIÓN	xxii
CAPÍTULO I.....	25
EL PROBLEMA	25
1.1 Planteamiento del Problema.....	25
1.2 Objetivos de la Investigación	29
1.2.1 Objetivo General	29
1.2.2 Objetivos Específicos.....	30
1.3 Justificación de la Investigación	30
1.4 Sistema de Variables.....	31
1.4.1 Definición Conceptual	32
1.4.2 Definición Operacional	33
CAPÍTULO II	35
MARCO TEÓRICO.....	35
2.1 Antecedentes de la Investigación	35
2.2 Bases Teóricas.....	37
2.2.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)	37
2.2.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	38

2.2.3	Diseño del Cuadro de Mando Integral	40
2.2.4	Planeación Estratégica	41
2.2.5	Factores Claves del Éxito.....	41
2.2.6	Indicadores de Gestión.....	42
2.2.7	Mapas Estratégicos: Relaciones Causa-Efecto	42
2.2.8	Misión	43
2.2.9	Visión	44
2.2.10	Objetivos Estratégicos.....	44
2.3	Bases Legales	45
2.3.1	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999 (gaceta oficial 39.457 del 01-07-2016) extraordinario	45
2.3.2	Norma NIIF para las PYMES	47
2.3.3	Código de comercio (Gaceta Oficial N° 475 del 21-12-1955) extraordinario... 49	
	CAPÍTULO III	50
	MARCO METODOLÓGICO	50
3.1	Nivel de la Investigación.....	50
3.2	Diseño de la Investigación	50
3.3	Población y Muestra.....	51
3.3.1	Población.....	51
3.3.2	Muestra.....	52
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	52
3.4.1	Técnicas de Recolección de Datos	53
3.4.1.1	Revisión documental.....	53
3.4.1.2	Observación directa.....	53
3.4.1.3	Entrevista no estructurada.....	54

3.4.1.4 Encuesta	54
3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos	55
3.4.2.1 Cuaderno de anotaciones.....	55
3.4.2.2 Cuestionario	55
3.5 Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos	56
3.5.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI)	56
3.5.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	56
3.5.3 Tablas y gráficos	57
3.5.4 Matriz FODA	57
3.5.5 Mapas estratégicos	58
3.5.6 Cuadro de Mando Integral (CMI)	58
CAPÍTULO IV	59
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	59
4.1 Identificación de la Empresa.....	60
4.1.1 Reseña Histórica y Generalidades de la empresa.....	60
4.1.2 Ubicación Geográfica.....	61
4.1.3 Misión	61
4.1.4 Visión	62
4.1.5 Políticas	62
4.1.5.1 Política de Calidad	62
4.1.5.2 Política de Seguridad.....	62
4.1.6 Identificación Corporativa	63
4.1.7 Estructura Organizativa.....	63
4.2. Desarrollo de Objetivos Específicos	67

4.2.1 Objetivo específico 1: Diagnosticar los elementos internos y externos que influyen en los focos críticos del sistema de control de gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ, C.A.	67
4.2.1.1 Perspectiva financiera	71
4.2.1.2 Perspectiva acerca de los clientes	81
4.2.1.3 Perspectiva procesos internos	90
4.2.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento	100
4.2.1.5 Focos Críticos	110
4.2.1.6 Descripción de la Orientación Estratégica del Departamento.....	112
4.2.1.6.1 Análisis Interno	112
4.2.1.6.2 Análisis Externo.....	125
4.2.1.7 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)..	137
4.2.2 Objetivo Específico 2: Evaluar la gestión administrativa, financiera y no financiera de SERMEDIZ, C.A., para detectar las necesidades de control de gestión gerencial, conforme a las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).	139
4.2.2.1 Perspectiva Financiera	140
4.2.2.2 Perspectiva de Clientes	141
4.2.2.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	141
4.2.2.4 Perspectiva Procesos Internos	142
4.2.3 Objetivo específico 3: Formular el sistema de control de gestión para la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ, C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral.....	142
4.2.3.1 Formulación de la misión y visión	143
4.2.3.2 Evaluación de la Misión.....	144

4.2.3.3 Evaluación de la Visión	146
4.2.3.4 Estructura Organizativa del Departamento de Coordinación de Administración y Finanzas	149
4.2.3.5 Diseño del Mapa Estratégico del Departamento.....	150
4.2.3.6 Factores Críticos de Éxito.....	151
4.2.3.7 Objetivos Estratégicos.....	152
4.2.3.8 Formulación de las Estrategias.....	154
4.2.3.9 Diseño del mapa estratégico de la coordinación	155
4.2.3.10 Establecimiento de los Indicadores de Gestión a Partir de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	157
4.2.3.10.1 Perfil de Indicadores y Sistemas de Alerta	157
4.2.3.10.2 Indicadores de la Perspectiva Financiera	158
4.2.3.10.3 Indicadores de la Perspectiva Clientes	165
4.2.3.10.4 Indicadores de la Perspectiva Procesos Internos.....	170
4.2.3.10.5 Indicadores de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	174
4.2.3.10.6 Creación del Indicador General	176
4.2.3.10.7 Formulación del Sistema de Control de Gestión para la Coordinación de Administración y Finanzas de la Empresa SERMEDIZ C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral	178
4.2.3.10.7.1 Cuadro de Mando Integral Propuesto	178
CAPÍTULO V	181
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	181
5.1 Conclusiones	181
5.2 Recomendaciones.....	183
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	185
ANEXOS	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Conceptualización de Variables	32
Tabla 2. (Cont.). Cuadro de Conceptualización de Variables.....	33
Tabla 3. Cuadro de Operacionalización de Variables.....	34
Tabla 4. Población de la Coordinación de Administración y Finanzas.	52
Tabla 5. Equipo Natural de Trabajo de la Coordinación de Administración y Finanzas	68
Tabla 6. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 1 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.....	71
Tabla 7. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 2 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.....	72
Tabla 8. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.....	73
Tabla 9. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 4 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.....	74
Tabla 10. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	75
Tabla 11. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	76
Tabla 12. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 7 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	77
Tabla 13. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	78
Tabla 14. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 9 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	79
Tabla 15. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N°10 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	80
Tabla 16. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 1 de la	

Entrevista No estructurada aplicada al personal.	81
Tabla 17. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 2 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	82
Tabla 18. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	83
Tabla 19. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 4 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	84
Tabla 20. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 5 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.....	85
Tabla 21. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 6 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	86
Tabla 22. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 7 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	87
Tabla 23. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 8 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	88
Tabla 24. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 9 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	89
Tabla 25. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 1 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	90
Tabla 26. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 2 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	91
Tabla 27. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	92
Tabla 28. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 4 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	93
Tabla 29. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 5 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	94
Tabla 30. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 6 de la	

Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.....	95
Tabla 31. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 7 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	96
Tabla 32. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 8 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	97
Tabla 33. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 9 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	98
Tabla 34. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 10 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	99
Tabla 35. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 1 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	100
Tabla 36. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 2 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	101
Tabla 37. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	102
Tabla 38. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 4 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.....	103
Tabla 39. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 5 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.....	104
Tabla 40. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 6 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.....	105
Tabla 41. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 7 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	106
Tabla 42. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 8 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	107

Tabla 43. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 9 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.	108
Tabla 44. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 10 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.....	109
Tabla 45. Focos críticos presentes en la Coordinación de Administración y Finanzas.	110
Tabla 46. (Cont.) Focos Críticos presentes en la Coordinación de Administración y Finanzas.....	111
Tabla 47. PCI de las Capacidades Directivas.....	116
Tabla 48. PCI de las Capacidades Competitivas.....	119
Tabla 49. PCI de las Capacidades Financieras.....	121
Tabla 50. PCI de las Capacidades Tecnológica y operativa.	122
Tabla 51. PCI de la Capacidad de Talento Humano.	124
Tabla 52. POAM de los Factores Económicos	129
Tabla 53. POAM de los Factores Políticos	131
Tabla 54. POAM de los Factores Sociales.....	132
Tabla 55. POAM de los Factores Tecnológicos.	133
Tabla 56. POAM de los Factores Competitivos.	134
Tabla 57. POAM de los Factores Geográficos.	136
Tabla 58. Matriz FODA aplicada a la Coordinación de Administración y Finanzas. Fortalezas y Oportunidades.....	138
Tabla 59. Matriz FODA aplicada a la Coordinación de Administración y Finanzas. Debilidades y Amenazas.	139
Tabla 60. Componentes de la metodología para evaluación de la Misión y Visión.	144
Tabla 61. Evaluación de la Misión Propuesta.....	145
Tabla 62. (Cont.) Evaluación de la Misión Propuesta	146
Tabla 63. Evaluación de la Visión Propuesta.....	148
Tabla 64. Factores Claves del Éxito.....	151

Tabla 65. (Cont.) Factores Claves del Éxito	152
Tabla 66. Objetivos Estratégicos.....	153
Tabla 67. Correlación entre Perspectivas, Objetivos y Estrategias Propuestas	154
Tabla 68. (Cont.) Correlación entre Perspectivas, Objetivos y Estrategias Propuestas	155
Tabla 69. Sistema de Alerta Estratégica	158
Tabla 70. Cédula del Indicador “Porcentaje de Fondos Invertidos” de la Perspectiva Financiera.....	158
Tabla 71. Cédula del Indicador “Porcentaje de Desviación Presupuestaria de los Proyectos de Inversión” de la Perspectiva Financiera	159
Tabla 72. Indicadores Financieros recomendados para la Coordinación de Administración y Finanzas.....	163
Tabla 73. (Cont.) Indicadores Financieros recomendados para la Coordinación de Administración y Finanzas.....	164
Tabla 74. Cédula del Indicador “Porcentaje de Solicitudes Resueltas” de la Perspectiva de Clientes	165
Tabla 75. Formato para Medir Indicador: Porcentaje de Solicitudes Resueltas	166
Tabla 76. Cédula del Indicador “Calificación Promedio del Grado de Satisfacción” de la Perspectiva de Clientes.....	167
Tabla 77. Encuesta para medir Indicador: Calificación promedio del grado de satisfacción.....	168
Tabla 78. Cédula del Indicador “Porcentaje de Incremento de Participación en el Mercado” de la Perspectiva de Clientes.....	169
Tabla 79. Cédula del Indicador “Porcentaje de Conformidad de Auditorías de Procesos” de la Perspectiva Procesos Internos.	170
Tabla 80. Cédula del Indicador “Porcentaje de Cumplimiento de las Especificaciones en los Manuales” de la Perspectiva Procesos Internos.....	171
Tabla 81. Aspectos Necesarios para el Cumplimiento de los Criterios de Aceptación	172

Tabla 82. Cédula del Indicador “Porcentaje de Avances de Desarrollo e Implantación del Sistema de Control y Gestión” de la Perspectiva Procesos Internos.	173
Tabla 83. Cédula del Indicador “Porcentaje de Capacitación del Personal” de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	174
Tabla 84. Cédula del Indicador “Porcentaje de Motivación del Personal” de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	175
Tabla 85. Cuadro de Mando Integral Propuesto	179
Tabla 86. (Cont.) Cuadro de Mando Integral Propuesto	180

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafico 1 . Distribución porcentual del ítem N°1.	71
Grafico 2. Distribución porcentual del ítem N°2.	72
Grafico 3. Distribución porcentual del ítem N°3.	73
Grafico 4. Distribución porcentual del ítem N°4.	74
Grafico 5. Distribución porcentual del ítem N°5.	75
Grafico 6. Distribución porcentual del ítem N°6.	76
Grafico 7. Distribución porcentual del ítem N°7.	77
Grafico 8. Distribución porcentual del ítem N°8.	78
Grafico 9. Distribución porcentual del ítem N°9.	79
Grafico 10. Distribución porcentual del ítem N°10.	80
Grafico 11. Distribución porcentual del ítem N°1.	81
Grafico 12. Distribución porcentual del ítem N°2.	82
Grafico 13. Distribución porcentual del ítem N°3.	83
Grafico 14. Distribución porcentual del ítem N°4.	84
Grafico 15. Distribución porcentual del ítem N°5.	85
Grafico 16. Distribución porcentual del ítem N°6.	86
Grafico 17. Distribución porcentual del ítem N°7.	87
Grafico 18. Distribución porcentual del ítem N°8.	88
Grafico 19. Distribución porcentual del ítem N°9.	89
Grafico 20. Distribución porcentual del ítem N°1.	90
Grafico 21. Distribución porcentual del ítem N°2.	91
Grafico 22. Distribución porcentual del ítem N°3.	92
Grafico 23. Distribución porcentual del ítem N°4.	93
Grafico 24. Distribución porcentual del ítem N°5.	94
Grafico 25. Distribución porcentual del ítem N°6.	95
Grafico 26. Distribución porcentual del ítem N°7.	96
Grafico 27. Distribución porcentual del ítem N°8.	97

Grafico 28. Distribución porcentual del ítem N°9.	98
Grafico 29. Distribución porcentual del ítem N°10.	99
Grafico 30. Distribución porcentual del ítem N°1.	100
Grafico 31. Distribución porcentual del ítem N°2.	101
Grafico 32. Distribución porcentual del ítem N°3.	102
Grafico 33. Distribución porcentual del ítem N°4.	103
Grafico 34. Distribución porcentual del ítem N°5.	104
Grafico 35. Distribución porcentual del ítem N°6.	105
Grafico 36. Distribución porcentual del ítem N°7.	106
Grafico 37. Distribución porcentual del ítem N°8.	107
Grafico 38. Distribución porcentual del ítem N°9.	108
Grafico 39. Distribución porcentual del ítem N°10.	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de Sermediz, C.A.....	61
Figura 2. Identificación Corporativa de Sermediz, C.A.....	63
Figura 3. Organigrama de Sermediz, C.A.....	64
Figura 4. Jerarquía de Centros Externos-Anaco.	136
Figura 5. Perspectivas y características de un Cuadro de Mando Integral (CMI). ...	143
Figura 6. Estructura organizativa del Departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.....	150
Figura 7. Mapa Estratégico de la Coordinación de Servicio Administración y Finanzas de SERMEDIZ C.A.	156
Figura 8. Jerarquía de los Indicadores de la Gerencia	177

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA



CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. CASO: EMPRESA SERMEDIZ, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI

Tutor:

Lcda. Tammy Ramírez

Autor:

Serrano H., Diógenes J. O.

Fecha: Marzo 2022

RESUMEN

Inicialmente se realizaron los análisis a nivel interno y externo apoyándose en los principios metodológicos de Serna Gómez (2010), a objeto de conocer la orientación estratégica existente en la Coordinación analizada. Seguidamente, se efectuó la evaluación administrativa y financiera y no financiera, en la cual se detectaron un conjunto de focos críticos asociados principalmente con debilidades de control de gestión. Posterior a ello, se reformularon la misión y visión siguiendo el patrón establecido por David (2008), se diseñó el mapa de estratégico, se definieron los indicadores de gestión y se formuló el modelo de gestión respectivo mediante la aplicación de la metodología del CMI propuesta por Kaplan y Norton (2002), la cual considera cuatro (4) perspectivas: clientes, procesos internos, aprendizaje/desarrollo y financiera.

Descriptor: Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Control de Gestión, Análisis Interno, Análisis Externo, Matriz FODA.

INTRODUCCIÓN

La transformación en el mundo de los negocios en los últimos años, ha hecho patente la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio. El Cuadro de Mando Integral es una metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño del negocio.

La continuidad y el éxito de una unidad de gestión (entiéndase una empresa, un departamento, etc.) vienen determinados en gran parte por la capacidad de ésta para evaluarse o medirse a sí misma. A través de la medición puede obtenerse información útil sobre los logros y metas alcanzadas. Además, sirve para valorar el proceso recorrido hasta ese momento y así poder hacer las correcciones que fuesen necesarias.

Medición, según el diccionario, es “la acción y efecto de medir” y medir es “determinar una cantidad comparándola con otra”. En el ámbito empresarial, medir adecuadamente es el medio o instrumento para gerenciar en base a datos, para desterrar el “yo creo”, “me parece”, “yo pienso”, dejando tales opiniones subjetivas para aquellos asuntos para las cuales no se hayan desarrollado (o puedan desarrollarse) medios cuantificables para medirlos y verificarlos a través de datos.

Es por esto que el Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta propuesta por Kaplan y Norton (2000), permite a las empresas formular las estrategias y evaluar su desempeño a través del uso de indicadores que traduce sus estrategias, la misión y

visión en un conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para un adecuado sistema de gestión y control, enmarcado bajo cuatro (4) perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento), relacionadas con criterios causa-efecto. Además, el control de la gestión con visión proactiva que el CMI permite, genera mayor valor al negocio, facilitando la toma de decisiones de una manera oportuna y con la velocidad requerida.

En consecuencia, en este Trabajo Especial de Grado se analiza el caso de la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ C.A., dedicada a gestionar lo concerniente a la administración financiera de la empresa, fundamentalmente en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos, conjuntamente con el soporte logístico necesario para el desarrollo de las actividades de la organización. Aunque actualmente se encuentra realizando sus actividades comerciales; no cuenta con objetivos estratégicos claros y establecidos, a fin de lograrlas metas departamentales que fueron planteadas al momento de su creación.

Por consiguiente, este trabajo de investigación trata sobre Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ C.A., ubicada en la ciudad de Anaco, estado Anzoátegui; fundándose en las necesidades de medición de la gestión evidenciadas en la Gerencia. En este sentido, el presente trabajo de investigación está estructurado en cinco (05) capítulos, los cuales se detallan seguidamente:

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA: en el que se conceptualiza la situación objeto de estudio, se establecen los objetivos de la investigación, el alcance y delimitación de la misma.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO: donde se presentan los antecedentes de la investigación, y se resumen las bases teóricas que de manera general contextualizan y dan fundamento a la investigación.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO: acá se presenta el nivel y diseño de la investigación, conjuntamente con la población y la muestra seleccionada, así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis de datos.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS: aquí se presenta el desarrollo de la propuesta principal de este trabajo de investigación, que no es más que el diseño de un sistema de control de gestión para la toma de decisiones a través del CMI en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa Servicio Mecánico Díaz (SERMEDIZ) C.A., Anaco, estado Anzoátegui.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: en esta parte se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Sin embargo, cabe destacar que, en la presente propuesta de trabajo, se estructuran de manera generalizada los capítulos I, II, y III, por tratarse del anteproyecto de investigación; con fines de ser revisado y aprobado por el cuerpo de jurados asignados por parte de la Comisión de Trabajos de Grado de la Universidad, para consecuentemente, proceder a realizar los capítulos IV y V, y, así pues, culminar el desarrollo de la propuesta planteada en este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En el mundo empresarial, con el paso de los años, se ha evidenciado que uno de los aspectos más críticos que se plantean las empresas han sido la medición efectiva de la gestión y el rendimiento de sus unidades organizacionales, ya que su evaluación juega un papel importante en la determinación del logro de sus objetivos, así como en el planteamiento y desarrollo de planes estratégicos que garanticen su sustentabilidad.

Ante esta situación, la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva el desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitivas, dieron cabida al surgimiento de nuevas herramientas de control estratégico de gestión más equilibradas, y que van mas allá de los antiguos modelos de medición del rendimiento, los cuales estaban dirigidos fundamentalmente hacia las medidas de actuación financiera y contable.

En este sentido, el concepto de equilibrio en el control de la gestión empresarial, es desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton y presentado como el Balanced Scorecard (BSC), método que plantea una visión de la empresa desde cuatro (4) perspectivas mediante la generación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) compuesto por un conjunto de aspectos que consideran lo financiero y lo no financiero, lo interno y lo externo, y la vinculación entre las medidas individuales más adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa y la mejora en el desempeño de sus estructuras organizacionales.

Según el planteamiento de Kaplan y Norton (2002), esta herramienta permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores de resultados o criterios de medición, organizados de tal forma que:

1. Ayudan a verificar si la estrategia está generando valor agregado.
2. Identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio.
3. Permiten identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, es decir, aquellos procesos críticos a la hora de lograr los objetivos financieros y de los clientes.
4. Ayudan a impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización hacia aquellos aspectos que generan valor a largo plazo.(p.39).

El Cuadro de Mando Integral nace, por tanto, como un sistema de gestión estratégica de empresas o negocios, que usa la medición del desempeño en cuatro (4) categorías: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento/aprendizaje; a fin de identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa (un alto desempeño), y por el otro expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio.

Países como Venezuela, no escapan ante esta necesidad de establecer nuevos criterios con el fin de lograr un desempeño efectivo y de buscar nuevas oportunidades para mantener las organizaciones competitivas en el mercado. Ya que, en los últimos años, los dirigentes organizacionales han enfrentado dificultades concernientes al rendimiento de sus unidades organizacionales, pues han carecido de planes estratégicos que garanticen su sustentabilidad; aunado a la crisis económica por la cual atraviesa el país, falta de eficiencia en la administración, además de la

disposición casi inexistente para gerenciar estratégicamente, entre otras eventualidades. Cabe destacar, que las organizaciones, cualquiera que sea su actividad, si desean mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, deben desarrollar y utilizar herramientas de decisiones formales plasmadas en el marco del proceso de la planificación estratégica.

En este orden de ideas, Servicio Mecánico Díaz, C.A. (SERMEDIZ), C.A., ubicada en la ciudad de Anaco, estado Anzoátegui, está consciente de la importancia de disponer de un sistema de control de gestión que se encuentre integrado de manera eficiente y eficaz a todos sus procesos y servicios. Bien vale destacar que, desde el año 1993, esta organización presta servicios especializados en las áreas de mecánica industrial, obras civiles y montajes eléctricos y desde el año 2008 cuenta con un laboratorio de metrología destinado a la calibración de equipos de medición en las magnitudes de presión y temperatura.

Dentro de la empresa SERMEDIZ C.A., se encuentra la Coordinación de Administración y Finanzas, cuya misión es implementar los procedimientos que permitan gestionar lo concerniente a la administración financiera de la empresa, fundamentalmente en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos, conjuntamente con el soporte logístico necesario para el desarrollo de las actividades de la organización. La actual situación actual de esta gerencia, no resulta ser la más adecuada, ya que previa entrevista, se pudo determinar que no dispone de un modelo formalizado que permita evaluar el desempeño del departamento, a fin de definir los puntos críticos de sus procesos y tomar decisiones oportunas para el óptimo desenvolvimiento en sus actividades.

Si bien es cierto, no cuenta con un sistema de indicadores capaces de medir los mecanismos de generación de valor. También carece de objetivos estratégicos claros y establecidos, generándose como consecuencia una serie de dificultades al momento de la planificación, organización, control y dirección en el logro de los objetivos que

fueron planteados en la organización al momento de su creación. Así mismo, no existen indicadores de control que permitan monitorear el desempeño de la gestión de administración, dificultando entonces la evaluación de las funciones para obtener índices de rendimiento.

Por estas razones, el CMI se perfila como una herramienta idónea para ser implementada en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa Servicio Mecánico Díaz, C.A. (SERMEDIZ) C.A., debido a que ésta conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Una eficaz implementación del Cuadro de Mando Integral en esta derencia dará como resultado una serie de ventajas y beneficios entre los que se mencionan: el sistema de gestión orientado a resultados, ya que, el Cuadro de Mando Integral ayuda a alinear los objetivos de los empleados con los de la organización favoreciendo la implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia.

Por otro lado, ayudaría a diseñar un sistemas de gestión capaz de medir los mecanismos de generación de valor, así como la excelencia en los procesos de creación de valor, el saber hacer, la fidelización de clientes o la capacidad de la organización para implantar eficazmente su estrategia. El Cuadro de Mando Integral proporcionará indicadores y relaciones de causalidad que delimitan y cuantifican esos intangibles, cada día más presentes en el valor de mercado de las empresas. En función de lo antes expuesto, vale traer a colación las siguientes interrogantes que han de orientar el proceso investigativo:

- a) ¿Cuáles son elementos internos y externos que influyen en los focos críticos del sistema de control de gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa Servicio Mecánico Díaz (SERMEDIZ) C.A.?
- b) ¿Cómo deberá evaluarse la gestión administrativa y financiera; y no financiera de SERMEDIZ, C.A., para detectar las necesidades de control de la gestión gerencial, conforme a las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral?
- c) ¿Cómo deberá estructurarse el modelo de gestión a través de los indicadores financieros y no financieros a proponer, para el adecuado manejo de la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral?

Es conveniente mencionar que el alcance de este estudio pretenderá abarcar únicamente la etapa de formulación y diseño del CMI como herramienta de control de gestión; es decir, su implementación, así como su posterior evaluación, quedará a consideración de los responsables de la empresa.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ, C.A., Anaco, Estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Diagnosticar los elementos internos y externos que influyen en los focos críticos del sistema de control de gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ, C.A.
- II. Evaluar la gestión administrativa, financiera, y no financiera de SERMEDIZ, C.A., para detectar las necesidades de control de la gestión gerencial, conforme a las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando.
- III. Formular el sistema de control de gestión para la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ, C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral

1.3 Justificación de la Investigación

El Cuadro de Mando Integral ofrece una visión integrada y balanceada de la organización y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en cuatro (4) perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. El CMI promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas. El Cuadro de Mando es un elemento clave en la planificación estratégica de una asociación, ya que almacena y agrupa toda la información relevante para la toma de decisiones en una sola herramienta.

En este sentido establecer un sistema de control de gestión el cual tenga como base un conjunto de indicadores balanceados que puedan ser aplicados como herramienta de mejora dentro de la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ, C.A., con el propósito de aplicarlos dentro de los diferentes procesos donde pudiera estar involucrada, permitiría obtener información útil sobre los logros y metas alcanzadas; además de servir para valorar el proceso recorrido hasta ese momento y así poder hacer las correcciones que fuesen necesarias.

1.4 Sistema de Variables

Según Arias F, (2016), establece que: “Es una característica o cualidad, que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, y control dentro de una investigación” (p.37). Por esta razón, se presentan a continuación el grupo de variables:

1.4.1 Definición Conceptual

Tabla 1. Cuadro de Conceptualización de Variables

Objetivos específicos	Variable (s)	Definición conceptual
Diagnosticar los elementos internos y externos que influyen en los focos críticos del sistema de control de gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ, C.A.	Elemento Interno (auditoria Organizacional)	Gómez, S (2012): “Diagnostico para revisar y actualizar la estrategia presente de la firma. Existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El PCI y el análisis de vulnerabilidad son algunos de ellos.” (p.167).
	Elemento Externo (Auditoria del Entorno)	Gómez, S (2012): “Las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo.” (p.146).
	Orientación estratégica	Gómez, S (2012): “Un análisis crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes, que permiten identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.” (p.146).
Evaluar la gestión administrativa, financiera, y no financiera de SERMEDIZ, C.A., para detectar las necesidades de control de la gestión gerencial, conforme a las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando.	Mapa estratégico del departamento objeto de estudio, conforme a las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral	Kaplan, R. y Norton, D. (2004): “El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balanced Scorecard (BSC). La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista” (p. 369).

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 2. (Cont.). Cuadro de Conceptualización de Variables

	Indicadores de gestión enfocados al seguimiento y control de las actividades de la Coordinación	Jaramillo, J. (2006): “expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso” (p. 35).
Formular el sistema de control de gestión para la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral	Sistema de control de gestión para la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral	Kaplan, R. y Norton, D. (2002): “Una herramienta que traduce la estrategia y la visión de una organización en un conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para una herramienta de gestión y medición estratégica, este permite a las empresas seguirle la pista a los resultados financieros, al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la creación de bienes intangibles que necesita para un crecimiento futuro” (p.14).

Fuente: Serrano (2022).

1.4.2 Definición Operacional

Tamayo y Tamayo, M. (2013), explica que las definiciones operacionales son esenciales para poder llevar a cabo cualquier investigación, ya que los datos deben ser recogidos en términos de hechos observables.

La definición operacional de cada variable permite abordar el estudio de una manera profunda, pues el énfasis de la labor de investigación estaría concentrado en la caracterización de cada variable.

Tabla 3. Cuadro de Operacionalización de Variables

Variable (s)	Dimensión	Indicador	Instrumento
Elemento interno (Auditoria Organizacional)	Fortalezas y debilidades	Capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, y del talento humano	Revisión documental, observación directa, entrevistas no estructuradas, cuestionario. Perfil de Capacidad Interna (PCI)
Elemento externo (Auditoria del entorno)	Oportunidades y amenazas	Factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, y geográficos	Revisión documental, y Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)
Orientación Estratégica	Estrategias	Estrategias FA, FO, DA y DO	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
	Carpeta estratégica	Misión, visión y objetivos	Revisión documental y entrevistas no estructuradas
	Mapa estratégico	Relaciones causa-efecto	Metodología del CMI
	Indicadores de gestión	Perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje/crecimiento	Metodología del CMI
Sistema de control de gestión para la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral	Cuadro de Mando Integral	Objetivos estratégicos, estrategias, indicadores de gestión, fórmulas de indicadores y metas estratégicas.	Metodología del CMI

Fuente: Serrano (2022).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para sustentar los fundamentos de este estudio, se usaron como punto de referencia algunos proyectos similares que permitieron conocer más a fondo el tema en cuestión, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Alonzo, O. (2017) elaboró su investigación titulada “*Diseño de un plan estratégico para el Departamento de Operaciones y Ventas de Optidrill, S.A, Anaco, estado Anzoátegui*” presentada como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente (UDO), Extensión Anaco. Esta investigación tuvo como propósito diseñar un plan estratégico en el Departamento de Operaciones y Ventas de la empresa OPTIDRILL S.A., con el objetivo de promover la ejecución de acciones para corregir las deficiencias detectadas mediante un direccionamiento estratégico formalmente establecido, en función de encaminar con mayor éxito la ejecución de esta propuesta.

Este estudio se ubicó dentro de un nivel descriptivo, con diseño de campo. Por medio de entrevistas no estructuradas se logró enfocar la problemática, para finalmente analizar los datos recabados y determinar que había insuficiencia de aplicación de mecanismos de control interno, así como descuido en el seguimiento y aplicación de las políticas de la gerencia. Por otro lado, se recomendó implementar las estrategias planteadas en la investigación, evaluando los beneficios y costos de cada una, conjuntamente con los indicadores de gestión propuestos para evaluar los resultados en cada área y tomar acciones correctivas.

Guerra, B. (2016) efectuó el estudio que llevó por título “Propuesta de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral para el Centro de Mantenimiento de Venezuela de la empresa Schlumberger, S.A., base Anaco, estado Anzoátegui”, presentado ante la Universidad de Oriente (UDO), Extensión Anaco, como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial. Esta investigación estuvo enmarcada bajo el enfoque metodológico de Kaplan y Norton para CMI, contando con un diseño de campo y nivel descriptivo.

La recolección y análisis de la información del Centro de Mantenimiento, visto desde las cuatro perspectivas del CMI, permitió conocer los factores críticos del sistema de gestión, resaltando como aspectos más significativos la falta de recursos financieros, la pérdida de clientes, las fallas en los procesos y procedimientos debido a falta de equipos e insumos, y la desmotivación por parte de los empleados. De esta manera, la descripción de los resultados de la encuesta, arrojó un conjunto de variables que dieron paso a las estrategias que servirán para el logro de los objetivos estratégicos.

Asimismo, a través del mapa estratégico, se dio lugar al establecimiento de doce indicadores planteados para sustentar y medir la gestión. Como resultado final, el diseño de la propuesta de CMI y un plan para su implementación, proporcionó el enfoque para mejorar el desempeño y asegurar una mayor competitividad y crecimiento continuo del sistema.

Romero, A. y Torres, S. (2013) realizaron una investigación titulada “El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A”, presentada como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Oriente (UDO), Núcleo de Sucre. El trabajo de investigación se desarrolló con el fin de determinar el Cuadro de Mando Integral requerido para UNITEG S.A; en tal sentido, se desarrolló una investigación de campo con un nivel descriptivo, y la información se recopiló de los trabajadores de la empresa UNITEG S.A, a través de la aplicación

de un cuestionario, determinándose el impacto de los elementos externos e internos analizando las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Con el análisis de los datos recolectados, se pudo determinar que, si bien se cumplen con los requisitos formales establecidos por la gerencia general, las decisiones y los procesos realizados no atienden a un lineamiento estratégico o a normas precisas, al carácter de procedimientos, lo que impedía la unificación de los criterios de desempeño y curso de acción que deben seguirse para cumplir con los objetivos trazados y mejorar la toma de decisión. De igual forma, se recomendó mejorar el entrenamiento en la operación del sistema contable para reducir el número de errores en las transacciones.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen el punto de partida, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. En este sentido, a continuación, se presentan algunos fundamentos que permitieron orientar el desarrollo del presente estudio:

2.2.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de control de gestión creada en los años 90 por Kaplan y Norton, que ha permitido flexibilizar la planificación estratégica y comprender la influencia de los aspectos tangibles e intangibles que influyen en la operatividad y rendimiento empresarial. Kaplan, R. y Norton, D. (2002), definen el Cuadro de Mando Integral como:

Una herramienta que traduce la estrategia y la visión de una organización en un conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para una herramienta de gestión

y medición estratégica, este permite a las empresas seguirle la pista a los resultados financieros, al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la creación de bienes intangibles que necesita para un crecimiento futuro (p.14).

Se entiende que esta herramienta convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro (4) diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad. Estas perspectivas de negocio son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El CMI sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores.

Todas las perspectivas mantienen una estrecha conexión, es por esta razón que el balanceo supone, justamente, establecer el equilibrio entre ellas, analizando los diferentes impactos que tienen entre sí. Visto de esta forma, la visualización y medición del conjunto pone en evidencia las variaciones que pueden ocurrir de forma simultánea entre los indicadores. Se parte, entonces, de la noción de interdependencia y repercusión mutua; por ejemplo, las medidas para reducir el margen de error, pueden tener repercusiones para mejorar los procesos y aumentar la calidad de los productos, con lo cual se puede obtener mejoras financieras.

Adicionalmente, la estrategia adecuadamente plasmada en las perspectivas, deja sólo de ser una herramienta gerencial y se convierte en una herramienta de control y dirección para el personal: ahora es posible que cada individuo tenga conocimiento de las implicaciones estratégicas y productivas de la empresa, una especie de marco de referencia que les permite precisar como su acción individual o profesional puede contribuir y sumar a favor de la organización.

2.2.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

- Perspectiva financiera

Kaplan, R. y Norton, D. (*op. cit*), sostienen que “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico” (p.43). La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

➤ Perspectiva de clientes

En esta perspectiva se responde a las expectativas de la clientela. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la generación de valor ya reflejada en la perspectiva financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Según Kaplan, R. y Norton, D. (*op.cit*), “esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación” (p.44).

➤ Perspectiva de procesos internos

En palabras de Kaplan, R. y Norton, D. (*op.cit*), la perspectiva procesos internos se establece como “la perspectiva donde se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas” (p.46).

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

➤ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

De acuerdo con Kaplan, R. y Norton, D. (*op.cit.*), la perspectiva aprendizaje y crecimiento se refiere a “los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar” (p.49).

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

2.2.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral

El diseño del CMI ofrece la metodología más contrastada para la puesta en acción de la estrategia empresarial. Para su aplicación se debe considerar lo siguiente:

- Observación del comportamiento organizacional (procedimientos operativos y contables): esta observación tiene como objetivo la evaluación o diagnóstico que permita realizar un análisis situacional que permita conocer los requerimientos de la organización. Constituye uno de los componentes más relevantes del proceso de formulación de la herramienta. Esta tarea, debe ser asumida como una acción permanente, continua en todas las etapas, debido a que representa un insumo vital para garantizar la necesaria retroalimentación y el punto de partida para propiciar los ajustes pertinentes, de cara a los objetivos organizacionales, y la estrategia a implementar.
- Reuniones con los grupos de trabajo integrados por los empleados y directivos de la empresa, con la finalidad de evaluar las diferentes perspectivas necesarias para elaborar y seleccionar los indicadores. En

este momento se declaran la misión y visión de la empresa, así como sus valores con sus actores fundamentales, a fin de lograr que se involucren en el proceso de implementación y contribuyen en la selección de los indicadores.

- Diseño de indicadores de gestión de los procesos tangibles e intangibles, con el fin de poder crear el cuadro de mando que permitirá evaluar el proceso de implementación de la herramienta.
- Puesta en marcha del cuadro de mando integral: consiste en instrumentar las decisiones tomadas, a fin de hacer uso de herramienta diseñada.

2.2.4 Planeación Estratégica

Según David, F. (2003), la planeación estratégica es “un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (p.32).

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones esto representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante la elaboración de los proyectos.

También, debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de las estrategias, los planes no deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

2.2.5 Factores Claves del Éxito

Para Francés, A. (2006), “son aquellas capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector” (p.168).

Dadas las características de cada sector, los factores clave del éxito, como aspectos centrales de la creación de valor, no son elementos universales puesto que dependen de dichas características particulares. La especificidad con que se definan los factores clave del éxito, enfocará de manera más precisa las estrategias.

2.2.6 Indicadores de Gestión

Todo modelo de control de gestión debe diferenciar muy bien lo que es dato de información y ofrecer en cada momento la información que realmente se necesita para tomar decisiones, planteando indicadores fáciles de medir y evitando el burocratismo. Estos medidores o indicadores serán elegidos para reflejar las prioridades estratégicas y deben poder modificarse a medida que vaya evolucionando la estrategia. Independientemente del modelo que se adopte, todo sistema de gestión implica la planeación y control de recursos.

Tomando como base y referencia lo que presenta Jaramillo, J. (2006) se define al mismo como la “expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso” (p. 35). Los indicadores son referencias que permiten determinar en qué medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él. Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que haya que cumplirse para lograr la estrategia y establecerlo en indicadores.

2.2.7 Mapas Estratégicos: Relaciones Causa-Efecto

En total acuerdo y basado en lo que expone Kaplan, R. y Norton, D. (2004) BSC (Balanced Scorecard) se considera que:

El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Balanced Scorecard (BSC). La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia. El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista (p. 369).

La idea subyacente es muy simple, se reconoce que la finalidad última de la práctica empresarial, el beneficio, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel, conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas.

2.2.8 Misión

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

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

La redacción de la misión obliga al autor de esta investigación a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades, y a la vez esta traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro. Por ello, normalmente la misión incluye los siguientes elementos: identidad (quién es), actividad (qué hace), finalidad u objetivos (para quién se hace).

2.2.9 Visión

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

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

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

2.2.10 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización. Están basados en la visión, misión y los valores de la empresa, para dar dirección y señalar el camino a seguir, condicionando las acciones

que se llevarán a cabo en un horizonte de tiempo definido. El autor Serna Gómez (2010) menciona lo siguiente:

Ya sean de corto, mediano o largo plazo, tienen la finalidad de ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales (metas), deben ser claros coherentes, alcanzables, motivadores, medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión (p.225).

Cabe destacar en este punto que con la metodología del autor Serna Gómez, los objetivos específicos deben ser cuantificables, concretos y deben poder ser convertibles en metas u objetivos específicos que conlleven a estrategias básicas y acciones.

2.3 Bases Legales

Pérez (2002) define las bases legales como "el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, etc., que establecen el basamento jurídico que sustenta la investigación". (p.60)

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999 (gaceta oficial 39.457 del 01-07-2016) extraordinario

En su Capítulo VII de los Derechos Económicos, expresa lo siguiente:

Artículo 112 Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para

dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (p.22)

Artículo 113. No se permitirán monopolios. Se declaran contrarios a los principios fundamentales de esta Constitución cualesquier acto, actividad, conducta o acuerdo de los y las particulares que tengan por objeto el establecimiento de un monopolio o que conduzcan, por sus efectos reales e independientemente de la voluntad de aquellos o aquellas, a su existencia, cualquiera que fuere la forma que adoptare en la realidad. También es contrario a dichos principios el abuso de la posición de dominio que un o una particular, un conjunto de ellos o de ellas, o una empresa o conjunto de empresas, adquiera o haya adquirido en un determinado mercado de bienes o de servicios, con independencia de la causa determinante de tal posición de dominio, así como cuando se trate de una demanda concentrada. En todos los casos antes indicados, el Estado adoptará las medidas que fueren necesarias para evitar los efectos nocivos y restrictivos del monopolio, del abuso de la posición de dominio y de las demandas concentradas, teniendo como finalidad la protección del público consumidor, de los productores y productoras y el aseguramiento de condiciones efectivas de competencia en la economía.

Cuando se trate de explotación de recursos naturales propiedad de la Nación o de la prestación de servicios de naturaleza pública con exclusividad o sin ella, el Estado podrá otorgar concesiones por tiempo determinado, asegurando siempre la existencia de contraprestaciones o contrapartidas adecuadas al interés público.

Artículo 115. Se garantiza el derecho de propiedad. Toda persona tiene derecho al uso, goce, disfrute y disposición de sus bienes. La propiedad estará sometida a las contribuciones, restricciones y obligaciones que establezca la ley con fines de utilidad pública o de interés general. Sólo por causa de utilidad pública o interés social, mediante sentencia firme y pago oportuno de justa indemnización, podrá ser declarada la expropiación de cualquier clase de bienes.

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno.

La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el

resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

Artículo 118. Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

El estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.

Los derechos económicos garantizan el derecho de todas las personas a dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, el derecho a la propiedad, así como el derecho a disponer de bienes y servicios de calidad.

2.3.2 Norma NIIF para las PYMES

La presente investigación tiene sustentación legal que debe cumplirse para que exista un normal desarrollo de la misma.

- a) La NIIF A3 necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros.

En consecuencia, el propósito de los estados financieros surge de una necesidad de información, la cual es requerida por interesados internos y externos en una entidad. El interesado primario, es la administración de la entidad y, en seguida, los interesados externos, que en las economías más evolucionadas o en desarrollo, es inherentemente el público en general.

- b) La NIIF A4 características cualitativas de los estados financieros.

Esta norma tiene por objeto establecer las características cualitativas que debe reunir la información financiera contenida en los estados financieros para satisfacer

apropiadamente las necesidades comunes de los usuarios generales de la misma y con ello asegurar el cumplimiento de los objetivos de los estados financieros.

c) La NIIF A5 elementos básicos de los estados financieros.

Definir los elementos básicos que conforman los estados financieros, para lograr uniformidad de criterios en su elaboración, análisis e interpretación, entre los usuarios generales de la información financiera

d) La NIIF A6 reconocimiento y evaluación.

Establecer los criterios generales, que deben utilizarse en la valuación, tanto en el reconocimiento inicial como en el posterior, de transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que han afectado económicamente a la entidad. Asimismo, definir y estandarizar los conceptos básicos de valuación que forman parte de las normas particulares aplicables a los distintos elementos integrantes de los estados financieros.

e) La NIIF A7 presentación y revelación.

Establecer las normas generales aplicables a la presentación y revelación de la información financiera contenida en los estados financieros y sus notas.

La Norma NIIF para las PYMES está adaptada a pequeñas y medianas entidades (PYMES) y se centra en las necesidades de prestamistas, acreedores y otros usuarios de los estados financieros de las PYMES que están principalmente interesados en los flujos de efectivo, liquidez y solvencia. Además, la Norma considera los costos para las PYMES y la capacidad de éstas para proporcionar información financiera.

2.3.3 Código de comercio (Gaceta Oficial N° 475 del 21-12-1955) extraordinario

En su artículo 32 expresa que todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimara conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones.

En principio, la contabilidad mercantil, es el eje central para llevar a cabo los diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico al momento de constituir una empresa determinada.

Es decir, las anotaciones que el comerciante hace de las operaciones o negocios que lleva a cabo, en libros, con la finalidad de poder conocer a través de los mismos la situación de su actividad comercial. De esta manera, determinar los resultados y precisar sus causas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta parte se puntualizan los métodos y técnicas que servirán como guía del proyecto. Comprende el nivel y diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis y procesamientos de datos que se utilizarán para el desarrollo del proyecto.

3.1 Nivel de la Investigación

En relación al problema que se estudia, se puede argumentar que la presente investigación será de nivel descriptivo. Según Arias, F. (2016):

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de conocer 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)

De acuerdo a lo expresado por el autor, esta investigación presenta las condiciones de tipo descriptiva, debido a que se efectuó el detalle, análisis e interpretación de la realidad existente en el ente objeto de estudio, es decir; en la empresa Servicio Mecánico Díaz (SERMEDIZ), C.A., en función de detectar las debilidades de índole estratégica y la ausencia de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

3.2 Diseño de la Investigación

El autor Arias, F. (*op. cit*), expresa que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de

datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas". (p. 27)

Por otro lado, Arias, F. (*op. cit*), define la investigación de campo como "aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna." (p. 31)

En consecuencia, esta investigación se adaptó a un diseño de campo, ya que se acudió directamente a la fuente de información, es decir; se examinaron las características y especificaciones de la empresa SERMEDIZ, C.A., con el propósito determinar los puntos fuertes y débiles de su funcionamiento, además de los cambios o necesidades a nivel espacial que presentan las mismas, para ser tomadas en cuenta en el desarrollo de la propuesta final.

Por otro lado, esta investigación corresponde a una de tipo documental, ya que se recopiló información de fuentes bibliográficas, así como de otras investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Arias, F. (*op.cit*) define población como "un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación" (p. 81).

Tomando en cuenta lo dicho por el autor, se infiere que la población es el conjunto total de individuos que poseen algunas características comunes observables en un lugar o en un momento determinado. También cabe mencionar que la población

contemplada en este proyecto es de tipo finita, ya que se conoce la cantidad de unidades que la integran.

Considerando lo anteriormente mencionado, la población para efectos de este estudio, estuvo conformada por un total de tres (03) personas que laboran en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ C.A., siendo éstas las siguientes:

Tabla 4. Población de la Coordinación de Administración y Finanzas.

Cargo	Cantidad
Director General	01
Coordinador del Departamento	01
Asistente Administrativo	01
Total Población	03

Fuente: Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ C.A. (2022)

3.3.2 Muestra

En vista de lo reducido del tamaño de la población, no se consideró necesario realizar alguna técnica de muestreo, ya que la cantidad es relativamente pequeña y se puede trabajar con ella en su totalidad; lo cual es sustentado por Arias, F. (*op. cit.*) donde establece que: “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra” (p.83).

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Debido a la naturaleza de la investigación, se hace indispensable la utilización de recursos que permitan la recopilación, análisis y ordenamiento de datos e información de una forma eficiente y sencilla. Dichos recursos son:

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Para cumplir con los objetivos planteados, se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de datos que se corresponden con la metodología descriptiva y de campo que caracteriza este trabajo:

3.4.1.1 Revisión documental

Sabino, C. (1992) expresa que la revisión documental “consiste en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes que puedan resultarnos de utilidad para la investigación de un tema” (p.66).

Esta técnica se aplicó en la consulta de fuentes bibliográficas y documentos que permitieron adquirir la información relevante para llevar a cabo el desarrollo de la investigación, entre estas fuentes se encuentran: libros, códigos, leyes, publicaciones, providencias administrativas, reglamentos, páginas Web y cualquier otra fuente que facilite la obtención de datos referentes al tema de estudio.

3.4.1.2 Observación directa

Según Sierra, R. (1991), la observación directa:

Es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, especialmente el de la vista, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas y hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente en el tiempo en que acaecen y con arreglo a las exigencias de la investigación científica (p. 253).

Mediante esta técnica, el investigador tuvo contacto con la realidad dentro de la Coordinación de Administración y Finanzas de SERMEDIZ, C.A., logrando así a través de la participación de los empleados tener acceso a la información deseada concerniente a los focos críticos del sistema de control de gestión gerencial. Para que dicha observación tenga validez fue necesario que la misma haya sido intencionada e

ilustrada. En este sentido, se utilizó la toma de notas para facilitar el registro de los datos provenientes de la percepción de los diferentes datos y sucesos evidenciados.

3.4.1.3 Entrevista no estructurada

De acuerdo con Gómez, S. (2012) la entrevista no estructurada:

Implica interrogar de forma indiscriminada, de tal manera que proporciona cierta libertad a los participantes; permite al entrevistador formular preguntas a partir de las respuestas del entrevistado. No obstante, existe el riesgo de divagar sobre diversos temas, alejándose del objetivo primordial de la investigación. (p.83)

La entrevista que se aplicó en esta investigación consistió en una serie de preguntas que el investigador realizó espontáneamente a la muestra seleccionada de trabajadores que laboran en la Coordinación de Administración y Finanzas de SERMEDIZ, C.A., con la finalidad de obtener información necesaria acerca del tema que será investigado. El uso de esta técnica tuvo como ventaja principal que fue la misma muestra bajo estudio quien proporcionó los datos relativos a sus opiniones, deseos, actitudes, expectativas y requerimientos.

3.4.1.4 Encuesta

Según Tamayo y Tamayo, M. (2008) “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. (p. 24)

La aplicación de esta técnica estuvo dirigida específicamente a los empleados de la Coordinación de Administración y finanzas, los cuales son tres (03) quienes tienen contacto directo con los procedimientos de administración financiera de la empresa, fundamentalmente en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de

administración de fondos. De esta forma, la encuesta estuvo enfocada en profundizar los aspectos relacionados con el objeto de estudio, a fin de detectar las deficiencias más importantes que a simple vista no pueden identificarse.

3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Arias, F. (*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.68). Entre los instrumentos que se emplearán en el desarrollo de esta investigación para la recopilación de los datos, están los siguientes:

3.4.2.1 Cuaderno de anotaciones

Es definido por Ortiz (2004) como “la libreta en donde el observador anota todas las informaciones, datos, fuentes de información, referencias, expresiones, opiniones, hechos, entre otros, que considera de interés para su investigación” (p. 37). En tal sentido, se empleó dicho instrumento como apoyo de la entrevista no estructurada para plasmar los aspectos más relevantes concernientes al ente en estudio.

3.4.2.2 Cuestionario

Para Arias, F. (*op. cit*) el cuestionario es la modalidad de encuesta “que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. (p. 74).

Para fines de la investigación, se realizó un cuestionario con preguntas cerradas (de carácter dicotómico), como apoyo de la encuesta, a fin de permitir a la muestra seleccionada expresar sus opiniones y obtener resultados para así confirmar la necesidad plasmada a lo largo de la investigación.

3.5 Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos

Para Arias, F. (op. cit.), “en este punto se describen las operaciones en las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso” (p.111). Es por ello que se explicó cada uno de los procesos a los cuales la información recopilada fue sometida, definiendo el tipo de análisis que fue utilizado en los mismos.

3.5.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es el medio que permitió evaluar las fortalezas y debilidades de la Coordinación en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI dentro de la investigación ayudó a examinar la gestión existente en el Departamento en función de cinco (5) categorías a saber: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano; esta técnica de análisis se detalla en la metodología del autor Serna Gómez (2010).

3.5.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Otra herramienta que propone la metodología del autor Serna Gómez (2010) es la realización del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), la cual pretende identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la Coordinación objeto de estudio, para lo cual el enfoque se centrará en los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos que inciden de forma directa en el ente analizado.

3.5.3 Tablas y gráficos

Estos recursos serán utilizados para representar de manera gráfica los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a la muestra objeto de estudio, donde además esta información será complementada con un breve análisis desde el punto de vista de la óptica del investigador ante el resultado obtenido.

3.5.4 Matriz FODA

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

Zambrano (2006) añade que:

Es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la empresa, esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de dicha empresa, de igual forma permite hacer un análisis de los factores internos, es decir; de las fortalezas y debilidades de la empresa (p.84).

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) servirá como herramienta a utilizar para plantear las estrategias que se derivan de la interacción entre las cuatro (4) variables en estudio, lo cual resultará importante porque dicha relación garantizará que las estrategias originadas estén vinculadas con la situación interna y externa que vive la Coordinación de Administración y Finanzas de SERMEDIZ, C.A.

3.5.5 Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos se elaboran obedeciendo una arquitectura de tipo causa y efecto que permiten ilustrar la interacción existente entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). Su utilidad en esta investigación será dada por su función principal, la cual es comunicar la estrategia a todas las personas que deben ejecutarla, es decir los empleados pertenecientes a la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa.

3.5.6 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El valor del CMI viene dado porque contribuye de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo, al permitir la medición de la gestión de cualquier organización, mediante indicadores de desempeño en sus cuatro perspectivas. En tal sentido, el CMI constituirá la técnica de análisis de datos fundamental para llevar a cabo esta investigación, siguiendo las pautas de los autores Kaplan y Norton (2002), en función de plantear el sistema de indicadores que permitan la medición de la gestión de la empresa objeto de estudio en cuatro (4) áreas claves: procesos internos, aprendizaje y crecimiento, financiera y del cliente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este Capítulo se presentan los resultados obtenidos por el autor y el correspondiente análisis de esta investigación, y en el mismo se mostrará de forma específica cuáles han sido los logros obtenidos, con respecto al objetivo general y sus correspondientes objetivos específicos.

Para el desarrollo del mismo, se utilizaron fuentes tanto primarias como secundarias, para de esta forma ejecutar la planificación metodológica, a través de las diferentes técnicas e instrumentos de recolección aplicados, tales como la observación, el cuestionario, la entrevista no estructurada, el análisis o revisión documental, el diario de campo, entre otras, todas ellas fueron utilizadas con la finalidad de mostrar dichos resultados de la forma más adecuada posible; para luego realizar los análisis correspondientes.

Según Hurtado, J. (2000), define que: “El propósito del análisis, es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permiten al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos”. (p.181). Luego finalmente de realizar éstos análisis, el autor podrá extraer las conclusiones más relevantes y así de esta forma, poder sugerir a la empresa u organización seleccionada las recomendaciones pertinentes.

Con el fin de lograr el autor la meta final: *Diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ, C.A., Anaco, Estado Anzoátegui*. El investigador ha seguido una serie de etapas o pasos, para de esta forma presentar los resultados y análisis respectivos.

No sin antes previamente haber introducido a los interesados, aspectos básicos de la empresa como lo son: reseña histórica, misión, visión, entre otros aspectos de igual importancia, para dar de esta manera una completa descripción del ente objeto de estudio, en el cual se llevó a cabo esta investigación. Seguidamente de esto, se presentan los resultados y análisis respectivos por cada objetivo específico elaborado por el autor, con los detalles, de acuerdo con el grado de profundidad o nivel requerido.

4.1 Identificación de la Empresa

4.1.1 Reseña Histórica y Generalidades de la empresa

Servicio Mecánico Díaz, C.A. (SERMEDIZ), C.A. es una empresa fundada en 1993, y desde entonces presta servicios especializados en las áreas de mecánica industrial, obras civiles, y montajes eléctricos y desde el año 2008 cuenta con un laboratorio de metrología acreditado por el Servicio Autónomo Nacional de Normalización, Calidad, Metrología y Reglamentos Técnicos (SENCAMER), según requerimientos de la norma internacional ISO/IEC 17025:2005 “Requisitos generales para la competencia de laboratorios de ensayo y calibración”, propuesta por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), para la calibración de equipos de medición en las magnitudes de presión y temperatura.

Los servicios ofrecidos por la compañía son los siguientes:

- Obras civiles, mecánicas, eléctricas e Instrumentación.
- Servicio de soldadura en general.
- Instalaciones de equipos estáticos y rotativos.
- Servicios de acometidas e instalaciones eléctricas.
- Suministro de piezas, repuestos, partes y accesorios relacionados con sus servicios.

- Laboratorio de calibración y certificación de equipos de medición.

4.1.2 Ubicación Geográfica

La empresa SERMEDIZ, C.A., se encuentra ubicada en la Carretera Negra cruce con calle principal del sector Las Colinas I, local sin número, edificio Sermediz, en la ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui, Venezuela. La figura 1 muestra la ubicación geográfica:



Figura 1. Ubicación geográfica de Sermediz, C.A.
Fuente: Google Maps (2022).

4.1.3 Misión

“SERMEDIZ, C.A., está orientada hacia el desarrollo de un excelente servicio que satisfaga plenamente las necesidades de nuestros clientes y nuestra permanencia en el mercado; a través del fortalecimiento y estímulo de los recursos humanos, técnicos y financieros con que contamos.”

4.1.4 Visión

“Ser reconocidos como una empresa líder en el servicio en las áreas de instrumentación, mecánicas y eléctricas en toda la geografía nacional, mediante el cumplimiento de normas nacionales e internacionales y el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.”

4.1.5 Políticas

4.1.5.1 Política de Calidad

La dirección General de SERMEDIZ C.A., se compromete con sus clientes en ofrecer un alto nivel de calidad y excelencia en los servicios, en las disciplinas de: electricidad, civil, mecánica, instrumentación e inspección, mantenimiento y calibración de equipos, garantizando así su entera satisfacción; para ello contamos con equipos de alta tecnología, personal calificado y competente, comprometido con el cumplimiento de las políticas y los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, “Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Aplicando cabalmente, el sistema de gestión de calidad, siendo el director el responsable de revisar periódicamente su cumplimiento, con miras hacia su mejoramiento continuo y confirmación de su eficacia.”

4.1.5.2 Política de Seguridad

SERMEDIZ, C.A., empresa, consciente de la alta responsabilidad que significa la ejecución de sus actividades. De forma tal, de satisfacer las exigencias de nuestros clientes, dando fiel cumplimiento a lo establecido en las leyes nacionales y normas corporativas. Estableciendo como política, en materia de seguridad, higiene y ambiente, la atención especial de estos aspectos en aras de proteger en forma efectiva la integridad física de sus trabajadores, instalaciones, medio ambiente y terceros,

promoviendo la capacitación y concientización de su personal en el manejo eficiente de los riesgos inherentes a las actividades que se realicen.

4.1.6 Identificación Corporativa

En la figura 1.2 se aprecia la identificación corporativa de la empresa SERMEDIZ:



Figura 2. Identificación Corporativa de Sermediz, C.A.
Fuente: Departamento de Recursos Humanos de SERMEDIZ, C.A. (2022)

4.1.7 Estructura Organizativa

La empresa Servicios Mecánicos Díaz, C.A. (SERMEDIZ) C.A., cuenta con una distribución departamental que se adapta a sus necesidades y requerimientos, dicha estructura organizacional se puede observar en siguiente organigrama.

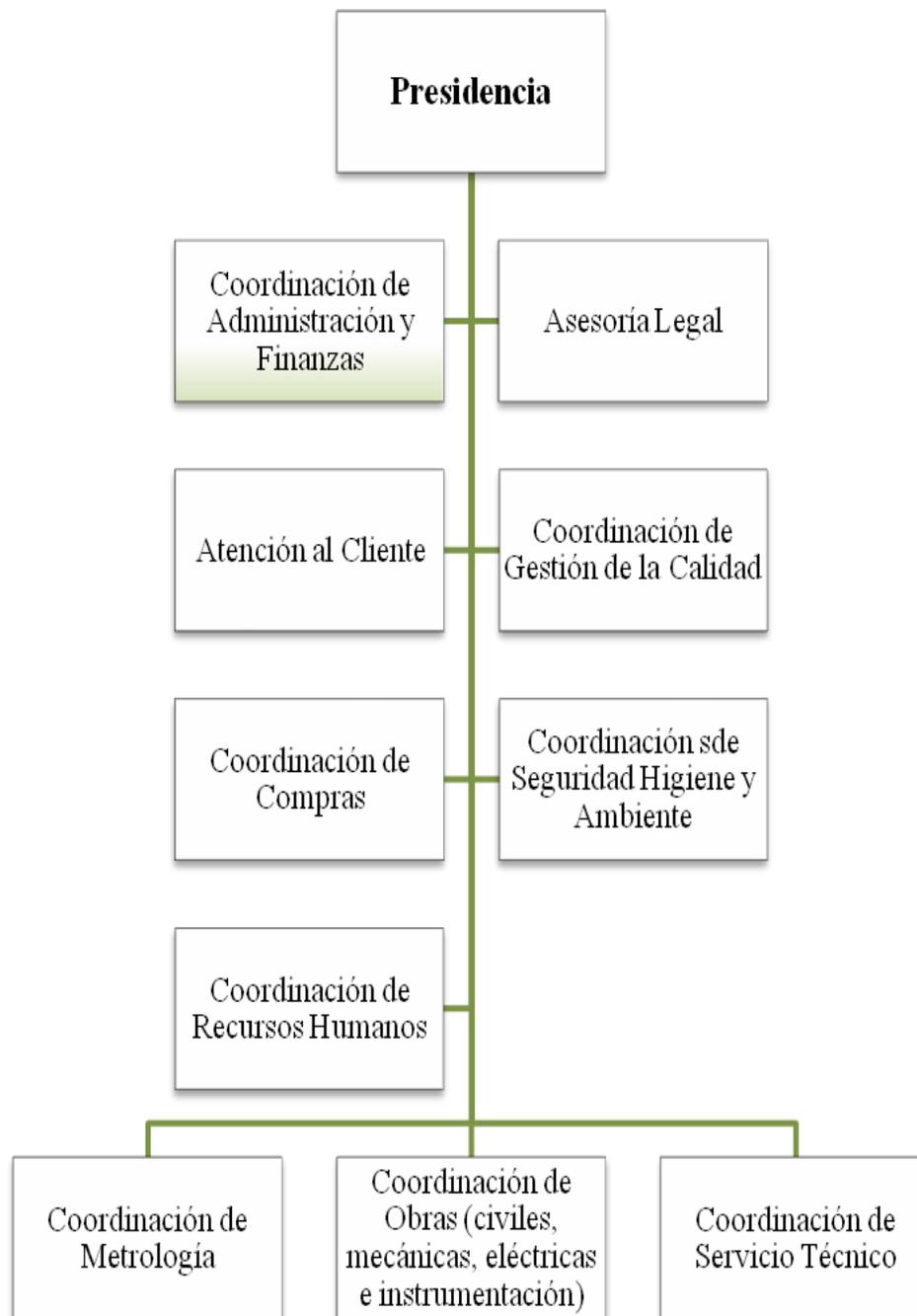


Figura 3. Organigrama de Sermediz, C.A.
 Fuente: Departamento de Recursos Humanos de SERMEDIZ (2022)

A continuación se presenta una breve descripción de las funciones de cada área que integra la organización:

- **Presidencia:** dentro de su función está dirigir y controlar el funcionamiento de la corporación. Además, el Presidente es el responsable de representar a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, también convoca y preside las reuniones. De igual forma, en este cargo se ejerce la representación legal de la organización para todos los actos judiciales y extrajudiciales.
- **Coordinación de Administración y Finanzas:** la misión de esta gerencia es implementar los procedimientos que permitan gestionar lo concerniente a la administración financiera de la empresa, fundamentalmente en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos, conjuntamente con el soporte logístico necesario para el desarrollo de las actividades de la organización.
- **Asesoría Legal:** esta dependencia tiene como papel principal garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de la empresa. Se encarga de brindar la información jurídica a las distintas áreas de la organización para la resolución de asuntos que tienen que ver con la aplicación de las leyes, normativas y reglamentos en cualquier materia del Derecho.
- **Coordinación de Gestión de la Calidad:** dentro de su función está administrar, coordinar y gestionar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), velando por el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para este efecto.
- **Atención al Cliente:** su función es atender y evaluar las necesidades de los clientes, mejorar la receptividad de los productos y servicios, y responder eficientemente ante las necesidades y expectativas de los clientes.

- Coordinación de Compras: tiene como misión establecer la política de compras de la organización en coordinación con el área productiva y el área financiera. Todo ello en términos de calidad, cantidad y precio.
- Coordinación de Seguridad, Higiene y Ambiente: es el ente encargado de garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes sobre seguridad industrial, higiene ocupacional y protección del medio ambiente, así como vigilar la aplicación y cumplimiento de las políticas de la empresa. Igualmente es el departamento responsable de garantizar las mejores condiciones laborales posibles y el estado de salud e integridad física de los recursos humanos. De igual forma, asesora a todas las áreas en aspectos relacionados con sus áreas de competencia, recomendando, desarrollando e implementado nuevas políticas, procedimientos y programas.
- Coordinación de Recursos Humanos (RRHH): los objetivos de esta gerencia son la captación, selección, contratación y formación del talento humano. También se encarga de la administración, evaluación y control del personal, además de emprender iniciativas orientadas a mantener el mejor clima organizacional, la motivación del personal y velar por la remuneración, derechos y beneficios contractuales de los trabajadores.
- Coordinación de Metrología: es el ente encargado de coordinar y dirigir los servicios de calibración de equipos de medición en las magnitudes de presión y temperatura. Comprende todos los aspectos, tanto teóricos como prácticos, que se refieren a las mediciones, cualesquiera que sean sus incertidumbres.
- Coordinación de Obras (Civiles, Eléctricas, Mecánicas e Instrumentación): es la dependencia que procura garantizar la prestación de un servicio eficaz, eficiente, fiable y de calidad ante los clientes, tanto fuera y dentro de las instalaciones medidos a través de los contratos a industrias petroleras y empresas privadas.

Necesario es aclarar, que toda la información referente a la Coordinación de Administración y Finanzas (A y F), se expondrá en el presente Capítulo.

4.2. Desarrollo de Objetivos Específicos

4.2.1 Objetivo específico 1: Diagnosticar los elementos internos y externos que influyen en los focos críticos del sistema de control de gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ, C.A.

Para el logro de este primer objetivo, se aplicó una Entrevista no estructurada, al personal que labora en el Departamento de “Coordinación de Administración y Finanzas”, en conjunto con un cuestionario aplicado a los trabajadores, el cual se estructuró con preguntas cerradas (dicotómicas), y utilizando en la mayoría de ellas la escala de Likert para las opciones de respuestas, para luego aplicar una Matriz FODA como herramienta de análisis administrativa a la información obtenida, entre otras, para una mayor comprensión de la situación estudiada, a través de los distintos instrumentos de recolección de datos aplicados.

Para dar inicio al recorrido correspondiente por las instalaciones de SERMEDIZ, C.A.; se ha considerado trabajar esta importante investigación, bajo la concepción, en primer lugar, de realizar un excelente trabajo en equipo, y con esta finalidad se conformará un “Equipo Natural de Trabajo”. El cuál será el responsable por toda la información recabada para llevar a cabo la meta final consistente en el Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas, de esta empresa. Para ello es necesario definir ¿Qué se considera como Equipo Natural de Trabajo?

Equipo Natural de Trabajo:

Se considera como equipo natural de trabajo al: “Conjunto de personas de diferentes funciones dentro de la organización que trabajan por un período de tiempo

determinado, para analizar problemas comunes de los departamentos, apuntando al logro de un objetivo común.” (Scribd.com, 2021; 1)

Para el desarrollo de éste Trabajo de Grado el “Equipo Natural de Trabajo”, aparte del autor de esta investigación, lo constituye el siguiente personal de la Coordinación de Administración y Finanzas, a los cuales se les aplicaron los diferentes instrumentos de recolección de la información, representados en la Tabla siguiente:

Tabla 5. Equipo Natural de Trabajo de la Coordinación de Administración y Finanzas

Equipo de Natural de Trabajo
Director General
Coordinador del Departamento
Asistente Administrativo
Investigador de la Udo

Fuente: Coordinación de Administración y Finanzas de SERMEDIZ C.A., (2022).

Funciones de cada integrante de este Equipo:

Director General: tiene la responsabilidad de administrar los elementos de ingresos y costos. Vela por las operaciones del día a día y lidera y coordina las funciones de la planificación estratégica. Dentro de sus funciones están las siguientes:

- Dirigir y supervisar las diferentes actividades laborales de todas las áreas o coordinaciones, que integran a la compañía.
- Elaborar las políticas y lineamientos administrativos y financieros de la compañía.
- Atender todos los aspectos legales, en materia tributaria, laboral, contable, operativa y financiera, que se manejen dentro de la

organización, de acuerdo con la Constitución, las Leyes y sus Respectivos reglamentos.

- Tomar las decisiones finales, de acuerdo con las funciones encomendadas de su cargo.
- Revisión y verificación de los Estados Financieros y su Anexos respectivos; como lo son: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Movimiento de las Cuentas del Patrimonio y; Estado de Flujo de Efectivo.
- Firmar y autorizar las Cuentas Corrientes de la empresa.
- Establecer las metas y objetivos estratégicos de la institución.
- Reunirse con proveedores, empleados(as), socios de la empresa y autoridades fiscales y gubernamentales locales, regionales y/o nacionales, cuando se requiera de su presencia como representante legal de la empresa.
- Negociar con los proveedores, los precios de las compras, en conjunto con el Jefe de Compras; y aprobar las diferentes Órdenes de Compras y correspondientes Órdenes de Pago.

Coordinador del Departamento:

- Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable.
- Preparar y analizar los estados financieros de la empresa, de acuerdo a los principios de contabilidad definidos y a la normativa vigente.
- Supervisión de la ejecución presupuestaria de la empresa.
- Supervisión de los fondos generados por la empresa y control de las colocaciones en el mercado de capitales.
- Analizar y resolver materias tributarias y contables que afecten la operación de la empresa.

- Proponer mejoras a las políticas y procedimientos de gestión a las personas.
- Responsable de procesos de remuneraciones y de la mantención de la información permanente del mismo, así como la actualización de contratos, registro, de asistencia, revisión del nivel de remuneraciones, etc.

Asistente Administrativo:

- El asistente administrativo es el encargado de cerciorar el correcto funcionamiento de la Coordinación de Administración y Finanzas, llevando a cabo labores de área administrativa como: planificar, archivar, coordinar actividades, redactar, sacar cuentas, etc.

Investigador de la UDO: Investigar todo lo referente a los aspectos Financieros, de los Clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento de la empresa.

Análisis de la Situación Actual de la Coordinación

Para lograr emprender esta primera etapa y de acuerdo con el Objetivo específico N° 1; se comenzó aplicando una entrevista no estructurada al personal, para conocer los aspectos generales de la Coordinación de Administración y Finanzas, la cual se muestra a continuación con su respectivo análisis de resultados:

- Todas las demás que se le atribuyan en el Manual de descripción de Cargos de la empresa Sermediz, C.A., legalmente autorizadas por los socios de la empresa.

4.2.1.1 Perspectiva financiera

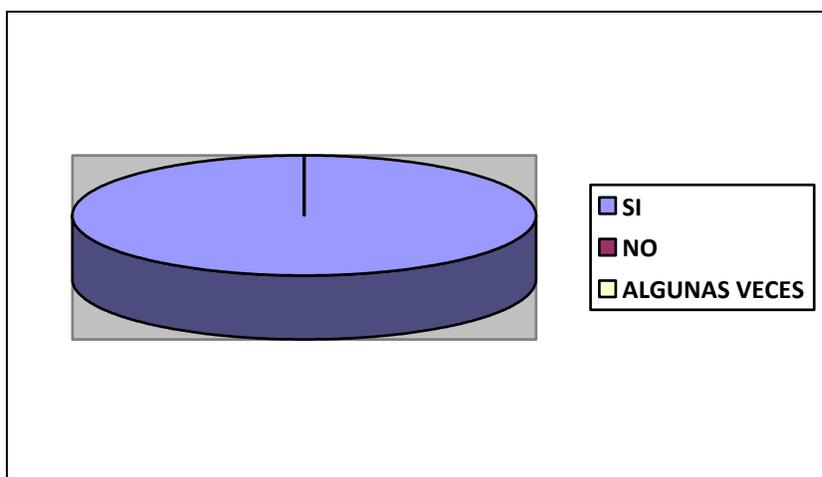
Para conocer mejor, cuál es el manejo y la situación actual Financiera de la empresa, por parte de la Coordinación de Administración y Finanzas, se le administró un cuestionario contentivo de diez (10) preguntas, con tres opciones de respuestas, al personal que labora dentro de esta coordinación, cuyos resultados y análisis respectivos se muestran a continuación:

Tabla 6. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 1 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

1. ¿Conoce usted cómo se asignan los recursos financieros en la empresa SERMEDIZ, C.A.?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 1 . Distribución porcentual del ítem N°1.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

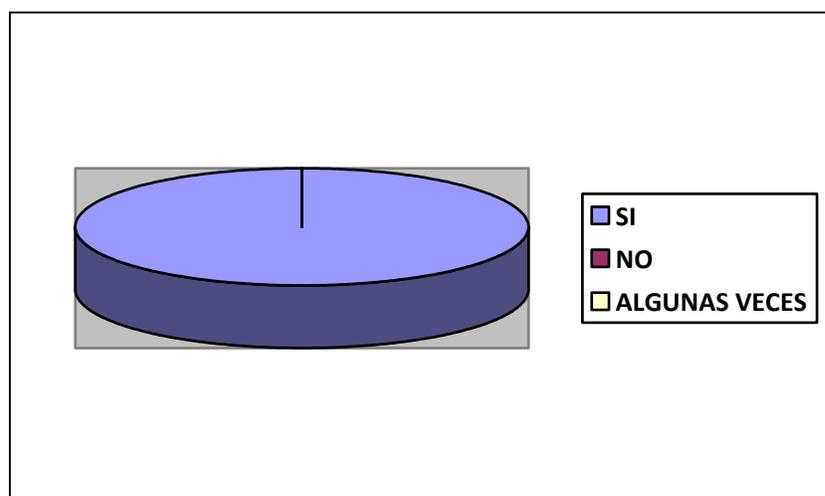
Con un 100% los encuestados respondieron que SI conocían cómo se asignan los recursos financieros en la empresa SERMEDIZ, C.A. Lo que indica conocimiento del presupuesto anual de la empresa y, que cantidad monetaria maneja cada Coordinación para el desarrollo del proceso productivo, durante el ejercicio económico de ésta empresa.

Tabla 7. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 2 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

2. ¿Cree usted que los recursos asignados son suficientes para hacer frente a las diferentes tomas de decisiones económicas, para mantener operativa a la empresa?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 2. Distribución porcentual del ítem N°2.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

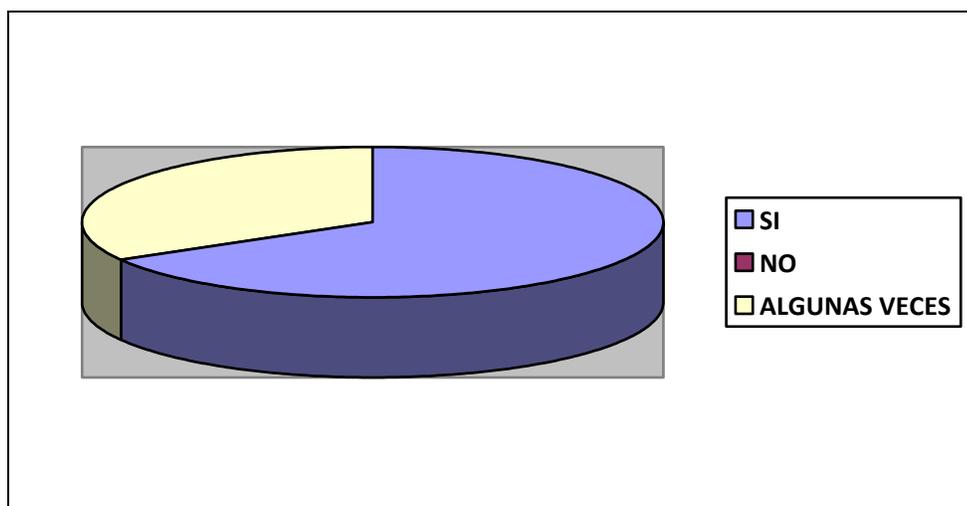
Nuevamente el 100% del personal opinó que SI cree que los recursos asignados son suficientes para hacer frente a las diferentes tomas de decisiones económicas, para mantener operativa a la empresa. Esto señala que hay una buena asignación del presupuesto, para todos los departamentos o Coordinaciones de la empresa, y esto es muy favorable para el normal y exitoso desarrollo, del proceso productivo de la empresa.

Tabla 8. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

3. ¿Son optimizados los recursos asignados, a los diferentes departamentos por parte de esta Coordinación?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	0	0
Algunas veces	1	33.33
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 3. Distribución porcentual del ítem N°3.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

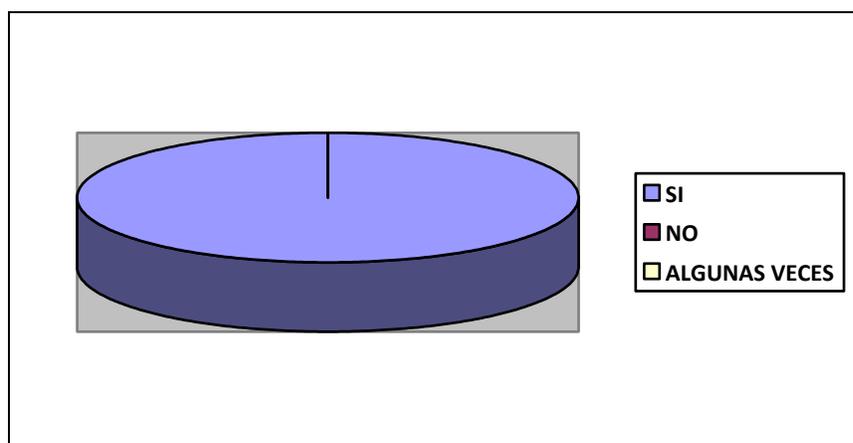
Para el 66,67% de los empleados(as) respondieron que SI son optimizados los recursos asignados, a los diferentes departamentos por parte de esta Coordinación; mientras que el 33,33% opinaron que solo ALGUNAS VECES eran optimizados dichos recursos. Ante esta respuesta, cabe destacar, que es necesario hacer una revisión a fondo, de la forma en la cual según el personal es optimizado el presupuesto operativo de la empresa, para de esta forma tener la total seguridad, de que si efectivamente se están optimizando.

Tabla 9. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 4 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

4. ¿Conoce usted cuál es el ingreso diario y semanal promedio de la empresa (Flujo de Caja), por concepto de la prestación de los servicios de la empresa?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 4. Distribución porcentual del ítem N°4.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

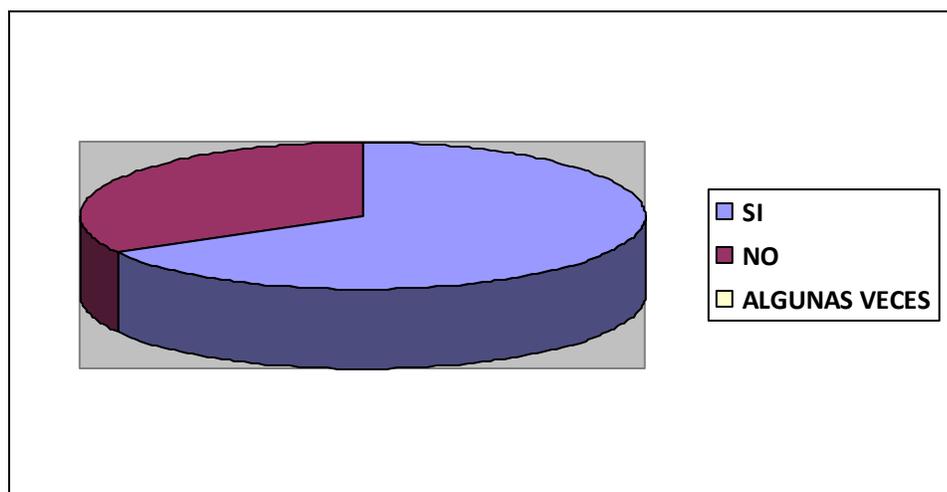
Todos el personal, es decir, el 100% respondieron que **SI** conocían cuál es el ingreso diario y semanal promedio de la empresa (Flujo de Caja), por concepto de la prestación de los servicios de la empresa. Esto es muy positivo para la empresa, pues el conocimiento exacto de los Flujos de Caja de una empresa son muy importantes y, es uno de los aspectos más importantes del control interno contable y financiero de una empresa.

Tabla 10. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

5. ¿Conoce usted cuál es el ingreso mensual promedio de la empresa, por concepto de la prestación de sus servicios?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 5. Distribución porcentual del ítem N°5.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

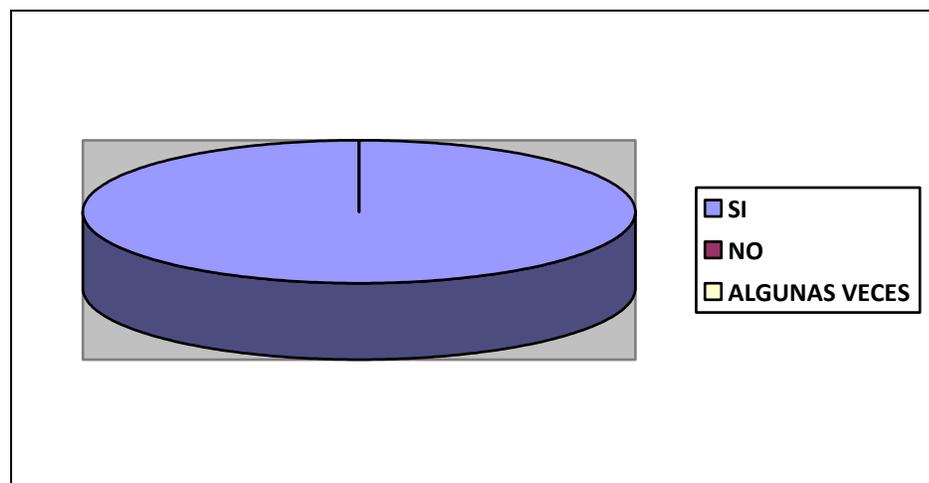
El 66,67% respondió que **SI** conocían cuál es el ingreso mensual promedio de la empresa, por concepto de la prestación de sus servicios, pero el 33,33% dijo que **NO** lo conocían. Se debe analizar el motivo por el cual, una parte del personal de la coordinación no conoce el promedio de ingreso mensual, porque lo ideal es que todo el personal involucrado en ésta área financiera maneje la misma información.

Tabla 11. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

6. ¿Elaboran ustedes los Estados Financieros correspondientes, basados en las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pymes (VEN NIF-PYMES)?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 6. Distribución porcentual del ítem N°6.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

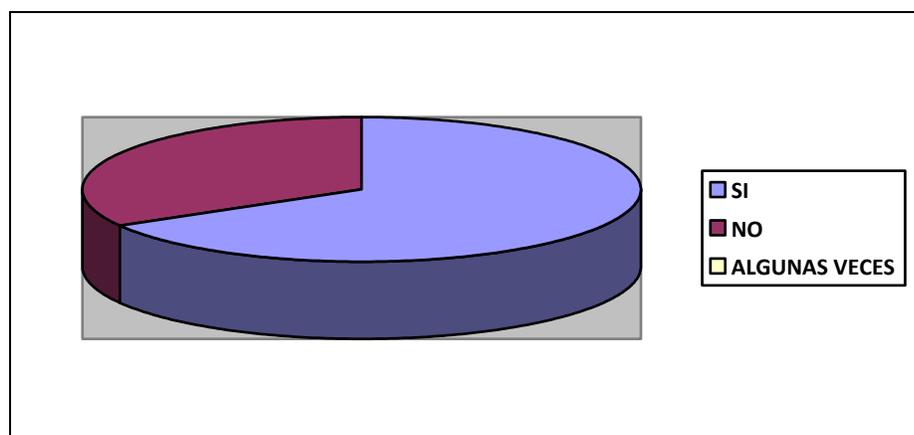
De acuerdo con los encuestados, el 100% de ellos respondieron que SI Elaboran Ustedes los Estados Financieros correspondientes, basados en las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pymes (VEN NIF-PYMES). Esto es muy positivo para la empresa y para la Coordinación, debido a que todas la Pymes y, en especial, las que prestan servicios petroleros, deben estar al día con la Normas Internacionales de Información Financiera, sobre todo a la hora de realizar los procesos de Licitación para ofertar sus servicios, ya que esta es una condición primordial.

Tabla 12. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 7 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

7. ¿Conoce usted las políticas financieras de inversiones aplicadas en la empresa?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 7. Distribución porcentual del ítem N°7.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

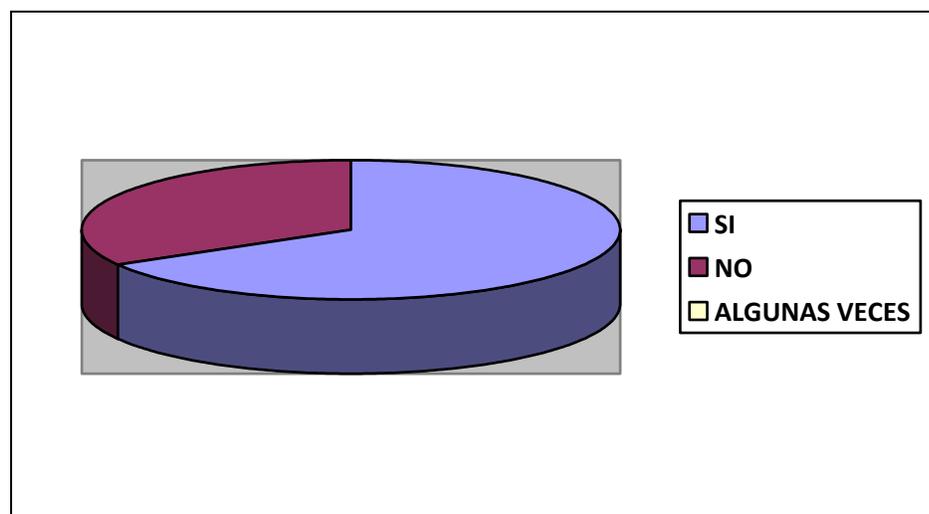
El 66,67% respondió que SI conocían las políticas financieras de inversiones aplicadas en la empresa, más el 33,33 señaló que no las conocen. Se debe tomar en cuenta que todo el personal debe trabajar con el conocimiento exacto, de cuáles son las políticas de financiación, para manejar un eficiente de las finanzas o recursos de la empresa, por parte de la Coordinación.

Tabla 13. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

8. Según su criterio, si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Considera usted, que las políticas financieras actuales, aplicadas por Ustedes, han sido efectivas y/o favorables para la empresa?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 8. Distribución porcentual del ítem N°8.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

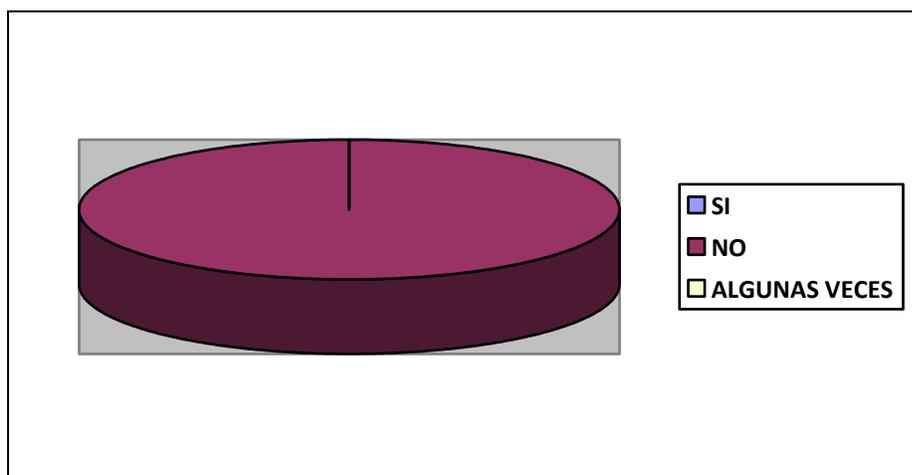
En esta pregunta el 66,67% respondió que SI considera que las políticas financieras actuales, aplicadas por Ustedes, han sido efectivas y/o favorables para la empresa; pero el 33,33% opinó que NO. Para ello la Directiva de la organización, debe asegurarse de revisar éstas políticas y, también se debe indagar el porqué una parte del personal de la coordinación no posee la misma información.

Tabla 14. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 9 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

9. ¿Conoce usted si maneja la Coordinación de Administración y Finanzas, Indicadores Financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa? De ser afirmativa su respuesta, menciones cuales son ellos en la sección de "Información Adicional u Observaciones".		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 9. Distribución porcentual del ítem N°9.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

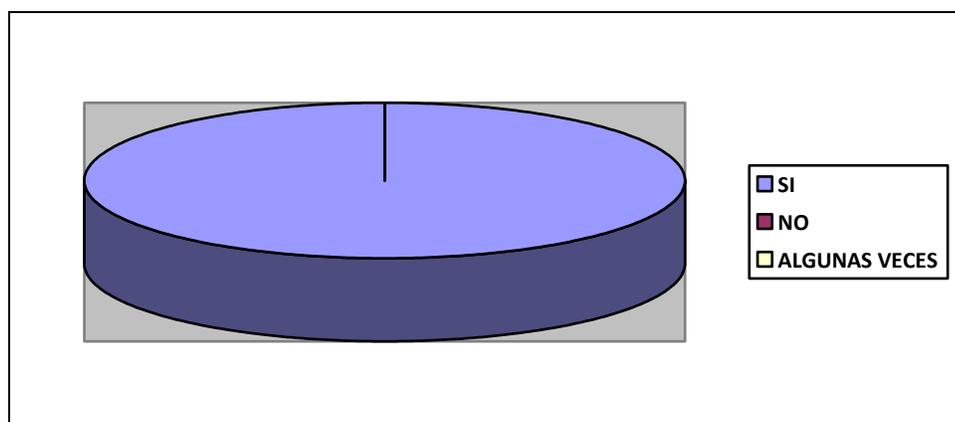
En esta pregunta tan importante, el 100% de los encuestados respondieron que **NO** maneja la Coordinación de Administración y Finanzas, Indicadores Financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa. Lo que se traduce el algo muy desfavorable para la empresa, debido a que esto indica una falla de planificación estratégica para la organización y, una desventaja competitiva con las mismas empresas del ramo de servicios petroleros, pues no se está asegurando si de verdad se están ejecutando las metas correctamente, bajo un análisis financiero adecuado, como lo son los **indicadores financieros**.

Tabla 15. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N°10 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

10. ¿El de Capital de Trabajo actual es el más adecuado para la empresa?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 10. Distribución porcentual del ítem N°10.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

EL 100% de los encuestados opinó que el Capital de Trabajo actual **SI** es el más adecuado para la empresa. Este aspecto es muy favorable, debido que si se trabaja con un Capital de Trabajo Insuficiente, no se pueden lograr las metas trazadas durante el ejercicio económico y/o contable, además cuando se presentan fallas en el presupuesto anual, esto hace retrasar las operaciones normales de la empresa y esto a su vez, por ende perjudica la productividad de la empresa.

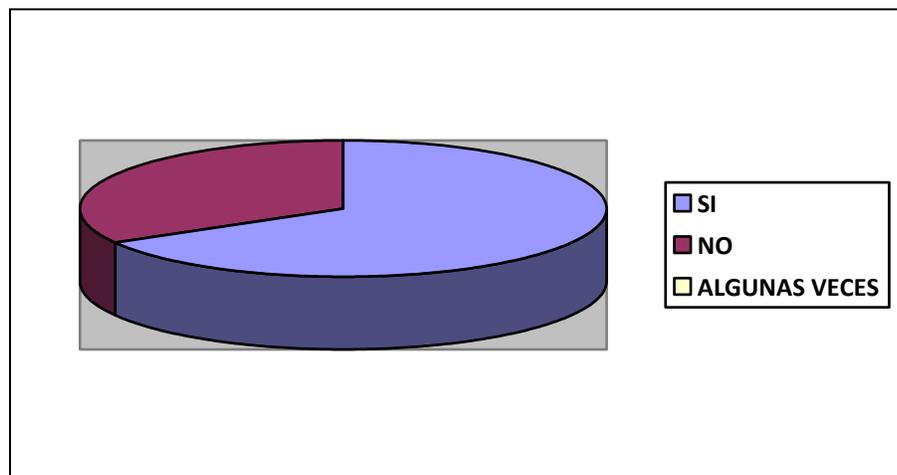
4.2.1.2 Perspectiva acerca de los clientes

Tabla 16. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 1 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

1. ¿Conoce usted a toda la clientela de la empresa?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 11. Distribución porcentual del ítem N°1.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

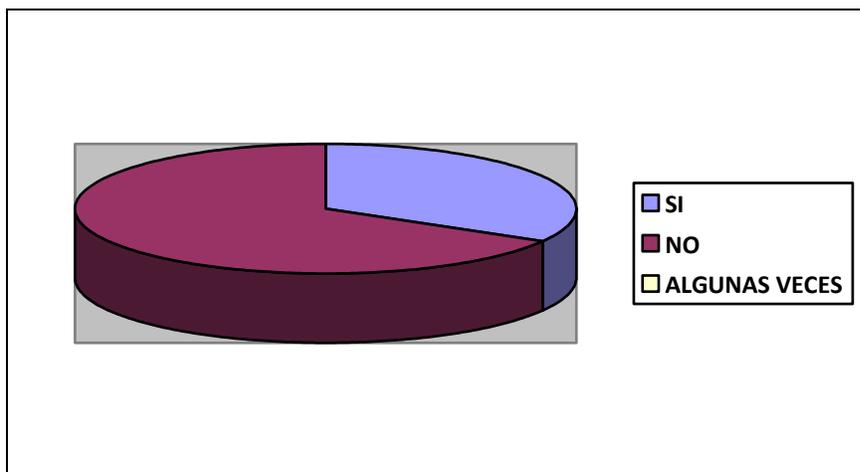
Para la primera pregunta, el 66,67% respondió que **SI** conoce a toda la clientela de la empresa, y el 33,33% contestó que **NO** conocía a la clientela. Esto indica que no todo el personal de la coordinación tiene conocimiento exacto de quienes son los clientes de la empresa, lo cual es una debilidad pues en ésta área tan importante, pues llevan el control tanto administrativo como financiero y, por lo tanto, deberían conocer a toda la clientela de la misma.

Tabla 17. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 2 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

2. ¿Cree usted que existen objetivos estratégicos manejados por esta Coordinación, que garantizan la satisfacción de las necesidades de los clientes?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 12. Distribución porcentual del ítem N°2.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

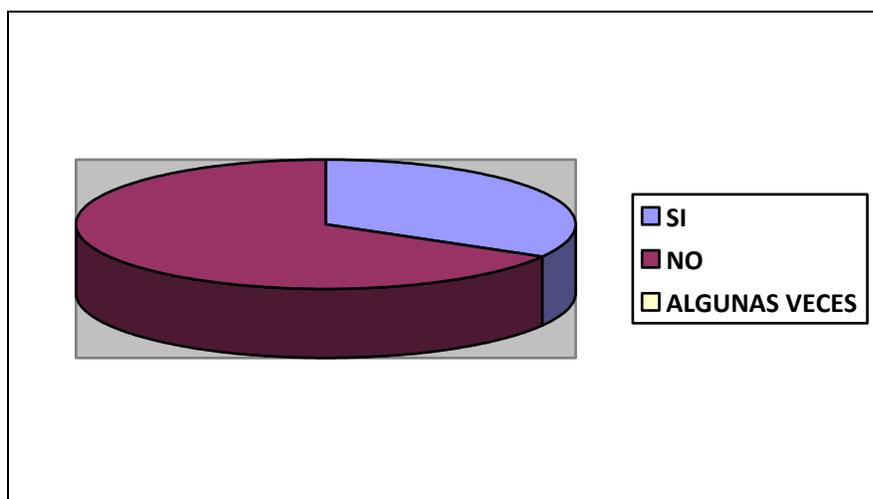
Para el 66,67% **SI** considera que existen objetivos estratégicos manejados por esta Coordinación, que garantizan la satisfacción de las necesidades de los clientes, conoce a toda la clientela de la empresa, pero el 33,33% contestó que **NO** existían estos objetivos. Estas respuestas señalan que no hay un criterio claro al respecto, y que la información acerca de los clientes, no es manejada con exactitud por todo el personal.

Tabla 18. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

3. ¿Conoce usted el tiempo diario aproximado que utiliza la empresa para realizar la prestación de servicios a sus clientes?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 13. Distribución porcentual del ítem N°3.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

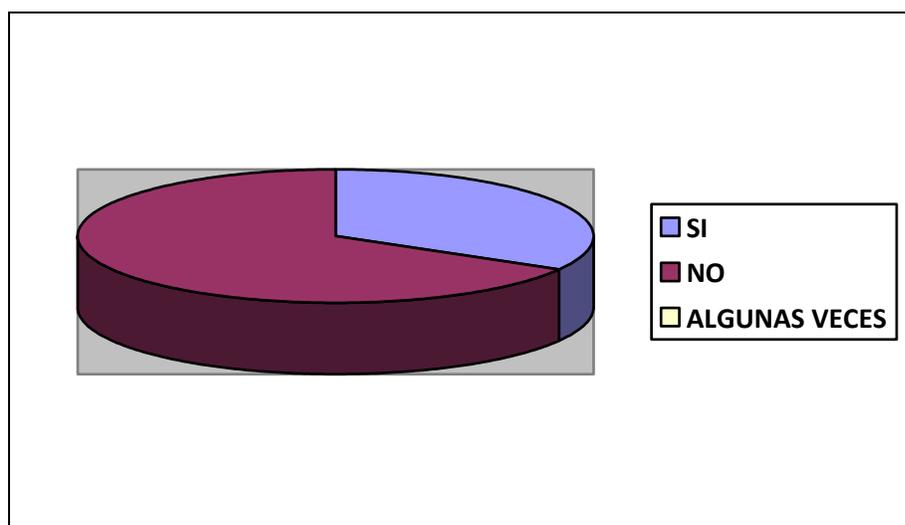
El 66,67% de los encuestados **SI** conoce el tiempo aproximado que utiliza la empresa para la realización de sus servicios a los clientes, pero el 33,33% señaló que **NO** conocía este tiempo aproximado. Esto señala que en la coordinación, la mayor parte de los (las) integrantes conocen el tiempo, pero lo ideal es que todos(as) lo conozcan, pues debe haber un conocimiento claro de este aspecto tan importante, como lo es el tiempo de atención al cliente.

Tabla 19. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 4 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

4. ¿Considera Usted que este tiempo empleado, es el adecuado o correcto para realizar la prestación de servicios a sus clientes?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 14. Distribución porcentual del ítem N°4.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

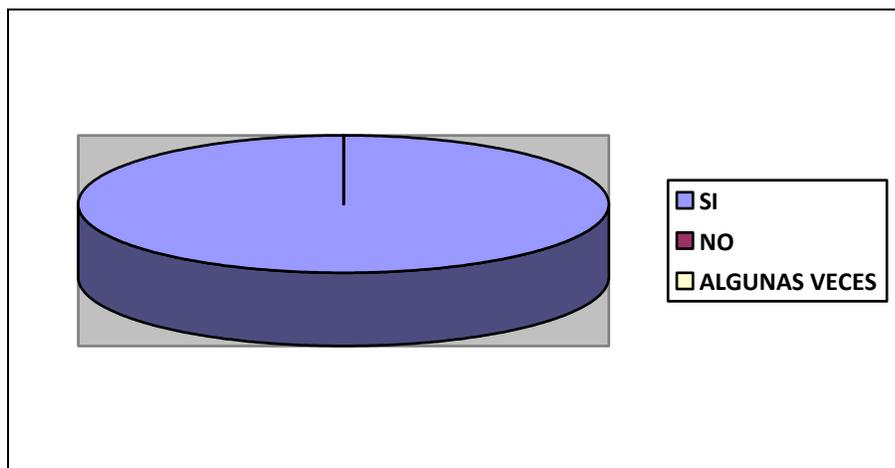
El 66,67% de los encuestados **SI** considera que este tiempo empleado es el adecuado o correcto para realizar la prestación de servicios a sus clientes, pero el 33,33% dijo que **NO** lo consideraba así. Nuevamente se ve en este resultado, que no se maneja la misma información y no se comparten los mismos criterios respecto al tiempo de atención a los clientes.

Tabla 20. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 5 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.

5. ¿Cree usted que la Coordinación y la empresa cuentan con de la infraestructura adecuada para la atención de sus clientes?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 15. Distribución porcentual del ítem N°5.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

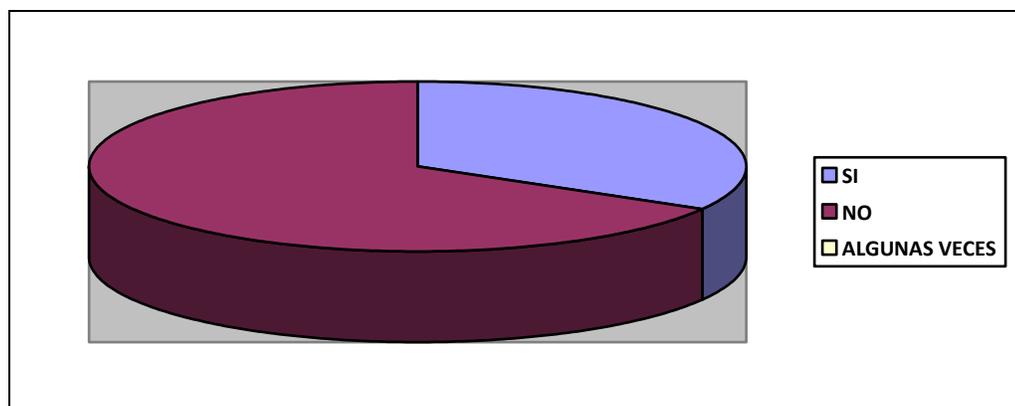
En esta ocasión, todo el personal encuestado estuvo de acuerdo con un 100% de que **SI** cree que la Coordinación y la empresa cuentan con de la infraestructura adecuada, para la atención de sus clientes. Este aspecto es favorable para la empresa; pues el espacio físico para la atención al cliente, es muy importante, dentro de cualquier entidad prestadora de servicios del tipo o ramo al cual se dedica esta empresa (Servicios petroleros), lo que la coloca en un nivel óptimo de satisfacción de su clientela, en cuanto a la comodidad generada para su debida atención.

Tabla 21. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 6 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

6. ¿Conoce usted si la Coordinación y la empresa han recibido quejas de tipo formal o informal, sobre los servicios prestados? Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente (7), de lo contrario pase a la pregunta N° 8.		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33,33
No	2	66,67
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 16. Distribución porcentual del ítem N°6.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

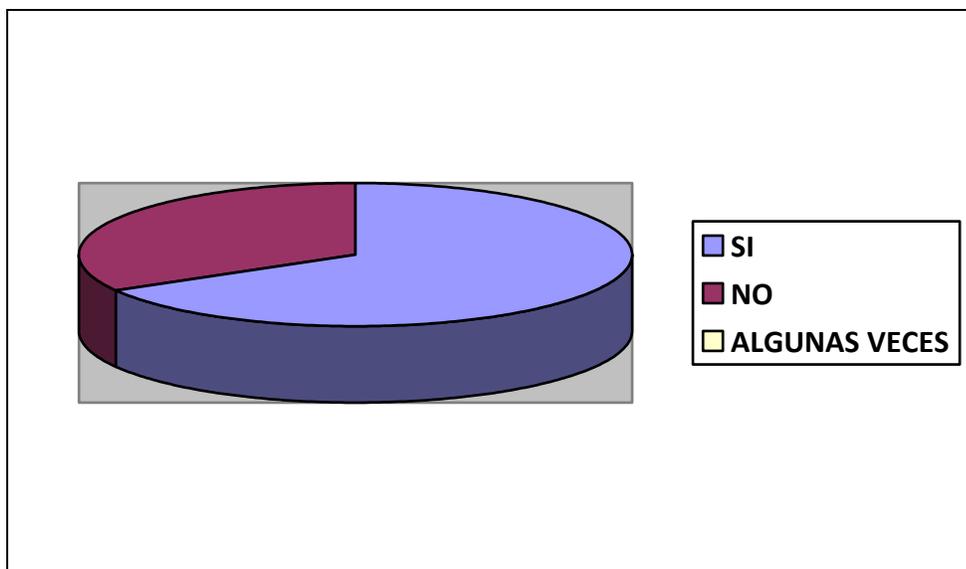
El 66,67% de los encuestados dijo que **NO** conoce si la coordinación y la empresa han recibido quejas sobre los servicios prestados, y el 33,33% dijo que **SI**. En esta ocasión, si se ha obtenido alguna(s) queja(s) formal o informal, se deberán analizar específicamente, cuáles han sido las causas que las originaron, para luego sugerir las correcciones adecuadas a estas situaciones con los servicios que se prestan.

Tabla 22. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 7 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

7. ¿Cataloga usted como Elevado el nivel de respuesta a la atención de las quejas de los clientes?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 17. Distribución porcentual del ítem N°7.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

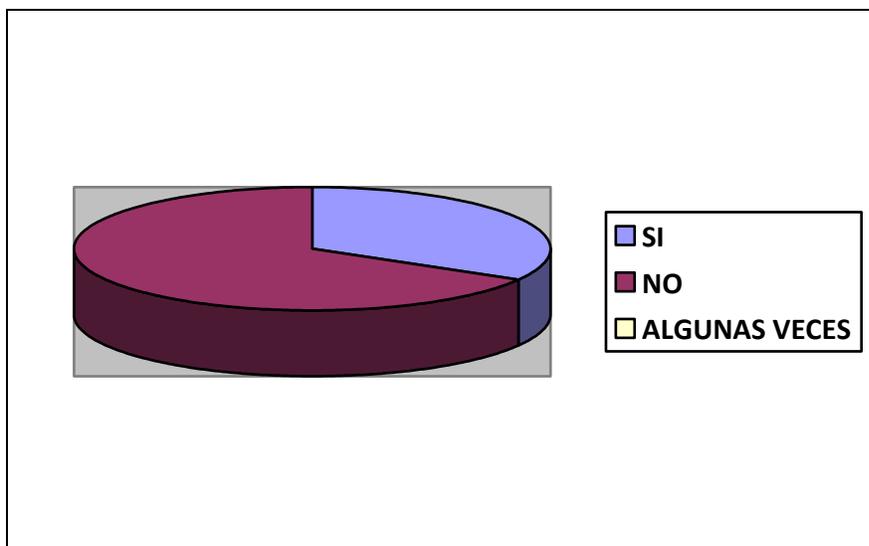
Para el 66,67% de los encuestados dijo que **SI** es elevado el nivel de respuesta de atención a los clientes, mientras que el 33,33% indicó que **NO**. Es decir, bajo el criterio de la mayoría de los encuestados, este nivel es el adecuado, lo que señala la capacidad de respuesta para con los clientes de parte de esta empresa y, esto es positivo.

Tabla 23. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 8 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

8. ¿Cree usted que la Coordinación y la empresa, presentan fallas en el cumplimiento de los servicios a sus clientes?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33,33
No	2	66,67
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 18. Distribución porcentual del ítem N°8.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

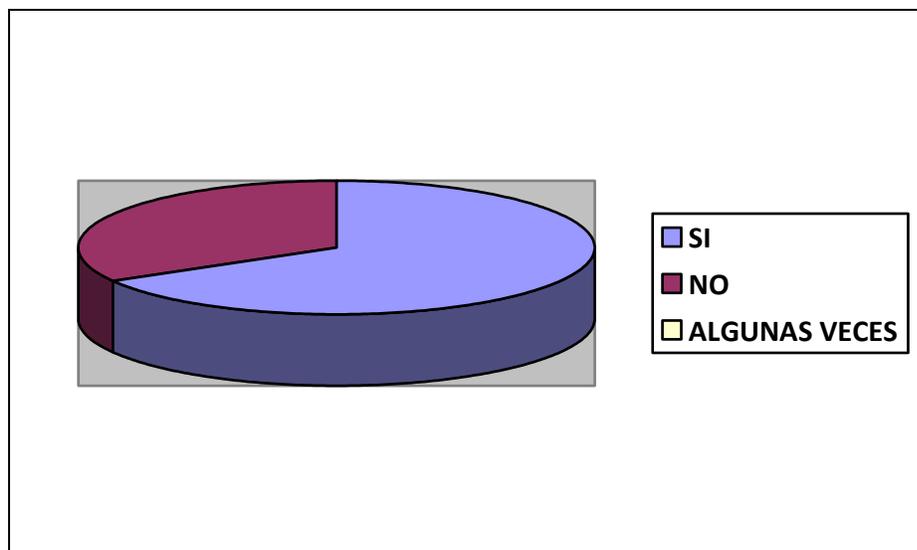
El 66,67% de los encuestados expresaron que **NO** cree que la Coordinación y la empresa, presentan fallas en el cumplimiento de los servicios a sus clientes, pero el 33,33% indicó que **SI** las presentan. Esto es positivo, debido a que según la opinión de éstos empleados en su mayoría, creen que no hay fallas a la hora de cumplir con los clientes, pero se debe indagar el porqué los otros u otras no lo consideran así.

Tabla 24. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 9 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

9. ¿Sabe usted si ha ofrecido la Coordinación y la empresa soluciones satisfactorias y oportunas a las solicitudes realizadas por sus clientes?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 19. Distribución porcentual del ítem N°9.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

Para el 66,67% de los encuestados dijo que **SI** es elevado el nivel de respuesta de atención a los clientes, mientras que el 33,33% indicó que **NO**. Es decir, bajo el criterio de la mayoría de los encuestados, este nivel es el adecuado, lo que señala la capacidad de respuesta para con los clientes de parte de esta empresa y, esto es positivo.

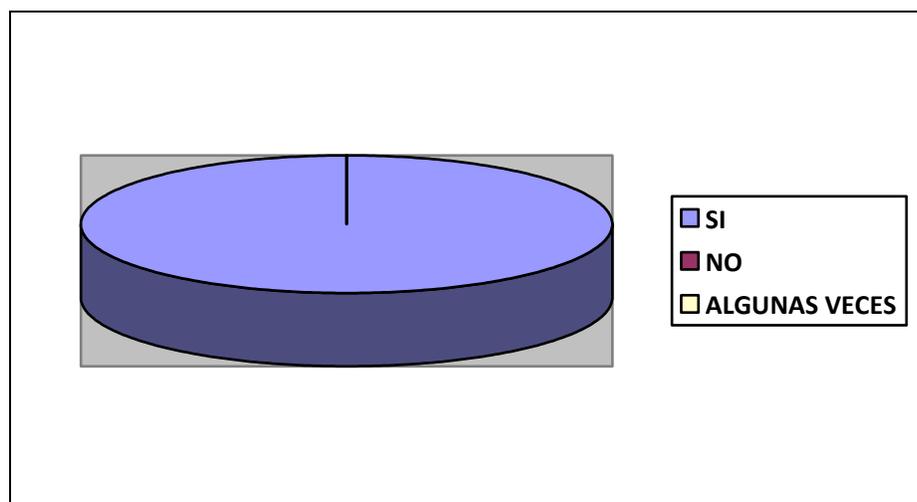
4.2.1.3 Perspectiva procesos internos

Tabla 25. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 1 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

1. ¿Llega a tiempo a su trabajo?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 20. Distribución porcentual del ítem N°1.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

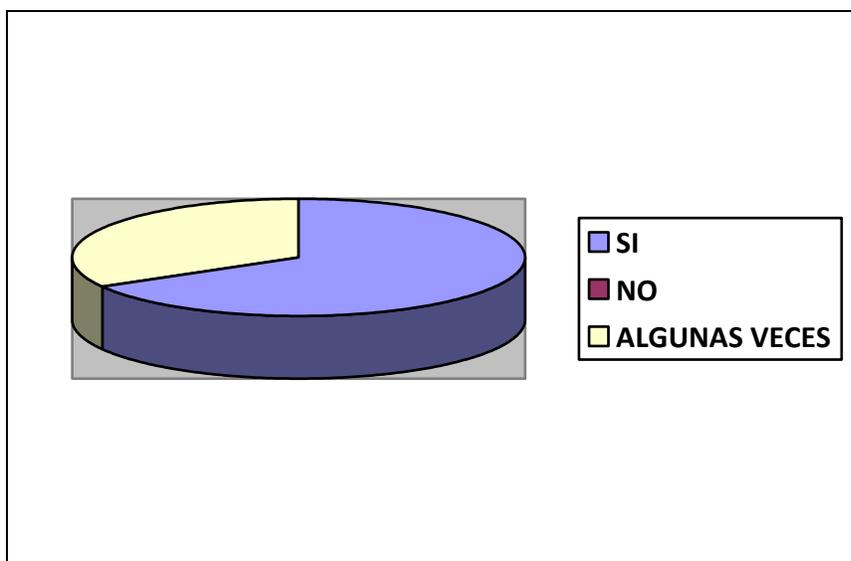
El ítem N° 1 del cuestionario fue respondido, con un 100% de afirmación, es decir, que **SI** llegaban a tiempo a su trabajo. Estas respuestas dejan claro que el personal de la coordinación cumple con el horario de entrada a la empresa a sus puestos labores y, señala que son responsables con ello, esto es positivo para cualquier entidad u organización.

Tabla 26. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 2 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

2. ¿Verifica que su área de trabajo está limpia y ordenada?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	0	0
Algunas veces	1	33,33
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 21. Distribución porcentual del ítem N°2.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

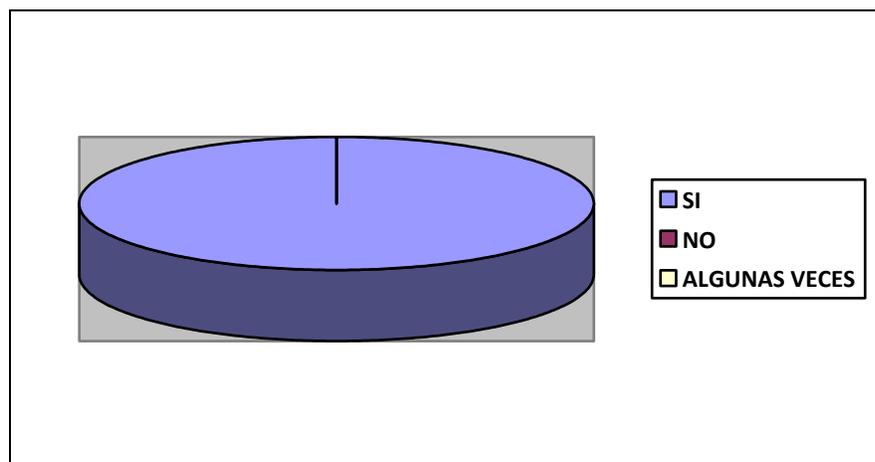
Para esta pregunta, el 66,67% del personal señaló que **SI** verificaba que su área de trabajo estuviera limpia y ordenada, antes de comenzar a trabajar, mientras que tan sólo el 33,33%, indicó que **ALGUNAS VECES** lo hacía. Lo cual indica, que hay una debilidad en cuanto a la organización personal o interna de una parte de los empleados de la coordinación, pues lo ideal es que siempre se mantenga la disciplina y el orden en el trabajo, para un mayor eficacia en la realización de las actividades diarias.

Tabla 27. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

3. ¿Ejerce un buen comportamiento dentro del equipo de trabajo?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 22. Distribución porcentual del ítem N°3.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

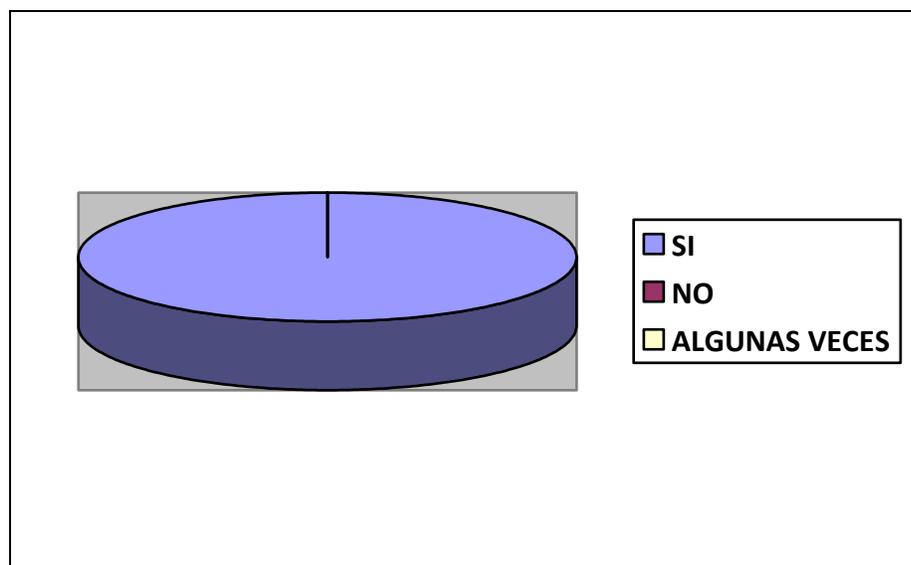
Todas las personas, es decir, el 100% sostuvieron que, **SI ejercían** un buen comportamiento dentro del equipo de trabajo dentro de la coordinación. Lo cual muestra que en este aspecto, existe un buen **clima laboral**, pues todos concuerdan en sus respuestas, esto es positivo como punto de partida en la elaboración de la planificación integral planteada en esta investigación

Tabla 28. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 4 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

4. ¿Realiza sus actividades a tiempo y en la forma requerida por su superior?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	0	0
Algunas veces	1	33,33
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 23. Distribución porcentual del ítem N°4.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

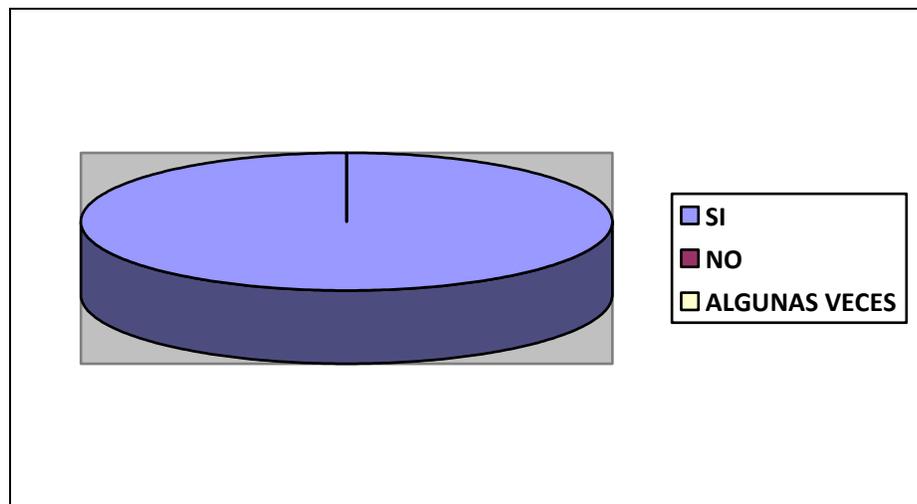
El 66,67% del personal indicó que **SI** realizaban sus actividades a tiempo y en la forma requerida por su superior, mientras que el 33,33%, manifestó que solo **ALGUNAS VECES** si cumplían con dicho aspecto. Las respuestas obtenidas señalan una falla en cuánto al rendimiento laboral, por una parte de los(as) empleados de esta coordinación; debido a que no todos (as) están cumpliendo con sus actividades como les son requeridas.

Tabla 29. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 5 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

5. ¿El espacio donde trabaja es el adecuado?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 24. Distribución porcentual del ítem N°5.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

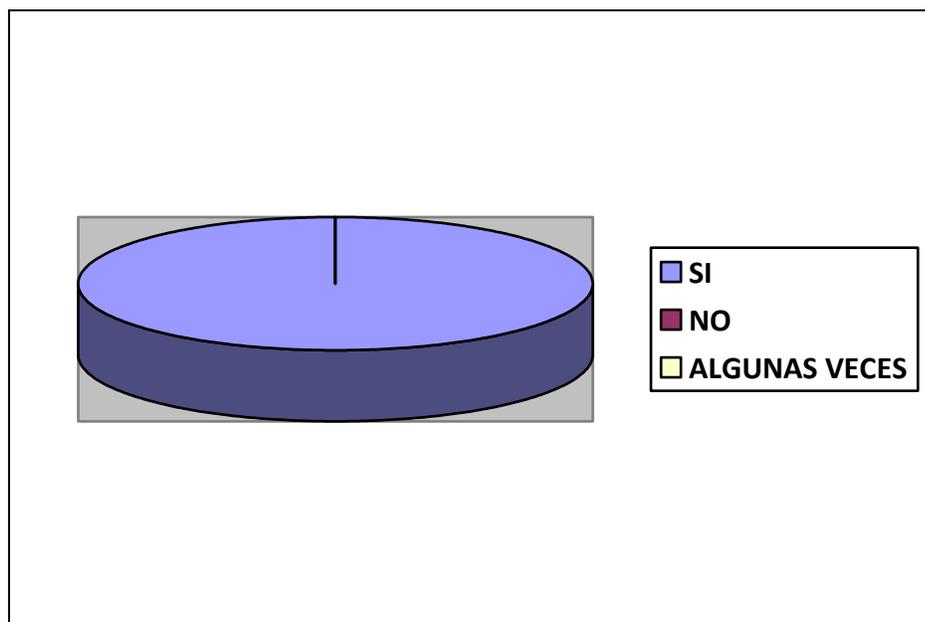
Aquí el 100% del personal dijo que **SI** era adecuado el espacio donde trabaja y realizan sus actividades. Esto indica que el área de trabajo es suficiente, para los que laboran dentro de esta coordinación.

Tabla 30. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 6 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.

6. ¿Elabora su trabajo con calidad?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	0	0
Algunas veces	1	33,33
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 25. Distribución porcentual del ítem N°6.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

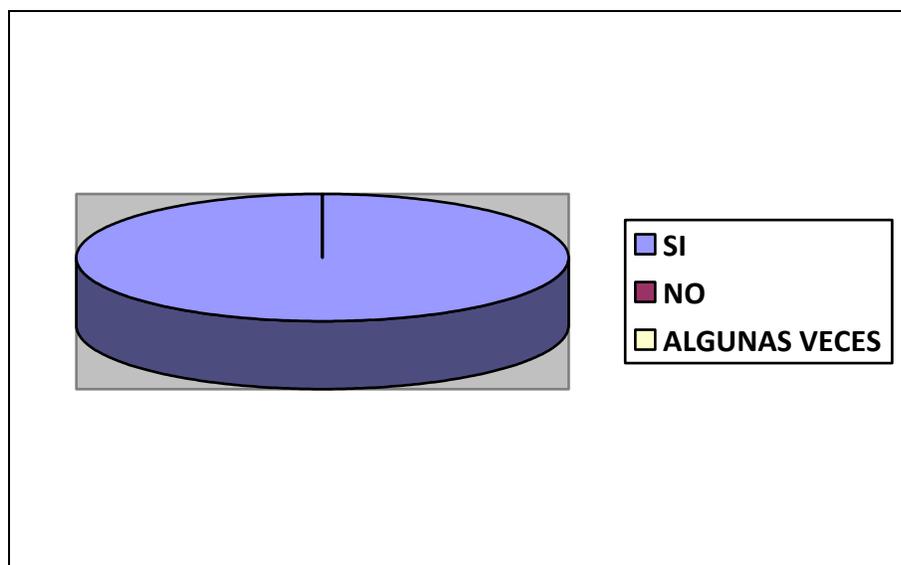
El 66,67% del personal respondió que según su criterio **SI** elaboraban su trabajo con calidad pero el 33,33%, indicó que **ALGUNAS VECES** si lo hacían. Lo que significa, que una parte de ellos(as), considera baja la calidad de su trabajo, pero no todo el tiempo, lo cual habría que indagar más para conocer exactamente cuáles son las actividades, en las cuales se ha observado deficiencia.

Tabla 31. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 7 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

7. ¿Cumple con los pasos establecidos para la elaboración de su rutina diaria?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	0	0
Algunas veces	1	33,37
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 26. Distribución porcentual del ítem N°7.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

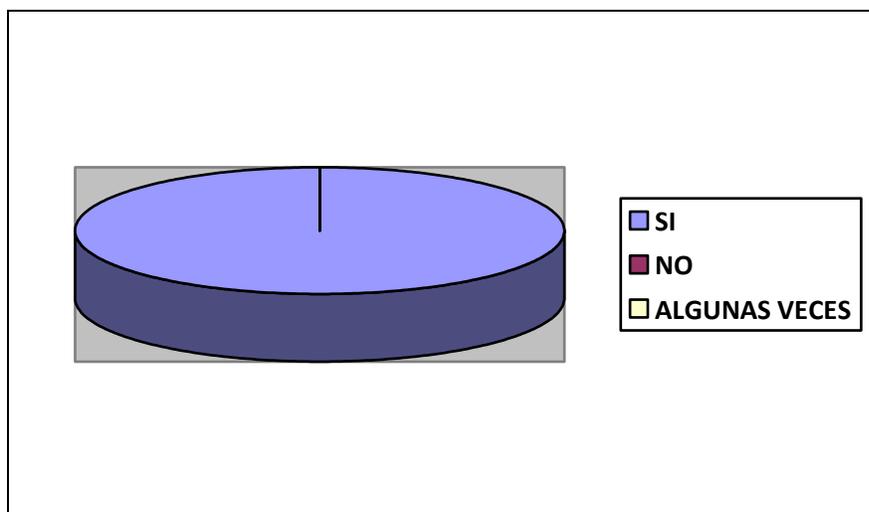
El 66,67% de los consultados, respondieron que **SI** cumplía con los pasos establecidos para la elaboración de su rutina diaria, pero el 33,33% señaló que **ALGUNAS VECES** si lo hacían. Esto quiere decir, que no todo el personal está cumpliendo con lo establecido para elaborar sus actividades diarias; representando una pequeña falla en los niveles de supervisión o control interno de los trabajadores (as).

Tabla 32. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 8 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

8. ¿Es responsable con su trabajo y entrega lo que se le solicita a tiempo?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	0	0
Algunas veces	1	33,33
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 27. Distribución porcentual del ítem N°8.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

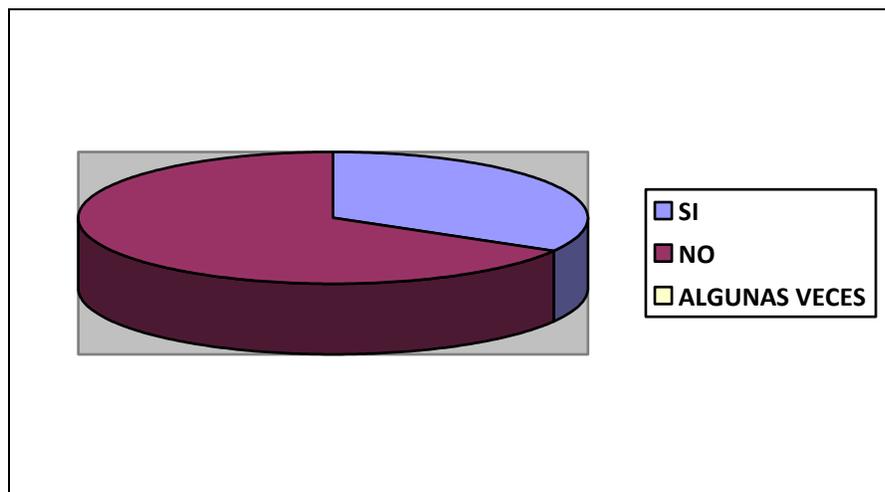
El 66,67% respondió que **SI** Es responsable con su trabajo y entrega lo que se le solicita a tiempo, más no así el 33,33% del personal señaló que **ALGUNAS VECES** era responsable con la entrega de su trabajo a tiempo. Expresando de esta forma, que no todo el tiempo el personal completo cumple, como debe ser con los lapsos de tiempo para la entrega de sus actividades, esto perjudica a la institución, porque lo ideal es que las tareas se realicen en el momento oportuno y a largo plazo se verán los efectos de ésta falla.

Tabla 33. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 9 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

9. ¿Ha recibido capacitación en su área laboral por parte de la empresa en los últimos tres (3) años?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33,33
No	2	66,67
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 28. Distribución porcentual del ítem N°9.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

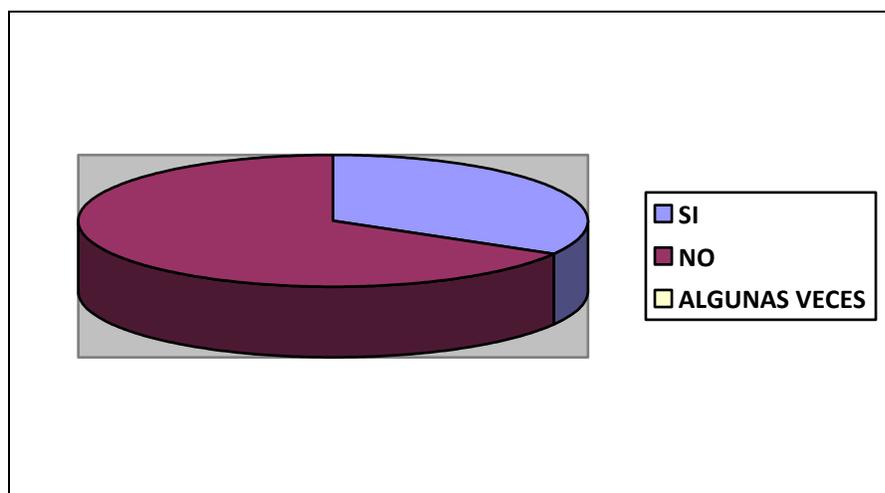
Una parte del personal, es decir, el 66,67% respondió que **NO** ha recibido capacitación en su área laboral por parte de la empresa en los últimos años y, el 33,33% contestó que **SI** había recibido capacitación laboral. Esto es una falla grave, pues toda empresa debe cuidar que el personal incremente su capacitación laboral, para de esta forma contribuir con los objetivos, metas financieras y no financieras, de la empresa, e igualmente colaborar con el éxito y rentabilidad de la empresa.

Tabla 34. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 10 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

10. De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿Ha aprovechado al máximo dicha capacitación?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33,33
No	2	66,67
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Gráfico 29. Distribución porcentual del ítem N°10.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

Correspondientemente, el 33,33% respondió que **SI** ha aprovechado al máximo dicha capacitación, obviamente el 66,67% contestó que **NO** respecto a este punto. Lo que significa que una parte del personal tiene una desventaja en su capacitación laboral con respecto a otra, lo que no debería ser así, esto debe ser considerado a la hora de elaborar las recomendaciones finales de este estudio.

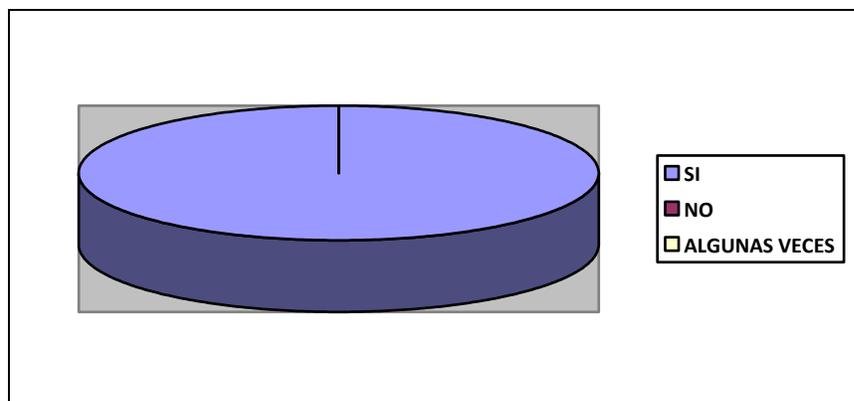
4.2.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla 35. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 1 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

1. ¿Existen manuales de normas y procedimientos para el debido desarrollo de los procesos y/o internos llevados a cabo dentro de la Coordinación? Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°3.		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 30. Distribución porcentual del ítem N°1.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

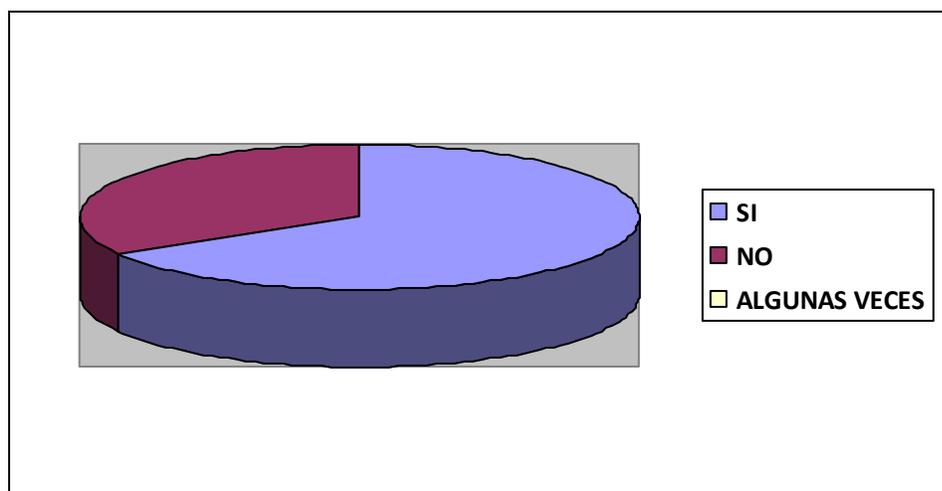
En la primera pregunta el 100% de los encuestados dijo que **SI** Existen manuales de normas y procedimientos para el debido desarrollo de los procesos y/o internos llevados a cabo dentro de la Coordinación. Es bueno para el control interno de las actividades dentro de la coordinación, pero aunque existan se debe revisar su cumplimiento y actualización para verificar la efectividad del mismo.

Tabla 36. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 2 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

2. ¿Considera usted que en los manuales de normas y procedimientos en la Coordinación, se encuentran claramente descritos todos los cargos y las funciones inherentes a cada uno de ellos?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 31. Distribución porcentual del ítem N°2.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

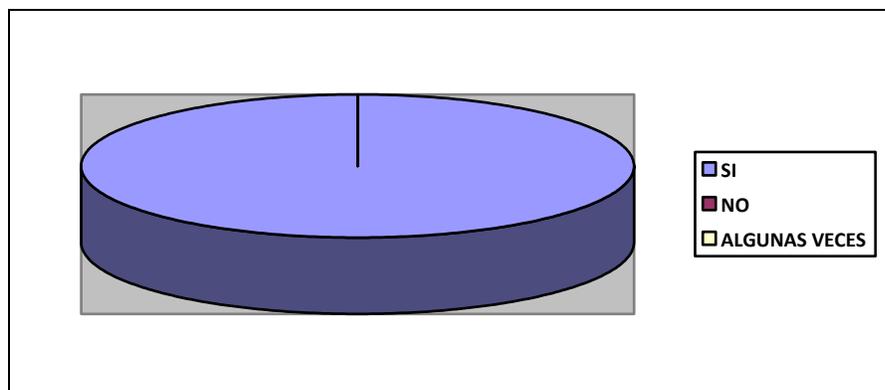
Referente a los Manuales, el 66,67% de los encuestados opinó dijo que **SI** Considera que en los manuales de normas y procedimientos en la Coordinación, se encuentran claramente descritos todos los cargos y las funciones inherentes a cada uno de ellos y; el 33,33% opinó que **NO** era así. Si de verdad todos los cargos no están debidamente escritos, tal como manifestó una parte del personal, en el o los manuales de normas, cargos y procedimientos, la coordinación debe prestar atención a esta situación y revisarlos bien, para luego mandar a actualizarlos, para de esta forma lograr el objetivo que se persigue con ellos.

Tabla 37. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 3 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

3. ¿Cree usted que todos los empleados de la Coordinación cumplen Correctamente con todas las actividades asignadas a sus cargos?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	0	0
Algunas veces	1	33,33
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 32. Distribución porcentual del ítem N°3.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

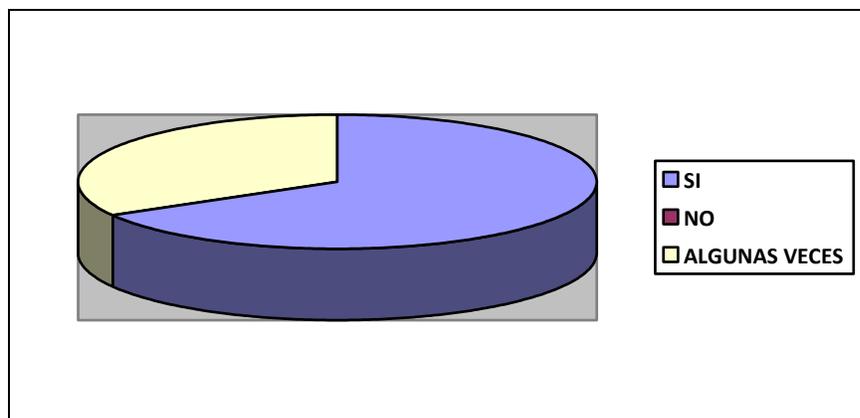
El 66,67% consideraron que **SI** todos los empleados de la Coordinación cumplen correctamente con todas las actividades asignadas a sus cargos; pero el 33,33% opinó que sólo **ALGUNAS VECES** cumplían correctamente con ellas. Para que todo el personal, trabaje no sólo de manera eficiente, sino también eficazmente, se deben aplicar medidas de control interno y evaluar constantemente si se están cumpliendo o no, de allí la importancia de que estas actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y de la coordinación.

Tabla 38. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 4 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.

4. ¿Cree usted que los empleados del Coordinación cumplen con sus labores de manera eficiente?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	0	0
Algunas veces	1	33,33
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 33. Distribución porcentual del ítem N°4.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

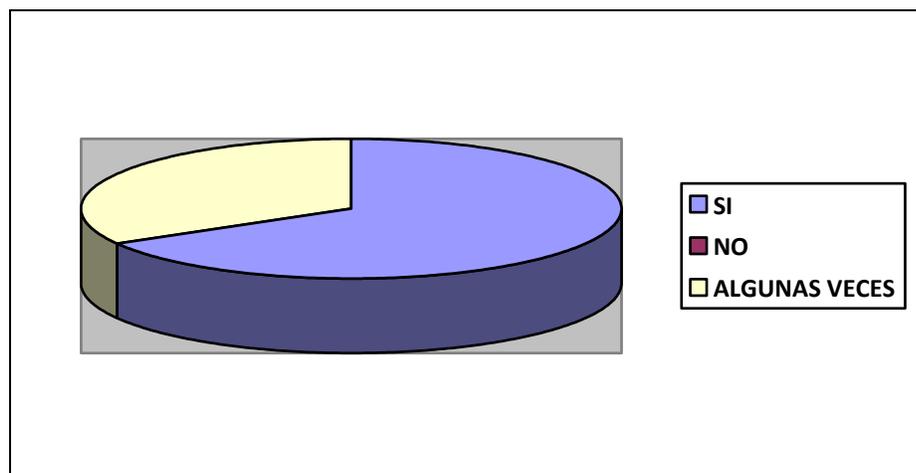
Para el 66,67% consideraron que **SI** todos los empleados de la Coordinación cumplen con sus labores de manera eficiente; pero el 33,33% opinó que **ALGUNAS VECES** si cumplían. Esto es señal de aunque la mayoría está cumpliendo con lo establecido en las normas, existen debilidades en cuanto al control interno, pues si existen normas claramente descritas se debe velar porque todo el personal, cumpla con las normas y procedimientos establecidos dentro de los manuales.

Tabla 39. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 5 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.

5. ¿Considera Usted que la Coordinación alinea los recursos de la organización, con las estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	0	0
Algunas veces	1	33,33
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 34. Distribución porcentual del ítem N°5.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

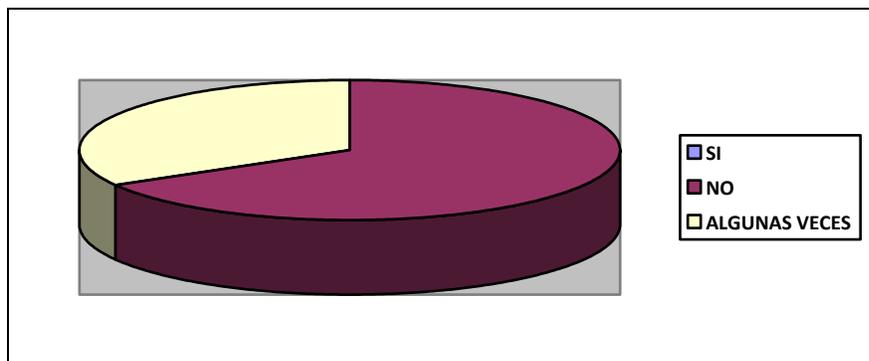
Para la mayoría del personal, es decir, el 66,67% consideró que **SI** Coordinación alinea los recursos de la organización, con las estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa; pero el 33,33% opinó que sólo **ALGUNAS VECES** cumplían correctamente con ellas. Para que todo el personal, trabaje no sólo de manera eficiente, sino también eficazmente, se deben aplicar medidas de control interno y evaluar constantemente si se están cumpliendo o no, de allí la importancia de que estas actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y de la coordinación.

Tabla 40. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 6 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.

6. ¿Se aceptan en la Coordinación sugerencias en los aspectos laborales u otros por parte de los empleados?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	2	66,67
Algunas veces	1	33,33
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 35. Distribución porcentual del ítem N°6.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

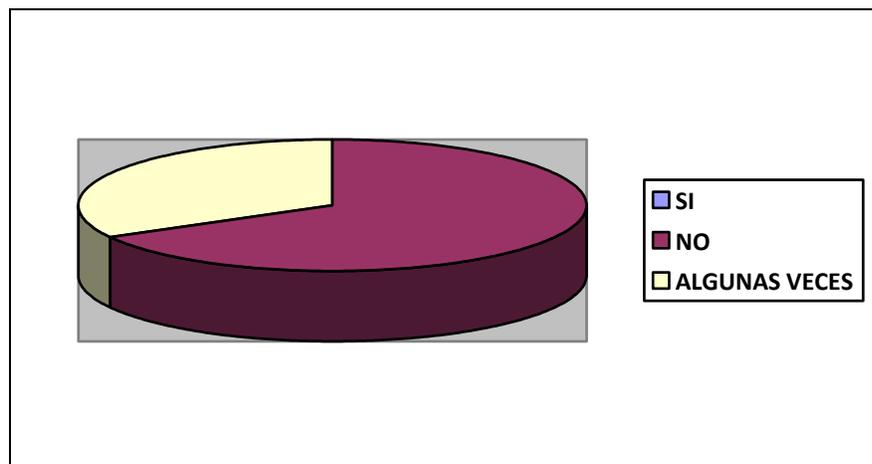
En este caso para esta pregunta el 66,67%, opinó que **NO** aceptaban sugerencias; pero el 33,33% opinó que sólo **ALGUNAS VECES SI** lo hacían. Este resultado no es favorable para la empresa, ni para la coordinación, pues se deben escuchar o admitir sugerencias, siempre y cuando estas sean favorables o positivas, para que los procedimientos internos de esta coordinación, sean mejorados continuamente por parte de sus empleados.

Tabla 41. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 7 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

7. ¿Existen criterios sólidos que verifiquen la credibilidad de los procesos internos realizados dentro de la Coordinación? De ser así, mencione cuales son en la sección de "Información Adicional u Observaciones".		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	2	66,67
Algunas veces	1	33,33
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 36. Distribución porcentual del ítem N°7.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

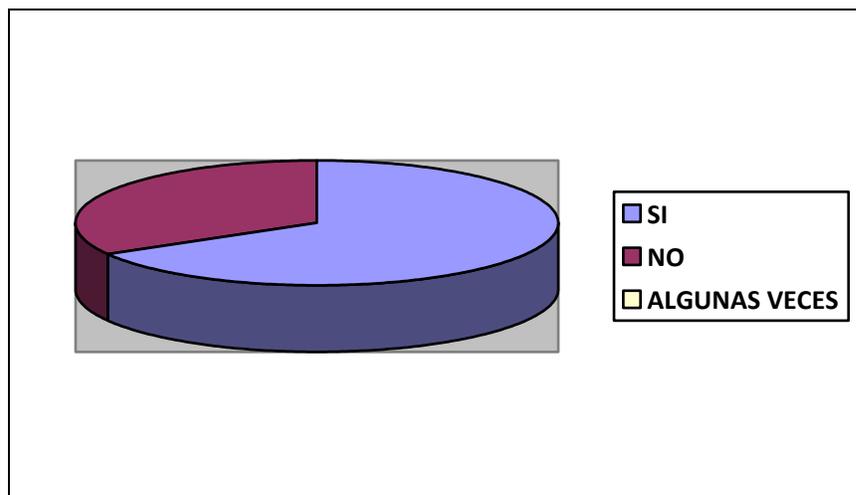
Para el 66,67%, respondió que **NO** existen criterios sólidos que verifiquen los procesos internos realizados dentro de la coordinación y; para el 33,33% consideró que **ALGUNAS VECES** se existían dichos criterios. Esto indica, que se deben establecer criterios cuanto antes en este departamento, para de esta forma asegurarse que todos los procedimientos realizados para cada una de las actividades ejecutadas, sean altamente confiables.

Tabla 42. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 8 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

8. ¿Conoce usted si se modifican o actualizan los procesos de las actividades y servicios que presta la Coordinación a sus clientes?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67
No	1	33,33
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 37. Distribución porcentual del ítem N°8.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

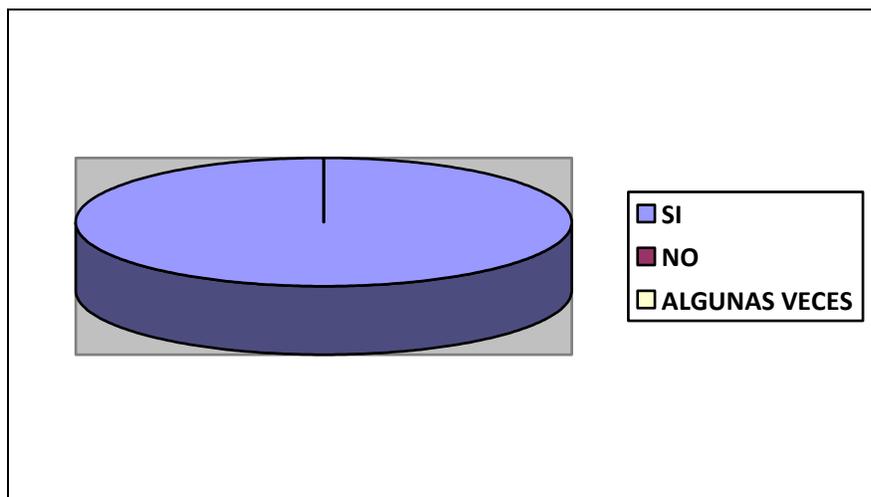
El 66,67%, respondió que **SI** se modifican o actualizan los procesos de las actividades y servicios que presta la Coordinación a sus clientes; para el 33,33% consideró que **ALGUNAS VECES** solo se hacían. De acuerdo con estas respuestas, si se hacen las actualizaciones en la mayoría de los casos, cuando lo ideal es que se siempre se actualicen dichos procesos, para mantenerse al día y, ser de esta forma más eficientes en la realización de todos estos procesos dentro de la coordinación.

Tabla 43. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 9 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal.

9. ¿Sabe usted si la Coordinación posee un sistema de información y reporte automatizado de los empleados?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 38. Distribución porcentual del ítem N°9.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

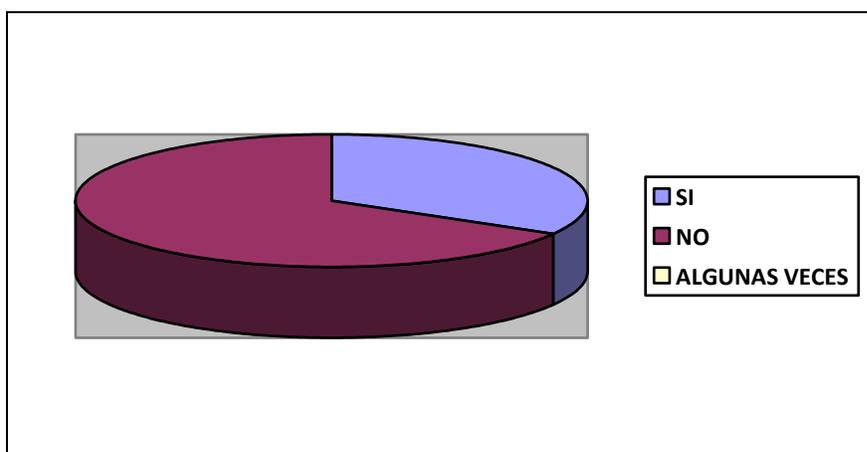
Para este ítem todos estuvieron de acuerdo, representando el 100% del personal, en que **SI** a Coordinación posee un sistema de información y reporte automatizado de los empleados. Lo cual es muy positivo, a la hora de verificar cualquier situación en particular con algún empleado(a) que amerite obtener un información o reporte acerca del mismo(a), y de esta forma lograr una solución rápida o respuesta efectiva a la misma.

Tabla 44. Resultados Cuantitativos y Porcentuales de la Pregunta N° 10 de la Entrevista No estructurada aplicada al personal del departamento de Coordinación de Administración y Finanzas.

10. ¿Conoce usted si en la Coordinación existen planes de inducción y actualización para el personal en el uso de equipos tecnológicos?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33,33
No	2	66,67
Algunas veces	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Serrano (2022).

Grafico 39. Distribución porcentual del ítem N°10.



Fuente: Serrano (2022).

Análisis e interpretación de los resultados:

El 66,67% de los empleados(as) manifestaron que **NO** existen planes de inducción y actualización para el personal en el uso de equipos tecnológicos para el personal, pero el 33,33% indicó que **SI** existen estos planes. Por las respuestas obtenidas, se deberá verificar si de verdad existen y, la causa por la cual no todos(as) saben de estos planes, para que sean conocidos por todos y llevados a cabo de ser posible.

4.2.1.5 Focos Críticos

Una vez culminado el análisis de los cuestionarios y, conjuntamente con la aplicación de las técnicas de observación directa y entrevista No estructurada, se procedió a identificar los focos problemáticos, los cuales representan fallas presentes en la Coordinación de Administración y Finanzas, que impiden la gestión eficiente del personal de este departamento. En virtud de lo anteriormente planteado, se pone en evidencia, que la participación de los miembros de la Gerencia es sumamente importante, por lo que para este estudio resultó beneficioso la opinión de los involucrados, lo que permitió establecer las causas y consecuencias de cada foco, los cuales se representan a continuación:

Tabla 45. Focos críticos presentes en la Coordinación de Administración y Finanzas.

Foco crítico	Causas	Consecuencias
Poca claridad de la filosofía de la Coordinación de Administración y Finanzas	Inexistencia de una misión, visión, metas y objetivos estratégicos que definan y distinguan a la Coordinación de A y F de los demás departamentos o coordinaciones.	Control de gestión deficiente, producto de la ausencia de misión, visión, metas y objetivos estratégicos dentro de la coordinación.
Deficiencias en los Manuales de	Falta de Actualización de los Manuales de Normas y Procedimientos.	Se traduce en una desventaja competitiva para la empresa,

Normas y Procedimientos		pues debido a manuales que pierden su vigencia por la obsolescencia, se producen fallas para el control interno de la coordinación
-------------------------	--	--

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 46. (Cont.) Focos Críticos presentes en la Coordinación de Administración y Finanzas.

Foco crítico	Causas	Consecuencias
Carencia de instrumentos de medición y control de gestión	<p>-Poca disposición de la Coordinación de A y F para efectuar la medición de su gestión.</p> <p>-Deficiencias e informes o reportes de gestión en cuanto al control financiero, de las ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales.</p> <p>-Desconocimiento de la herramienta de Cuadro de Mando Integral (CMI).</p> <p>-Inexistencia de Indicadores Financieros para el control interno financiero y contable, que permitan monitorear la gestión de los servicios prestados</p>	-Poco conocimiento de los resultados de las actividades desarrolladas dentro de la coordinación. Desvinculación con las metas y objetivos estratégicos de la coordinación y por ende de la empresa.
Insuficiencia del Recurso Humano	-Reducción de personal por la grave crisis económica y de pandemia (COVID-19) que afecta actualmente al país.	-No constituye un aspecto ideal para la productividad y la satisfacción en cuanto a la atención de los clientes y diferentes usuarios de los servicios prestados por la coordinación.

Fuente: Serrano (2022).

4.2.1.6 Descripción de la Orientación Estratégica del Departamento

4.2.1.6.1 Análisis Interno

Un análisis crítico en el desarrollo de nuevas estrategias en la revisión de las ya existentes, el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y, las metas propuestas. ES necesario que el análisis interno de la compañía, se complemente y valide, con un estudio profundo del entorno y la competencia.

El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades son para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno; de esta forma, el análisis interno que se realizó a Coordinación de A y F; permitió contribuir en la mejor forma posible al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo con lo indicado, por la metodología de Gómez, S.; el diagnóstico se realizó mediante la constitución de un “grupo estratégico”, integrado por los trabajadores del ente sometido al análisis. Éstos, después de haber realizado una lluvia de ideas, seleccionaron aquellos factores claves que, a su modo de ver, identificaban las fortalezas y debilidades tanto de sus áreas funcionales, como organizacionales. Los resultados obtenidos, fueron producto de un análisis ponderado establecido por consenso de los miembros del grupo creado.

El listado de los factores consistió básicamente en depurar todos aquellos elementos obtenidos producto de la tormenta de ideas, de manera que permanecieran únicamente los que presentan relevancia o criticidad importante, para la dinámica de la unidad funcional estudiada. Así mismo, siguiendo los lineamientos de la metodología mencionada, el análisis interno se estructuró en base a las cinco (5) capacidades internas propuestas por Serna Gómez, siendo éstas:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica y Operativa
- Capacidad del Talento Humano

Al término del estudio de cada capacidad, se realizó el Perfil de la Capacidad Interna (PCI), con el cual se hace la clasificación de cada variable, sea fortaleza o debilidad, al igual que se determina la relevancia de las mismas (en escala Alta, Media o Baja) y su respectivo impacto estratégico (también determinado con la escala mencionada), de acuerdo con la opinión manifestada por los actores del sistema.

Capacidad directiva: Hace referencia a todas aquéllas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: *Planeación, dirección, toma decisiones, coordinación, comunicación, control interno*, entre otras. Al efectuarse el contacto con el sistema y de acuerdo a la información suministrada por sus actores más importantes, se pudieron detectar las siguientes variables de interés para la capacidad directiva:

1. Ausencia de planes y análisis estratégicos dentro de la coordinación de A y F: Se observó que dicho departamento No cuenta con un plan estratégico, en cuyo contenido se encuentre inmerso los objetivos y actividades planificadas de mayor relevancia para cada período anual, evidenciándose así su aporte poco significativo hacia el logro de las metas organizacionales.
2. Toma de decisiones de forma extemporánea: Al no contar con un sistema de control de gestión eficaz, la toma de decisiones se ve afectada, puesto que no se coordinan oportunamente las acciones que contribuyan a alcanzar los objetivos.

3. Inexistencia de indicadores de gestión: No existen sistemas de control interno, que permitan examinar la gestión a través de indicadores que reflejen el grado de avance en el cumplimiento de las actividades y metas alcanzadas.
4. Deficiencias en la coordinación de actividades: existen problemas en el manejo y control de registros a la hora de organizar los documentos necesarios para cumplir con los procedimientos de ejecución de servicios llevados a cabo dentro de la coordinación, a causa de falta de organización y concientización por parte del personal.
5. Deficiencias en reportes acerca de las actividades realizadas: dichos reportes carecen de datos relevantes como son: actividades ejecutadas e incluso incidentes, cifras, logros o resultados financieros; de ventas, de inventarios, de gastos, producción, calidad de los servicios o gerenciales. Lo cual impacta negativamente en la toma de decisiones que inciden en el logro de los objetivos organizacionales y, de esta forma impiden cumplir con las expectativas de los empleados y de los accionistas de la empresa.
6. Buena comunicación y control gerencial: Las actividades de la Coordinación de A y F, se realizan en reunión con el resto de las coordinaciones existentes; las actividades de operación a realizar son comunicadas y ameritan la aprobación del Presidente de la empresa.
7. Ausencia de carpeta estratégica en la coordinación de A y F: No existe una misión y visión, que señale el objeto que distinga a la Coordinación del resto de los departamentos o coordinaciones.

8. Ausencia de una política empresarial orientada a impulsar un Sistema de Control Interno (SCI) en la coordinación: No se encontraron iniciativas por parte de la Gerencia destinadas a crear y desarrollar una conciencia de organización y control en los trabajadores(as); en función de potenciar la calidad en las actividades ejecutadas por el departamento.
9. Existencia de Manuales de Normas y Procedimientos: Existen manuales contentivos de normas y procedimientos necesarios para cumplir con los servicios prestados por este departamento, lo que representa un aspecto positivo para la contribución con el desarrollo de las actividades de la empresa.

Finalmente, luego de haber efectuado la descripción de cada una de las variables encontradas en el estudio de la Capacidad directiva, se elaboró el PCI, tal como se muestra en la Tabla siguiente:

Tabla 47. PCI de las Capacidades Directivas

N°	Capacidades directivas	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Ausencia de planes y análisis estratégicos dentro de la coordinación de A y F				X			X		
2	Toma de decisiones de forma extemporánea				X			X		
3	Inexistencia de indicadores de gestión				X			X		
4	Deficiencias en la coordinación de actividades				X			X		
5	Deficiencias en reportes acerca de las actividades realizadas					X			X	
6	Buena comunicación y control gerencial		X						X	
7	Ausencia de carpeta estratégica en la coordinación de A y F					X			X	
8	Ausencia de una política empresarial orientada a impulsar un Sistema de Control Interno (SCI) en la coordinación					X				X
9	Existencia de Manuales de Normas y Procedimientos		X						X	

Fuente: Serrano (2022).

Al analizar el PCI de las capacidades directivas, es notoria la falta de presencia de fortalezas. Con respecto a las debilidades, se observó la inexistencia de planes estratégicos, toma de decisiones de forma extemporánea, inexistencia de sistemas de

control interno (SCI) y, deficiencias en la coordinación de actividades, ejerciendo un Alto impacto en la organización.

Por su parte, con ponderación media resultaron las variables, deficiencias de reportes acerca de las actividades realizadas, debilidad filosófica, y ausencia de una política empresarial orientada a una implementación de un SCI en la Coordinación de A y F, teniendo un mediano impacto para la empresa.

En relación a las fortalezas, se evidencia la buena comunicación y control gerencial del Departamento, y la existencia de un Manual de Normas y Procedimientos, representando de igual manera un mediano impacto para la empresa.

Capacidad competitiva (o de mercadeo): Calidad en la prestación de los servicios de Administración e intermediación financiera: Toda vez que cumplen con eficacia las actividades de administración o manejo y custodia del patrimonio de la empresa. Abarca todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cobertura, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, entre otras. Al realizar indagaciones dentro de la organización y recopilar la información de los sujetos en estudio, se encontraron estas otras variables para la capacidad competitiva:

1. Excelentes relaciones con los proveedores: El hecho de mantener buenas relaciones con sus proveedores es un aspecto que la empresa siempre ha considerado como un aspecto clave para tener éxito en sus operaciones. En el caso de esta coordinación, la relación se vuelve más crucial, pues ellos son los encargados de velar por el cumplimiento de los pagos a los proveedores, debido a que ellos son los que suministran las piezas, repuestos partes accesorios, relacionados con los servicios que SERMEDIZ, C.A. presta a sus clientes.

2. Existencia de buenas relaciones y alianzas de la empresa con organismos privados y públicos: Esta coordinación de A y F, y en general todas las otras coordinaciones, poseen buenas relaciones con organismos públicos y privados; lo que abre múltiples canales de acceso para la realización de trámites y alianzas estratégicas que requiera la Coordinación, en función de garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

3. Disminución en la cartera de clientes: Representa una debilidad con respecto a la competencia, ya que actualmente, la empresa cuenta con alrededor de cinco (5) clientes principales, a diferencia de los aproximadamente doscientos (200) con los cuales contaban en los últimos dos años; esto trae como consecuencia un decrecimiento en los ingresos monetarios y afecta directamente a la prestación de servicios de la Coordinación, pues tienen parte protagónica en la elaboración del Presupuesto anual de la empresa, es decir, de todas las coordinaciones. Algunos de los clientes importantes con quienes mantienen relaciones comerciales son: PDVSA Gas y Petróleo, Schlumberger, Inemaka, Teikoku Oil de Sanvi Guere, Teikoku Oil de Venezuela, Repsol YPF, Benton Vinctear, Sincor, Pema Oil de Venezuela, Tetra, Petrozuata, China National Petroleum Corporation, entre otros.

Posteriormente de haber efectuado la descripción de cada una de las variables encontradas en este estudio de la capacidad competitiva, se procedió igual que en el caso anterior a elaborar el PCI; tal como se muestra a continua

Tabla 48. PCI de las Capacidades Competitivas.

N°	Capacidades competitivas	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Calidad en los servicios	X						X		
2	Excelentes relaciones con los proveedores		X						X	
3	Existencia de buenas relaciones y alianzas de la empresa con organismos privados y públicos		X						X	
4	Disminución en la cartera de clientes				X			X		

Fuente: Serrano (2022).

Luego de haber efectuado el PCI de la capacidad competitiva, se observa que figuran cinco (5) fortalezas importantes, al contar con buena calidad en los servicios, excelentes relaciones con los proveedores, conjuntamente con la existencia de nexos positivos con organismos públicos y privados del entorno.

Capacidad financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.

Una vez analizado el sistema y obtenida la información necesaria, se detectaron las siguientes variables de interés para la capacidad financiera:

1. Independencia presupuestaria: La Coordinación de A y F cuenta con autonomía para el manejo de sus recursos, ejecuta las actividades de administración, presupuesto, contratación, planificación y control de

gestión referente a los procesos especializados llevados a cabo por esta Gerencia.

2. Recursos financieros suficientes: El flujo de caja para la Coordinación objeto de estudio No es limitado, lo que favorece a la hora de realizar inversiones de capital, y para desarrollar proyectos para la empresa.
3. Habilidad para competir con precios de licitaciones: El departamento posee una adecuada estructura de costos con respecto a la prestación de sus servicios, lo cual genera suficiente habilidad para competir con los precios a la hora de participar en licitaciones públicas para la contratación de sus servicios; no obstante, en caso de no mantener atención y seguimiento permanente del segmento de mercado, la empresa fácilmente puede salir del mismo en el momento en el cual los precios que ofrezca se muevan fuera de las bandas que suelen brindar los más cercanos competidores.
4. Desconocimiento de indicadores financieros: El desconocimiento de los indicadores financieros constituyen una debilidad, ya que en la organización aún no se aplican, y por lo tanto, son carentes en el departamento. Este factor tiene un alto impacto ya que los indicadores complementan los estados financieros y dan una visión más acertada y completa de la verdadera rentabilidad del negocio y por tanto de la situación financiera en general de la organización.

Después de realizada la descripción de cada una de las variables encontradas en el estudio de las capacidades financieras, se procedió a elaborar el PCI, tal como se muestra en la Tabla siguiente:

Tabla 49. PCI de las Capacidades Financieras

N°	Capacidades financieras	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Independencia presupuestaria	X						X		
2	Recursos financieros suficientes	X						X		
3	Habilidad para competir con precios de licitaciones		X						X	
4	Desconocimiento de indicadores financieros				X			X		

Fuente: Serrano (2022).

Al analizar el PCI de las Capacidades financieras, se evidencia el fuerte impacto de las debilidades detectadas en esta área para la Coordinación de A y F, dado que el aspecto económico es fundamental para mantener un buen nivel de funcionamiento de un departamento tan importante como éste.

Capacidad tecnológica y operativa: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio.

Capacidad operativa: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras; infraestructura tecnológica (hardware), exclusividades de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidades en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidades de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

Al elaborar el estudio en la organización y analizar la información recolectada, se definieron las siguientes variables para la capacidad tecnológica:

Existencia de maquinaria y equipos adecuados: Si bien la Coordinación de S y F, posee equipos y maquinarias de punta, si dispone de los pertinentes necesarios, que contribuyen al cumplimiento y de sus procesos y operaciones diarias.

Estructura física adecuada del departamento: Existen condiciones adecuadas para el óptimo funcionamiento de las operaciones.

Después de realizar la descripción de cada una de las variables encontradas en el estudio de las capacidades tecnológicas, se procedió el PCI, tal como se muestra en la siguiente Tabla:

Tabla 50. PCI de las Capacidades Tecnológica y operativa.

N°	Capacidades tecnológica y operativa	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Existencia de maquinaria y equipos adecuados	X						X		
2	Estructura física adecuada del departamento		X						X	

Fuente: Serrano (2022).

Al analizar el PCI de capacidades tecnológicas y operativas, se observa que la habilidad técnica y operacional mostrada por los empleados de la Coordinación A y F, se convierte en punta de lanza para alcanzar los objetivos propios, que del departamento se plantee, siendo esta una fortaleza de primer orden para el mismo. Así mismo, representan una fortaleza para el mismo. E igualmente, representa una fortaleza para la organización el contar con manuales de normas y procedimientos, y

disponer de maquinarias y equipos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de la Coordinación.

Capacidad de Talento Humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades con el recurso humano e incluye: nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, etc.

Al analizar los datos recogidos de la fuente objeto de estudio, se especificaron las siguientes variables para las capacidades del talento humano:

Personal capacitado: Se observó que la Coordinación de A y F cuenta con excelentes profesionales, egresados en el área de la Administración, debido a que poseen años de gran experiencia.

Bajo ausentismo laboral: Se pudo constatar que los trabajadores, mantienen un registro bastante bajo de ausencias, con lo cual en el departamento cuenta con alta disponibilidad del personal.

Personal desmotivado: Mediante conversaciones informales el personal manifestó estar desmotivado, básicamente producto de la remuneración percibida y de la ausencia de incentivos que le permitan mantener un plan de carrera dentro de la Coordinación, y en consecuencia, dentro de Sermediz, C.A.

Falta de medición para los índices de desempeño laboral: En la Coordinación de A y F no se aplican evaluaciones a los trabajadores, que sirvan como indicadores para medir el nivel de desempeño de los mismos en la ejecución de sus actividades.

Inexistencia de programas de formación y actualización de habilidades, aptitudes y destrezas: De acuerdo con la información recopilada en el lugar bajo estudio, se constató que no existen programas orientados a la actualización de los

conocimientos del personal, con los últimos avances existentes en temas relacionados con sus actividades.

Luego de describir cada una de las variables encontradas en el estudio de las capacidades de talento humano, se procedió a elaborar el PCI, tal como se muestra a continuación:

Tabla 51. PCI de la Capacidad de Talento Humano.

N°	Capacidad de talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Personal capacitado	X						X		
2	Bajo ausentismo laboral	X							X	
3	Personal desmotivado					X			X	
4	Falta de medición para los índices de desempeño laboral					X				X
5	Inexistencia de programas de formación y actualización de habilidades, aptitudes y destrezas					X				X

Fuente: Serrano (2022).

Al analizar el PCI de capacidades del talento humano, se observa que el nivel académico de los miembros del departamento objeto de estudio, se convierte en punta de lanza para alcanzar los objetivos propios del departamento, siendo esta una fortaleza de primer orden para el mismo.

Al analizar el PCI de capacidades del talento humano, se observa que el nivel académico de los miembros del departamento objeto de estudio, se convierte en punta de lanza para alcanzar los objetivos propios del departamento, siendo esta una fortaleza de primer orden para el mismo. De igual manera el bajo ausentismo laboral evidenciado, representa un aspecto clave para permitir el avance continuado de las metas de la Coordinación de A y F.

En el PCI de las capacidades del talento humano, observando importantes fortalezas, fundamentalmente asociadas con el nivel académico de los miembros del departamento objeto de estudio, y el bajo nivel de ausentismo laboral evidenciado, que son aspectos claves para permitir el progreso departamental de la Coordinación.

En contraposición, el resto de las variables evidenciadas, muestran que existen también importantes debilidades en el área del talento humano, entre las que se encuentran la desmotivación laboral, la ausencia de evaluaciones de desempeño y la carencia de iniciativa para promoverla actualización de conocimientos del personal. Es importante que en la Coordinación se considere este conjunto de puntos, dado que los trabajadores en el recurso más importante de toda organización.

4.2.1.6.2 Análisis Externo

Las organizaciones pueden considerarse como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. En un contexto con en el que se mueven las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente, en forma dinámica y acelerada, los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

En concordancia con lo anterior, es que urge la necesidad de efectuar el análisis externo, el cual se refiere a los factores que están fuera de la organización, ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Estas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo.

Correspondiendo a la metodología propuesta por Serna Gómez, el Perfil de Oportunidades y Amenazas del (POAM) fue el medio para evaluar las oportunidades y amenazas de la Coordinación de A y F. Fue una manera de hacer un diagnóstico estratégico involucrando en él todos los factores externos que afectaban sus operaciones y actividades cotidianas.

En el examen del medio fueron examinados seis factores (6) claves para la empresa propuesto por el autor previamente mencionado, entre ellos están:

- Factores económicos
- Factores políticos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores competitivos
- Factores geográficos

Al igual que se efectuó en el PCI, el POAM contempla la lista de oportunidades y amenazas para cada factor, determinando su grado y su posterior impacto, de acuerdo a la apreciación manifestada por los integrantes de la Gerencia objeto de análisis.

Factores económicos: Es evidente que la salud de la economía de un país afecta el

Desempeño de las empresas e industrias, como resultado de ello, los estrategas estudian el ambiente económico para identificar los cambios, las tendencias y sus implicaciones estratégicas. Los factores económicos son los relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Al analizar la información recolectada del sistema evaluado, se especificaron las siguientes variables para los factores económicos:

1. Política cambiara inestable: La Coordinación de Servicio A y F continuamente se ve afectada por las constantes modificaciones que realiza el Gobierno Nacional entorno a sus políticas para la adjudicación de divisas a la empresa privada para que realicen sus actividades de rutina como serían la compra de materia prima, herramientas, maquinarias, equipos y demás insumos, por lo que SERMEDIZ, C.A., no ha podido efectuar oportunamente la procura de insumos, tanto en la parte de servicios petroleros como de válvulas, que garantice sus operaciones con eficacia y eficiencia.
2. Expectativa de nueva opción de tasa de cambio: Vale señalar que existe una nueva expectativa en este aspecto correspondiente lanzamiento de la moneda virtual “Petro”, la cual está respaldada oficialmente por 5.000 millones de barriles de reserva del campo 1 del Bloque Ayacucho de la Faja del Orinoco, de acuerdo con lo Establecido en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.346 de fecha 08 de diciembre de 2017. Este genera bastante expectativas para todas las Coordinaciones de SERMEDIZ, C.A., debido a que el mismo pudiera incidir positivamente sobre la organización; si el funcionamiento de esta criptomoneda es igual al de otras, abriría una ventana para un nuevo tipo de cambio oficial, cuyo precio estaría

determinado por el mercado, lo cual contribuiría a las importaciones, y por ende al pago oportuno a proveedores que garanticen la disponibilidad de materiales e insumos que coadyuven en el cumplimiento de las operaciones de la empresa de forma eficaz.

3. Devaluación de la moneda: La disminución de del poder adquisitivo debido a la devaluación, impacta negativamente a la Coordinación de A y F, creando dificultades para generación de nuevas inversiones. Adicionalmente, las limitaciones expresadas en el primer punto, generan que la compra de insumos (piezas, repuestos, partes y accesorios relacionados con sus servicios) se realicen bajo los precios que impone actualmente el mercado nacional, el cual va al ritmo en que se cotice el denominado “dólar paralelo”, cuyo valor rebasa en amplio margen al dólar oficial, lo cual evidentemente encarece los costos de cualquier bien, en especial los que demanda esta Dependencia, pues es la que administra y controla los recursos financieros de la empresa.
4. Elevado índices inflacionarios: El crecimiento de la Coordinación se ve afectado debido a la disminución progresivamente que ha existido para la adquisición de nuevos productos e incorporación de tecnologías, como consecuencias de los violentos cambios de precios en los mismos, los cuales se desprende de la espiral inflacionaria que existe en Venezuela.
5. Plan de negocios de la industria petrolera: Actualmente desarrolla y tiene previsto ejecutar en el corto y mediano plazo proyectos muy importantes en el territorio venezolano, los cuales se encuentran establecidos en su plan de inversiones para el período 2013 – 2019. Igualmente, dentro de ese plan de negocios de PDVSA, está contemplada la explotación de la Faja Petrolífera del Orinoco, mediante el desarrollo integral de la región

norte del estado Anzoátegui y el sur del Orinoco en forma armónica. Con la explotación de esta faja Petrolífera del Orinoco, se pretende convertir esa región en el eje impulsor de desarrollo sustentable desde el punto de vista social, industrial, económico y tecnológico del país. Este hecho ofrece a muchas empresas la oportunidad de ser protagonistas del desarrollo de cada uno de los proyectos planificados, dentro de las que se encuentra SERMEDIZ, C.A. quien ejecuta operaciones y actividades especializadas relacionadas con servicios a taladros de perforación de crudo y gas, siendo esto un factor generador de ingresos y a su vez se convierte en una oportunidad para captar talento humano que facilite el fortalecimiento de la organización y el crecimiento del sector. Una vez identificados los factores económicos en el objeto de estudio, se procedió a elaborar el POAM, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 52. POAM de los Factores Económicos

N°	Factores económicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Política cambiaria inestable				X			X		
2	Expectativa de nueva opción de tasa de cambio	X							X	
3	Devaluación de la moneda					X			X	
4	Elevados índices inflacionarios					X				X
5	Plan de negocios de la industria petrolera	X								X

Fuente: Serrano (2022).

En la Tabla anterior, se observa amenazas de nivel alto, entre las que se encuentran: la inestabilidad de la política cambiaria, la devaluación de la moneda y el aumento de la inflación; las cuales presentan un alto impacto para la organización, y evidentemente, para la Coordinación de A y F. por otro lado se observa la oportunidad de alto nivel que representa la nueva opción a tasa de cambio, y el plan de inversiones de la industria petrolera, constituyendo un alto impacto para la organización.

Factores políticos

Los factores políticos se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, órganos de representación y decisión política. Al examinar los factores políticos que influye en la organización se establecieron las siguientes variables:

1. Inestabilidad política nacional: La situación política en Venezuela, al momento de realizar la investigación, mostraba un panorama bastante incierto. El descontento de la población, sobre todo por la crisis económica que ha vivido el país en los últimos meses, han provocado la existencia de un clima de desequilibrio político que no contribuyen al sostenimiento de la paz social en la población, a la par que desacelera la economía, hecho que afecta gravemente todas las empresas ubicadas en el territorio nacional, entre ellas a SERMEDIZ, C.A.
2. Dificultades para la asignación de contratos: Como consecuencia de la aplicación de excesivos controles en los procesos administrativos por parte del Estado, para SERMEDIZ, C.A., los trámites se han vuelto engorrosos, producto de la existencia de vicios y corruptelas de funcionarios públicos, quienes exigen comisiones en la asignación de contratos y pagos de los mismos, lo cual ha vuelto engorroso la posibilidad de suscribir una

relación contractual entre la empresa y el Estado, concretamente con PDVSA, en cuanto a la prestación de servicios petroleros.

3. Marco legal favorable a la incorporación de nuevas tecnologías: en los últimos años, ha existido mayor preocupación por parte del Gobierno Nacional por impulsar la tecnología en el país, a tal punto que a estos le ha dado rango constitucional. Debido a lo antes mencionado, se infiere que todas las iniciativas dedicadas a la incorporación de equipos tecnológicos que impliquen nuevas técnicas o métodos en los procesos, en función de innova, en especial los orientados a la ciencia de la mecánica industrial, serán reconocidas como herramientas para el desarrollo de las instituciones nacionales, siendo elemento que ayudan optimizar y mejorando los servicios.

Una vez identificados los factores políticos que ejercen influencia dentro de la organización, se procedió a elaborar el POAM, tal como muestra a continuación:

Tabla 53. POAM de los Factores Políticos

N°	Factores políticos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Inestabilidad política nacional				X			X		
2	Dificultades para la asignación de contratos				X			X		
3	Marco legal favorable a la incorporación de nuevas tecnologías		X			X			X	

Fuente: Serrano (2022).

En el POAM DE los factores políticos, se observa que la inestabilidad política nacional. La existencia de incertidumbre ante el próximo proceso electoral, y las

dificultades para la asignación de contratos, son amenazas con un alto impacto. Por otro lado, se observa que el marco legal vigente, en materia tecnológica ha favorecido la incorporación de nuevos avances, generando oportunidades de nivel e impacto medio en la empresa.

Factores sociales

Los factores sociales son los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura). De los factores sociales que ejercen impacto en las organizaciones, se establecieron las siguientes variables:

1. **Clima social inestable:** El descontento de la población, sobre todo por la grave crisis económica que ha vivido el país, en los últimos meses, han provocado la existencia de un clima social inestable, que perturban el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas, por ejemplo, protestas por “falta de servicios básicos”, cercanas a las instalaciones de la empresa, dificultando el acceso vial a la misma; este hecho incide también sobre la regularidad de las operaciones llevadas a cabo por la Coordinación de A y F, y en consecuencia de toda la empresa.

Una vez identificados los factores sociales, se procedió a elaborar el POAM, tal como se muestra en esta tabla:

Tabla 54. POAM de los Factores Sociales

N°	Factores sociales	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Clima social inestable				X			X		

Fuente: Serrano (2022).

Al visualizar los factores sociales, se nota la presencia de Debilidad de nivel alto debido a que la crisis social se ha ubicado como una amenaza de alto impacto, para el sistema objeto de estudio.

Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, entre otros. De los factores tecnológicos que tienen influencia en la unida bajo análisis, se deducen las siguientes variables:

1. Precio en divisas de los recursos tecnológicos: el incremento en las tasas cambiarias influyen notablemente en los costos de los materiales y herramientas tecnológicas, destacando el hecho de que aunque los mismos sean cancelados en bolívares Soberanos (Bs. S), sus costos son ajustados al precio del dólar estadounidense (USD) por ser recursos importados, puesto que la mayoría de ellos no se hallan en existencia en Venezuela.

Una vez identificados los factores tecnológicos, se procedió a elaborar el POAM, tal como se señala en la siguiente:

Tabla 55. POAM de los Factores Tecnológicos.

N°	Factores tecnológicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Precio en divisas de los recursos tecnológicos					X			X	

Fuente: Serrano (2022).

En la tabla anterior se observa que para la Coordinación de A y F, a la hora de destinar los recursos para cubrir los costos de los recursos tecnológicos, representa una amenaza de impacto medio.

Factores competitivos

Los factores competitivos se determinaron mediante el análisis de los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio. Dicha evaluación arrojó la siguiente variable:

- Existencias de empresas competidoras en la zona: SERMEDIZ, C.A., es una empresa reconocida en el mercado del oriente por su orientación hacia el desarrollo de un excelente servicio, que satisface las necesidades de sus clientes, entregando un servicio de calidad. No obstante, la empresa es la única en el mercado, puesto que en el mismo también deben considerarse el gran número de organizaciones sentadas a lo largo de la geografía venezolana, con las cuales se disputa el liderazgo oriental en las compañías del ramo. Entre los rivales más cercanos de la empresa, se tiene: Weatherford International LTD, Rosfnet, Precision Drilling, Industrial Oil and Gas Equipment & Services, y Baker Hughes Incorporated. Todas ellas ofrecen una variada gama de servicios, así como precios atractivos para quienes requieran de ellos. Si compite con los mejores, de por sí es competitiva.

Una vez identificados, los factores competitivos, se procedió a elaborar el POAM, tal como se muestra en la tabla que se presenta:

Tabla 56. POAM de los Factores Competitivos.

N°	Factores competitivos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Existencias de empresas competidoras en la zona					X			X	

Fuente: Serrano (2022).

En el POAM del factor competitivo, se observa que la oferta de múltiples servicios por parte de empresas competidoras, amenaza medianamente a la Coordinación de A y F, y por ende a la empresa.

Factores geográficos

Los factores geográficos son relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales. Las variables identificadas en los factores geográficos que influyen en la organización son:

1. Ubicación estratégica privilegiada de SERMEDIZ, C.A.: Geográficamente, la empresa se encuentra establecida en el municipio Anaco, ubicado en la parte central del estado Anzoátegui, el cual ocupa una superficie de 795 Km², correspondiendo al 1,8% de la superficie del estado. En general se puede decir que está relacionado con la zona petrolera de oriente por ser el municipio un área dedicada principalmente a la explotación petrolera y gasífera. Se comunica con la zona sur y norte del estado a través de la TO-16 (Barcelona, Anaco, Cantaura, El Tigre, Ciudad Bolívar), y desde (Anaco-Santa Rosa –La Ceiba- El Tejero) con el estado Monagas.

Existe una relación directa con las ciudades de Barcelona y Puerto La Cruz donde se toman las decisiones gubernamentales y de intercambio con las actividades industriales, en un mínimo orden con la zona del centro del país: (Caracas, Valencia, Maracay). También se considera a la ciudad de Maturín como centro de primer orden por la relación de intercambio principalmente, con el sector petrolero y a la conurbación petrolera formada por: Cantaura-El Tigre-San Tomé, donde aun existe una interrelación de servicios petroleros y comerciales.

Por lo descrito anteriormente, se puede asegurar que SERMEDIZ, C.A., desde el punto de vista geográfico se encuentra ubicada estratégicamente para llevar a cabo

sus operaciones, lo cual se traduce en una ventaja competitiva en comparación con otras empresas que no están domiciliadas en la zona. (Ver figura 4.2.)

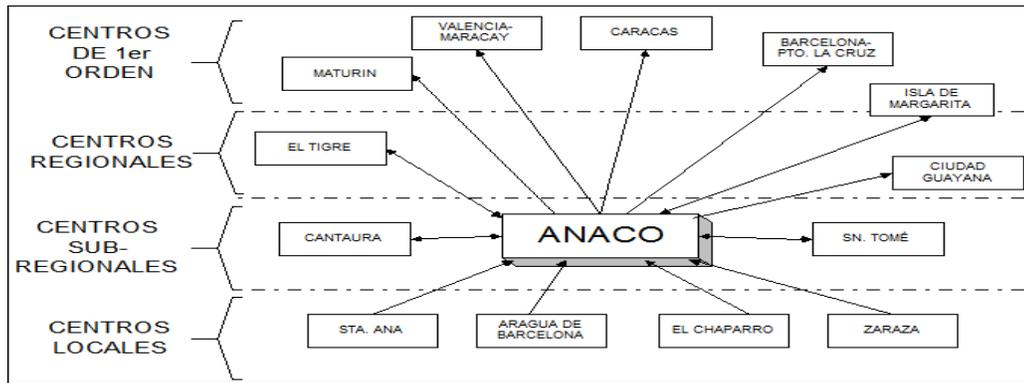


Figura 4. Jerarquía de Centros Externos-Anaco.
Fuente: Serrano (2022).

Una vez identificados los factores geográficos, se procedió a elaborar el POAM, tal como se muestra a continuación:

Tabla 57. POAM de los Factores Geográficos.

Nº	Factores geográficos	Oportunidades			amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Ubicación estratégica privilegiada de SERMEDIZ, C.A	X						X		

Fuente: Serrano (2022).

En el factor geográfico, se puede notar altas oportunidades debido a la ubicación privilegiada con que cuenta la empresa, teniendo esta variable una calificación de alta oportunidad e igualmente de alto impacto.

4.2.1.7 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Para efectuar el análisis tanto interno como externo de esta Coordinación, con el apoyo de la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos; se procedió a determinar, cuáles eran las principales Fortalezas y Debilidades existentes, dentro de la Coordinación de A y F, a través de la herramienta de análisis administrativo denominada Matriz FODA; luego se decidió interrelacionarlas con las Oportunidades y Amenazas provenientes del entorno, lo cual será mostrado en los cuadros respectivos; para de esta forma presentar en cada una de ellas tanto el análisis como las como las estrategias sugeridas, para un mayor aprovechamiento de la fortalezas y oportunidades extraídas, así como también, neutralizar y atacar las debilidades existentes.

De esta forma, se coadyuvará con el desempeño eficiente de la coordinación, en un futuro inmediato y además se lograran los objetivos planteados con esta Planificación Estratégica desarrollada. Cabe destacar, que dichas estrategias se consideran factibles, porque ellas son adaptadas a las necesidades o requerimientos de la unidad de estudio y, considerando los recursos disponibles a lo interno de la coordinación. Los cuatro (4) tipos de Estrategias elaboradas fueron:

- Las estrategias FO están basadas en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias FA tratan de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.
- Las estrategias DO persiguen el mejoramiento de las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias DA tienen como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Tabla 58. Matriz FODA aplicada a la Coordinación de Administración y Finanzas. Fortalezas y Oportunidades.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de asignación de la cantidad de recursos financieros a la empresa. 2. Suficiencia de recursos o ingresos. 3. Optimización de los ingresos. 4. Conocimiento del Flujo de Caja promedio diario, semanal y mensual de la empresa 5. Elaboración de Estados Financieros bajo la Normativa o estándares Internacionales (VEN NIF PYMES). 6. Conocimiento de las políticas financieras para las inversiones. 7. Aplicación efectiva de las políticas financieras en la empresa. 8. Cumplimiento con el horario de trabajo. 9. Elaboración oportuna de las labores diarias. 10. Calidad en los trabajos realizados. 11. Respeto de la rutina diaria de trabajo. 12. Responsabilidad y entrega de actividades a tiempo. 13. Conocimiento del tiempo adecuado de la prestación de actividades al cliente. 14. Infraestructura adecuada para la atención al cliente. 15. Bajo nivel de quejas de la clientela. 16. Elevado nivel de respuestas a las quejas de los clientes. 17. Pocas fallas en el cumplimiento de los servicios de la atención al cliente. 18. Soluciones satisfactorias. 19. Existencias de Manuales de Normas y Procedimientos para el desarrollo de procesos internos. 20. Cumplimiento correcto y eficiente de las actividades. 21. Alineación con los recursos de la organización. Estrategias y objetivos a largo plazo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento de las oportunidades que se le presentan, en el área administrativa y financiera. 2. Adaptación a los grandes cambios, presentes en el territorio competitivo. 3. Reputación y responsabilidad social ventajosa. 4. Excelente ubicación geográfica o zona. 5. Fácil acceso vial a la empresa. 6. Disposición de Normativas y Leyes que regulan las actividades. 7. Existencia de un sistema de información y reporte automatizado de los (as) empleadas. 8. Buen clima laboral. 9. Ambiente de trabajo adecuado. 10. Conocimiento de la mayoría de los clientes. 11. Actualización de procesos, actividades y servicios que presta la coordinación. 12. Disposición al trabajo en equipo del personal. 13. Aplicación de la vacuna contra el COVID-19, por parte del Gobierno Nacional.

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 59. Matriz FODA aplicada a la Coordinación de Administración y Finanzas. Debilidades y Amenazas.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No han recibido capacitación en el área laboral en los últimos 3 años. 2. Poco aprovechamiento de la escasa capacitación laboral. 3. No manejan Indicadores Financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa. 4. Inexistencia de programas de capacitación y aprendizaje para el personal. 5. No han recibido incentivos salariales y no salariales de acuerdo con su desenvolvimiento en los últimos dos (2) años. 6. Poca aceptación de sugerencias en los aspectos laborales de la empresa, por parte de los empleados y obreros. 7. Inexistencia de criterios sólidos para verificar la credibilidad de los procesos internos. 8. Inexistencia de planes de inducción y actualización de equipos tecnológicos. 9. No cuenta la Coordinación con su propia Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. 10. No posee un Organigrama estructural definido como departamento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de situación de Pandemia Mundial debido al COVID-19, lo que incide en la productividad y generación de utilidad de la empresa. 2. Situación política y de salud actual país. 3. Escasez de combustible y crisis social y económica en el país y, altos niveles de inflación (hiperinflación). 4. Alto índice de inseguridad por la delincuencia actual. 5. Existencia del control de cambio combinado con las altas tasas de interés. 6. Políticas monetarias y fiscales e igualmente incidencia en la empresa debida a las políticas de los sueldos y salarios gubernamentales. 7. Aplicación de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. 8. Contaminación ambiental y el cambio climático, producto del calentamiento global. 9. Bajo nivel de exportación del petróleo venezolano.

Fuente: Serrano (2022).

4.2.2 Objetivo Específico 2: Evaluar la gestión administrativa, financiera y no financiera de SERMEDIZ, C.A., para detectar las necesidades de control de gestión gerencial, conforme a las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Toda vez que el autor ya ha utilizado como técnica de recolección de

información de denominada Encuesta y la Observación, para la misma se elaboró una Guía de Observación con un cuestionario utilizando una Escala de Likert y, se aplicó luego a la muestra seleccionada o personal del departamento anteriormente mencionado; se mostrará continuación los resultados de las evaluaciones:

4.2.2.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera de la empresa de acuerdo con el análisis realizado, arrojó los siguientes resultados:

1. Entre el 66,67% y el 100% del personal respondieron afirmativamente cuando se les preguntó acerca de los siguientes aspectos financieros de la empresa:
 - Conocimiento primordial de la asignación de recursos o ingresos, en cuanto a la cantidad de recursos asignados por coordinaciones o departamentos, de los Flujos de Caja o promedios de ingresos diarios semanal y mensual de la empresa y además, existe suficiencia de recursos asignados, aunado a la optimización o manejo eficiente del mismo.
 - Conocimiento y aplicación efectiva de las políticas financieras para inversiones y conocimiento del Capital de Trabajo de la empresa.
 - Elaboración de los estados financieros bajo la Normativa Internacional (VEN NIF - PYMES). Aunque No manejan Indicadores Financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa.
 - Por todo lo anteriormente descrito se evalúa como FAVORABLE la posición financiera de la empresa, debiendo corregir solo lo que no está favoreciendo estratégicamente a la coordinación, como lo es por ejemplo la carencia de indicadores financieros.

4.2.2.2 Perspectiva de Clientes

2. Igualmente para esta perspectiva, entre el 66,67 % y el 100% indicaron lo siguiente:

-Conocimiento del tiempo adecuado de la prestación de servicios al cliente y; cuentan con infraestructura adecuada para la atención de éstos clientes, los cuales reciben soluciones satisfactorias y oportunas a sus quejas o solicitudes de cualquiera otra índole. Por todo lo manifestado por el personal a través de sus respuestas se considera esta perspectiva FAVORABLE en un promedio de más del 67% de lo evaluado.

4.2.2.3 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

3. En cuanto a la perspectiva el 53 % de los encuestados indicaron lo siguiente:

-Inexistencia de programas de capacitación y aprendizaje para el personal y, no han recibido incentivos salariales y no salariales de acuerdo con su desenvolvimiento en los últimos dos (2) años.

- Hay poca aceptación de sugerencias en los aspectos laborales de la empresa. No han recibido capacitación en el área aboral en los últimos 3 años.

-No cuenta la Coordinación con su propia Misión, Visión y objetivos Estratégicos, aparte no posee un Organigrama estructural definido como departamento.

-De acuerdo con este porcentaje obtenido del promedio de porcentajes de respuestas negativas del personal, se considera esta perspectiva NO FAVORABLE, pero esto, sienta las bases para realizar las correcciones idóneas, a través de las estrategias a implementar señaladas en el CMI.

4.2.2.4 Perspectiva Procesos Internos

4. En cuanto a lo evaluado, en un promedio de más del 80% de las respuestas obtenidas, se determinó lo siguiente:

-Cuentan con Manuales de Normas Procedimientos para el desarrollo de procesos internos; en donde no se encuentran claramente definidos los cargos y funciones del personal. El personal manifiesta ejecutar sus actividades eficientemente, alineando los recursos de la organización, estrategias y objetivos a largo plazo. Y además de ello cumplen la mayoría de las veces con su horario de labores de forma oportuna y respeto de la rutina diaria, poniendo en evidencia el grado de responsabilidad de la empresa, lo cual se considera FAVORABLE para la realización de una planificación estratégica a través del CMI.

4.2.3 Objetivo específico 3: Formular el sistema de control de gestión para la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa SERMEDIZ, C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral

Para éste último y significativo objetivo, se llevó a cabo en primer lugar la revisión documental correspondiente con la finalidad de elaborar o diseñar el Sistema de control de gestión del departamento seleccionado de SERMEDIZ, C.A. El diseño de esta propuesta de **CMI**, le permitirá a la institución, vincular activos tangibles e intangibles para crear valor y además actuará como un sistema de evaluación del desempeño de los y las empleadas de la coordinación seleccionada para este estudio tan importante.

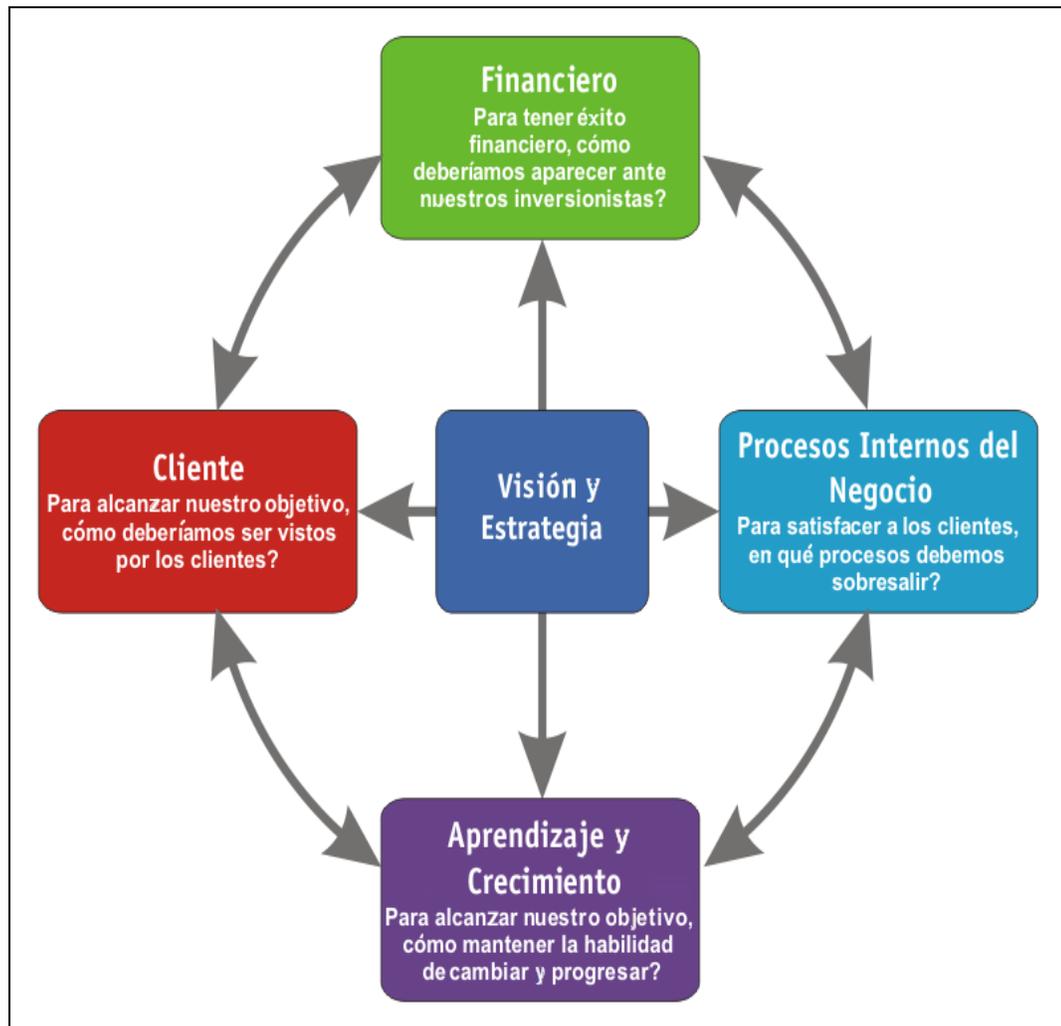


Figura 5. Perspectivas y características de un Cuadro de Mando Integral (CMI).
Fuente: Google.com (2022).

4.2.3.1 Formulación de la misión y visión

Con la finalidad de motivar al personal para que cumpla con sus metas departamentales, dentro de la Coordinación y de mantener la atención del cliente, se sometió a la misión y visión a un proceso de evaluación de acuerdo con la metodología de Fred David (2003), cuyos componentes se muestran en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 60. Componentes de la metodología para evaluación de la Misión y Visión.

Misión	Visión
Clientes Productos y servicios Mercados Tecnología Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad Filosofía Concepto que tiene la empresa de sí misma Preocupación por su imagen pública Preocupación por los empleados	¿Qué se trata de conseguir? ¿Cómo se visualiza en el futuro? ¿Qué filosofía mantendrá? ¿Cómo se enfrentará al cambio?

Fuente: David Norton (2003)

4.2.3.2 Evaluación de la Misión

Para Serna Gómez (2010):

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: Sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto y generar utilidades, nos indica. Es decir definen con claridad un propósito organizacional. Sin embargo, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado (p.185).

Según el citado autor, definir la misión o propósito de la organización es el primer paso de la alta dirección de la empresa en su proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían, indicando la manera en que se pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Al mismo tiempo, señala las prioridades y la dirección de los negocios de la empresa e identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

A efectos del cumplimiento de este aspecto tan importante para la investigación, se procedió a evaluar la misión actual de la Coordinación Administración y Finanzas, empleando los principios de David (2008), quien indica dos (2) pasos fundamentales:

- Paso I: elaboración de preguntas claves.
- Paso II: validación de los nueve (9) componentes de toda misión.

En caso de que exista la necesidad y sea evidente que el contenido de la misión no cumple con los estándares mencionados previamente, la misma debe reformularse con el objetivo de cumplir con los parámetros de aceptación de la misión de una organización exitosa.

Tabla 61. Evaluación de la Misión Propuesta

Misión Nueva	
Paso I: Preguntas clave	
¿Quiénes somos?	Somos una gerencia dedicada Gestionar y administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa.
¿Qué buscamos?	Satisfacer tanto la demanda interno así como la externa de servicios de Coordinación e intermediación administrativa y financiera de la empresa, sus clientes y /o usuarios externo.
¿Por qué lo hacemos?	Para contribuir con un mejor desarrollo de la actividad industrial en todo el territorio nacional. Posicionar a SERMEDIZ como una corporación que dispone de los más avanzados recursos para el desarrollo de sus labores.
¿Para quién trabajamos?	Clientes del sector petrolero.

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 62. (Cont.) Evaluación de la Misión Propuesta

Paso II : Nueve Ítems		
1	Clientes	“...atendiendo a clientes del sector petrolero...”
2	Servicio/Producto	“...servicios de: mantenimiento a válvulas y a equipos de medición y control, soldadura industrial, y servicios a taladros de perforación de crudo y de gas...”
3	Mercado	“...desarrollo de la actividad industrial en todo el territorio nacional...”
4	Tecnología	“...contando con equipos de alta tecnología...”
5	Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	“...promover el crecimiento sostenido en el tiempo...” “... a precios competitivos...”
6	Filosofía	“...contribuir con un mejor desarrollo de la actividad industrial...” “...una base de ética profesional y alto compromiso...”
7	Concepto que tiene de sí misma	“...esta dependencia está comprometida en brindar una atención especializada...”
8	Interés por la imagen pública	“...otorgar un servicio con alto nivel de calidad...” “...fundamentado en la excelencia a toda su cartera de clientes...”
9	Preocupación por los empleados	“...dispone de un personal altamente calificado, y comprometido con el cumplimiento de las políticas y los procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad...”

Fuente: Serrano (2022).

4.2.3.3 Evaluación de la Visión

Tal como señala Serna Gómez (op.cit.), la visión es:

Un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la

alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (p.175).

La visión es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de ella se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Una visión compartida crea una comunicación de interés que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos, de allí radica la importancia de su definición, establecimiento y comunicación de servicios en las áreas de: mecánica, instrumentación, mantenimiento y calibración de equipos, siendo reconocidos en toda la geografía nacional por su alto nivel de calidad y excelencia en el servicio, garantizando la demanda y satisfacción de sus clientes, mediante el cumplimiento de normas nacionales e internacionales.

Así como del Sistema de Gestión de la Calidad, contando además con una tecnología avanzada y un personal altamente calificado y comprometido en la realización de un servicio de confiabilidad y credibilidad, todo lo cual ha de contribuir al fortalecimiento de la empresa y de la industria petrolera nacional.”

Es recomendable realizar una retroalimentación

a. Formulación y evaluación de la visión

Después de formular la misión se plantea la visión, donde se hace una visualización del futuro, lo cual implica un permanente examen con los trabajadores y sobre todo estar claros de lo que el departamento es hoy y aquello que desea ser en el futuro.

La visión propuesta también fue elaborada tomando en consideración las opiniones manifestadas por todo el personal de la Coordinación de Administración y

Finanzas, sobre lo que ellos aspiran que sea esta dependencia, empleando para ello el recurso de las entrevistas no estructuradas, las cuales arrojaron como resultado el siguiente planteamiento:

“El objetivo de la Coordinación de Administración y Finanzas de SERMEDIZ, C.A., es convertirse en líder en la prestación misión – visión, donde se compruebe si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida y si realmente contribuye a su materialización”.

En la tabla 4.53, se presenta la formulación de la visión siguiendo cada uno de los ítems referidos por el autor David (op.cit.), con un 100% de aceptación en las preguntas.

Tabla 63. Evaluación de la Visión Propuesta

Visión Nueva	
Preguntas Claves	
¿Cuál es la imagen deseada?	Consolidarnos como una Coordinación de Administración y Finanzas eficiente y excelente dentro de la institución.
¿Cómo seremos en el futuro?	Reconocidos a nivel local, nacional e internacional; contribuyendo de esta forma con el éxito organizacional de la misma.
¿Qué haremos en el futuro?	Un equipo de trabajo seriamente comprometido con las metas a corto, mediano y largo plazo de SERMEDIZ, C.A., aumentando la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa a través del tiempo.

Fuente: Serrano (2022).

Una vez consultada, las fuentes documentales adecuadas, se ha procedido formalizar la **Misión, Visión** y correspondientes **Valores y principios** particulares

para la Coordinación de Administración y Finanzas, tal como puede observarse en la sección siguiente:

Misión. Gestionar y administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa, satisfaciendo tanto la demanda interno así como la externa de servicios de Coordinación e intermediación administrativa y financiera, es decir, para la Directiva, sus clientes y/o usuarios externos, contribuyendo con un mejor desarrollo de la actividad industrial en todo el territorio nacional y; de esta forma lograr posicionar a SERMEDIZ, C.A., como una corporación que dispone de los más avanzados recursos para el desarrollo de sus labores.

Visión: Consolidarnos como una Coordinación de Administración y Finanzas eficiente y excelente dentro de la institución, contribuyendo de esta forma con el éxito organizacional de la misma, con un equipo de trabajo seriamente comprometido con las metas a corto, mediano y largo plazo de SERMEDIZ, C.A., aumentando la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa a través del tiempo.

Principios y Valores

- Responsabilidad y Solidaridad
- Compromiso
- Excelencia
- Honestidad
- Participación y Cooperación

4.2.3.4 Estructura Organizativa del Departamento de Coordinación de Administración y Finanzas

Con el objetivo de complementar y dar una visualización exacta de la estructura a lo interno de la Coordinación a continuación se presenta el Organigrama diseñado para ella:

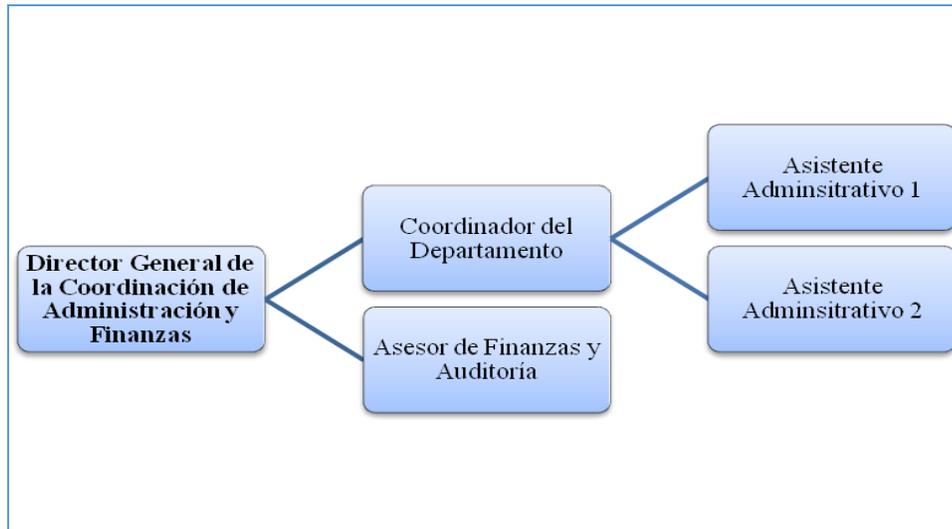


Figura 6. Estructura organizativa del Departamento de Coordinación de Administración y Finanzas
Fuente: Serrano (2022).

4.2.3.5 Diseño del Mapa Estratégico del Departamento

Según Kaplan y Norton (2002), la estrategia de la organización se puede describir mediante el mapa estratégico, ya que representa un diagrama de causa-efecto representado por los objetivos estratégicos más importantes de la organización, estas cadenas están clasificadas bajo las cuatro (4) perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que son: Financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Para crear el mapa estratégico, se identificaron las cadenas causales relacionadas con los objetivos estratégicos, que conducirán a acciones necesarias que garantice la eficiencia y efectividad de los procesos. Cabe destacar, que estas cadenas causales, permiten visualizar las acciones que se deberán tomar, para alcanzar dichos objetivos estratégicos

4.2.3.6 Factores Críticos de Éxito

Además de los resultados del diagnóstico interno y externo de la organización y siguiendo los pasos requeridos según la metodología del CMI, debe darse respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué se requiere hacer bien para llevar a cabo las estrategias establecidas? En este sentido, considerando cada una de las cuatro perspectivas de esta metodología, se plantean los siguientes factores claves de éxito (ver tabla 4.):

Tabla 64. Factores Claves del Éxito

Perspectiva	Factores críticos de éxito
Financiera	<p>Optimización de los recursos financieros disponibles para hacer frente a las obligaciones de corto plazo, sostener la operación diaria, realizar inversiones de capital y desarrollar proyectos.</p> <p>Culminación de los proyectos dentro del presupuesto establecido, manteniendo así su viabilidad económica.</p>
Clientes	<p>Incrementar el nivel de satisfacción de las necesidades y exigencias del cliente.</p> <p>Entrega puntual de pedidos y atención oportuna de requerimientos.</p> <p>Aumento en la cartera de clientes.</p>
Procesos Internos	<p>Aseguramiento de la calidad en los servicios entregados.</p> <p>Reportes eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales</p> <p>Fomentar el cumplimiento efectivo de las normas y procedimientos establecidos.</p>

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 65. (Cont.) Factores Claves del Éxito

Perspectiva	Factores críticos de éxito
Procesos Internos	Ejecución óptima de actividades. Ejecución óptima de actividades.
Aprendizaje y Crecimiento	Propiciar la innovación, la mejora continua en el logro de resultados y formación de nuevos conocimientos. Nivel adecuado de satisfacción del equipo de trabajo y del clima organizacional.

Fuente: Serrano (2022).

4.2.3.7 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización. Están basados en la visión, misión y los valores de la empresa, para dar dirección y señalar el camino a seguir, condicionando las acciones que se llevarán a cabo en un horizonte de tiempo definido.

Para el Departamento objeto de estudio, los objetivos se redactaron considerando las opiniones y deseos manifestados por el personal de la Gerencia, conjuntamente con los criterios establecidos por el autor Serna Gómez (*op.cit.*), quien establece que los mismos:

Ya sean de corto, mediano o largo plazo, tienen la finalidad de ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales (metas), deben ser claros coherentes, alcanzables, motivadores, medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión (p. 225).

Cabe destacar en este punto que con la metodología del autor Serna Gómez, los objetivos específicos no tienen por qué ser cuantificables ni estar expresados en cifras, han de ser concretos y deben poder ser convertibles en metas u objetivos específicos que conlleven a estrategias básicas y acciones. Considerando los criterios del autor antes señalado, se formularon los siguientes objetivos estratégicos para el departamento objeto de estudio (Ver Tabla 4.).

Tabla 66. Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Objetivos estratégicos específicos
Financiera	OE1. Incrementar la rentabilidad financiera. OE2. Mantener la viabilidad económica de los proyectos, con mínimas desviaciones de costos respecto a presupuestos establecidos; a fin de mejorar la productividad y calidad de los servicios
Clientes	OE3. Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de respuestas acertadas a sus solicitudes. OE4. Aprovechar la capacidad técnica y operacional para conquistar nuevos mercados, con el objeto de lograr mayor participación en el territorio nacional.
Procesos Internos	OE5. Evaluar la gestión interna de la Coordinación de Administración y Finanzas para garantizar la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio. OE6. Fortalecer los procesos de planificación y control de gestión en la Coordinación.
Aprendizaje y Crecimiento	OE7. Desarrollar, capacitar y motivar continuamente al personal de la Coordinación de Administración y Finanzas, acorde a las exigencias de la empresa, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.

Fuente: Serrano (2022).

4.2.3.8 Formulación de las Estrategias

Luego de haber analizado a la gerencia tanto interna como externamente, se procedió a la conciliación de los factores internos y externos claves para generar eficazmente el conjunto de estrategias alternativas a través del uso de la Matriz FODA, considerando la información arrojada por las matrices POAM y PCI, obtenidas previamente; lo cual permitirá que los objetivos puedan ser claros, medibles y alcanzables, además de planificar las acciones necesarias que garantice la eficiencia y efectividad de los procesos.. A continuación se muestra en la tabla 4.65 la agrupación de las distintas estrategias en correspondencia con los objetivos estratégicos formulados.

Tabla 67. Correlación entre Perspectivas, Objetivos y Estrategias Propuestas

	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Perspectiva Financiera	OE1. Incrementar la rentabilidad financiera	FA2. Incrementar los servicios ofrecidos por cliente, en función de lograr un mayor posicionamiento en la arena del mercado.
	OE2. Mantener viabilidad económica de los proyectos, con mínimas desviaciones de costos, respecto a presupuestos establecidos; a fin de mejorar la productividad y calidad de los servicios.	FO2. Desarrollar un proyecto de inversión en nuevas tecnologías de equipos mecánicos para la Coordinación de Administración y Finanzas. FA1. Solicitar financiamiento en divisas con bancos del exterior y CENCOEX para la adquisición de equipos e insumos necesarios.
Perspectiva del Cliente	OE3. Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de respuestas acertadas a sus solicitudes.	FO3. Cubrir de forma efectiva las solicitudes de los clientes actuales. FO5. Mantener excelentes precios, considerando los principios de rentabilidad, accesibilidad y correspondencia con el tiempo. DO2. Efectuar encuestas de satisfacción al cliente.
	OE4. Aprovechar la capacidad técnica y operacional para conquistar nuevos mercados con el objeto de lograr mayor participación en el territorio nacional.	FO1. Aprovechar el plan de explotación de la Faja del Orinoco y las áreas tradicionales de PDVSA y sus empresas mixtas para ofrecer nuestros servicios especializados a taladros de perforación de crudo y de gas. DA1. Proponer mecanismos de publicidad para que la empresa sea conocida por clientes potenciales.

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 68. (Cont.) Correlación entre Perspectivas, Objetivos y Estrategias Propuestas

	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Perspectiva Procesos Internos	OE5. Evaluar la gestión interna de la Coordinación de Servicio Técnico para garantizar la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio.	DO1. Implementar un plan de auditorías periódicas para los procesos y actividades de la Coordinación de Administración y Finanzas.
	OE6. Fortalecer los procesos de planificación y control de gestión en la Coordinación de A y F	FO4. Cumplir con los criterios de aceptación para mantener una mejora continua en la calidad de los procesos. DO4. Desarrollar e implantar un sistema de control y gestión balanceado de indicadores que permita medir los resultados. FA3. Aplicar sistemas de control logístico orientados a garantizar la disponibilidad de materiales e insumos diarios para la cobertura efectiva de los servicios.
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	OE7. Desarrollar, capacitar y motivar continuamente al personal de la Coordinación de Administración y Finanzas acorde a las exigencias de la empresa, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.	DO3. Implementar un programa de adiestramiento o capacitación continua para el personal que labora en el departamento. FO6. Orientar los esfuerzos y recursos hacia el mejoramiento en las técnicas de mantenimiento en los servicios prestados. DO5. Implementar un sistema motivacional para el personal, de acuerdo con su desempeño y cumplimiento efectivo de las metas de la Coordinación de Administración y Finanzas.

Fuente: Serrano (2022).

4.2.3.9 Diseño del mapa estratégico de la coordinación

Para crear el mapa estratégico se identificaron las cadenas causales relacionadas con los objetivos estratégicos propuestos. Cabe destacar que estas cadenas causales permiten visualizar las acciones que se deberán tomar para alcanzar dichos objetivos estratégicos. Seguidamente, en la figura siguiente, se aprecia el mapa estratégico propuesto.

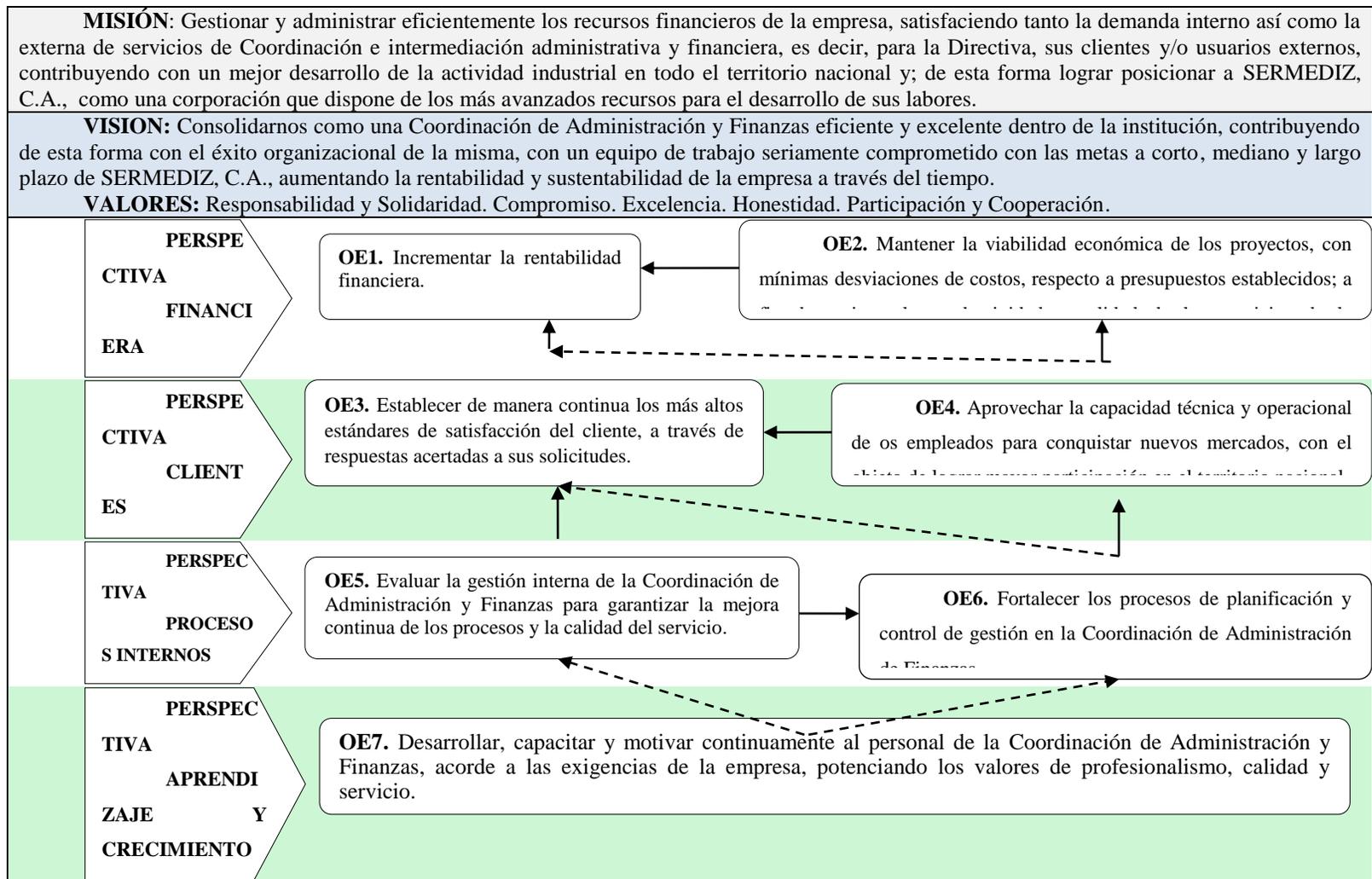


Figura 7. Mapa Estratégico de la Coordinación de Servicio Administración y Finanzas de SERMEDIZ C.A.

Fuente: Serrano (2022).

4.2.3.10 Establecimiento de los Indicadores de Gestión a Partir de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

La formulación de indicadores tanto financieros como no financieros vinculados al mapa estratégico obtenido, permite operacionalizar las estrategias en cada una de las cuatro perspectivas. De esta forma, la Coordinación puede disponer, a través de los datos proporcionados por los indicadores, información oportuna de la tendencia y comportamiento dinámico de su gestión, parte primordial en la toma de decisiones y en el logro de los objetivos.

Para establecer los indicadores del Cuadro de Mando Integral se consideraron las necesidades y requerimientos de la Coordinación de y de acuerdo a reuniones realizadas con los directivos y gerente del mismo.

Para Serna Gómez (**op.cit**), los indicadores de gestión “son una unidad de medida gerenciales que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; son relación entre las metas, los objetivos y los resultados” (p.253).

En otras palabras, son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas de la organización.

4.2.3.10.1 Perfil de Indicadores y Sistemas de Alerta

El perfil de cada indicador establecerá e involucrará de manera general aspectos como la fuente de información, frecuencia de medición, responsables, descripción, así como los rangos permisibles como sistema de alerta para el control de la gestión y toma de decisiones.

Los indicadores deben ser evaluados de acuerdo a la meta a lograrse, medidos en una escala del 100% del cumplimiento de la misma. En este sentido, el sistema de

alerta aprobado por la Coordinación de A y F para los indicadores quedó de la siguiente manera, destacando que esta dependencia estuvo de acuerdo con los rangos de desempeño propuestos a continuación (ver tabla 4.46):

Tabla 69. Sistema de Alerta Estratégica

Rangos	Zonas	Sistema de Alertas
Permisible	Verde	El sistema se encuentra bien
	Amarilla	Requiere acciones preventivas
No Permisible	Roja	Amerita acciones correctivas

Fuente: Serrano (2022).

4.2.3.10.2 Indicadores de la Perspectiva Financiera

Los indicadores de esta perspectiva, buscan medir el rendimiento económico, desarrollo, rentabilidad de la Coordinación de A y F, para determinar el grado de cumplimiento de las expectativas planteadas y garantizar la estabilidad de la Gerencia. En las tablas 4.67 y 4.68 se pueden observar las cédulas de los indicadores de gestión vinculados con la perspectiva financiera.

Tabla 70. Cédula del Indicador “Porcentaje de Fondos Invertidos” de la Perspectiva Financiera.

Perspectiva Financiera		
Objetivo	Incrementar la rentabilidad financiera.	
Estrategias	Incrementar los servicios ofrecidos por cliente, en función de lograr un mayor posicionamiento en la arena del mercado.	
Responsables	Director general. Coordinador de Administración y Finanzas.	
Nombre del Indicador	Función	
Porcentaje fondos invertidos	Medir la rentabilidad que corresponde al accionista en función de su inversión	
Formula	Meta	Frecuencia
$\%FI = \frac{BN}{RP} \times 100\%$	%FI=86%	Trimestral
Sistema de Alerta Estratégica		

Si %FI \geq 86%, la rentabilidad financiera es alta.	Si $86\% > \%FI \geq 70\%$, la rentabilidad financiera es media, requiere acciones preventivas.	Si %FI $<$ 70%, la rentabilidad financiera es baja, amerita acciones correctivas.
Variables	%FI= Porcentaje Fondos Invertidos. BN= Beneficio Neto. RP= Recursos Propios.	

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 71. Cédula del Indicador “Porcentaje de Desviación Presupuestaria de los Proyectos de Inversión” de la Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera		
Objetivo	Mantener viabilidad económica de los proyectos, con mínimas desviaciones de costos, respecto a presupuestos establecidos; a fin de mejorar la productividad y calidad de los servicios.	
Estrategias	1. Desarrollar un proyecto de inversión en nuevas tecnologías de equipos mecánicos para la Coordinación de Servicio Técnico. 2. Solicitar financiamiento en divisas con bancos del exterior y CENCOEX para la adquisición de equipos e insumos necesarios.	
Responsables	Director general Coordinador de Administración y Finanzas. Coordinador de Compras	
Nombre del Indicador	Función	
Porcentaje de desviación presupuestaria de los proyectos de inversión	Medir el índice de desviación presupuestaria de la coordinación de ST	
Formula	Meta	Frecuencia
$\%DP = \frac{CR}{CP} \times 100\%$	%DP=20%	Anual
Sistema de Alerta Estratégica		
Si %DP \leq 20%, el índice de desviación presupuestaria es baja.	Si $20\% < \%DP \leq 30\%$, el índice de desviación presupuestaria es medio, requiere acciones preventivas.	Si %DP $>$ 30%, el índice de desviaciones presupuestarias es alto, amerita acciones correctivas.
Variables	%DP= Porcentaje Desviación Presupuestaria, CR= Costo Real. CP= Costos Presupuestado.	

Fuente: Serrano (2022).

Esta perspectiva, tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas y, está particularmente centrada en la creación de valor para ellos, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Para ello requerimos no tan sólo de medir el valor acumulado y agregado, sino determinar y enlazar entre sí sus factores determinantes. En la actualidad disponemos de dos alternativas comparables y útiles, suficientemente generalizadas: Valor Actual Neto del Flujo de Caja Libre (VAN o FDCL por sus siglas en inglés) y; Valor Actual Neto Del Valor Económico Agregado (VAN).

Según los autores Kaplan y Norton (2003); si la empresa seleccionada para aplicar el CMI, se encuentra en **Fase de Madurez o Recolección**, como es el caso de la empresa SERMEDIZ, C.A., y opinan que en esta fase, el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más; por lo tanto, las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI (), minimizando los costos resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de **circulante** han de minimizarse igualmente.

Los indicadores de la perspectiva financiera son el producto de establecer indicadores numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas en los Estados Financieros. Los resultados así obtenidos por sí solo no tiene mayor significado, solo cuando los relacionamos unos con otros, y los comparamos con años anteriores o con los de empresas del mismo sector, y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados.

Para una mayor claridad de los conceptos, de los Indicadores Financieros, se han seleccionado en cuatro (4) grupos:

- 1. Indicadores de liquidez:** Son las razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en

forma oportuna el pago de las obligaciones comerciales contraídas. A continuación se enuncian los más importantes:

1.1. **Relación corriente o de liquidez:** es el resultado de dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes.

1.2 **Capital de trabajo:** se obtiene de restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes.

1.3 **Prueba ácida:** se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios.

2. **Indicadores de Actividad:** Son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de liquidez. Los indicadores más usados son los siguientes:

2.1. **Número de días cartera a mano:** mide el tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar el crédito.

2.2. **Rotación de cartera:** nos indica el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año.

2.3 **Número de días de inventario a mano:** es un estimativo de la duración del ciclo productivo de la empresa cuando es industrial.

2.4 **Rotación de activos operacionales:** es el valor de las ventas realizadas, frente a cada peso (bolívars) invertido en los activos operacionales, entendiendo como tales los que tienen vinculación directa con el desarrollo del objeto social y se incluyen, las cuentas comerciales por cobrar, los inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación y las provisiones para cuentas comerciales por cobrar e inventarios. Esta relación nos demuestra la eficiencia con la cual la

empresa utiliza sus activos operacionales para generar ventas. Entre mayor sea este resultado, mayor es la productividad de la compañía.

2.5 Rotación de activos fijos: es el resultado de dividir las ventas entre los activos fijos brutos, esto es, sin descontar la depreciación.

2.6 Rotación del activo total: se obtiene dividiendo las ventas netas, sobre el total de activos brutos, o sea sin descontar las provisiones de deudores e inventarios y la depreciación.

3. Indicadores de endeudamiento: Son las razones financieras que nos permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa, los más usados son los siguientes:

3.1 Nivel de endeudamiento sobre activos totales: Nos permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa.

3.2 Endeudamiento de Leverage o Apalancamiento: Otra forma de determinar el endeudamiento, es frente al patrimonio de la empresa, para establecer el grado de compromiso de los accionistas, para con los acreedores.

4. Indicadores de Rentabilidad: Son las razones financieras que nos permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez, el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas. Los que se usan con mayor frecuencia son:

4.1 Rentabilidad del patrimonio: es el rendimiento obtenido frente al patrimonio bruto.

4.2 Rentabilidad capital pagado: es establecer el grado de rendimiento del capital pagado, esto es los recursos aportados por los socios.

4.3 Margen bruto: nos indica, cuánto se ha obtenido por cada peso (bolívar) vendido luego de descontar el costo de ventas y va a variar según sea el riesgo y/o el tipo de empresa.

4.4 Margen operacional de utilidad: nos permite determinar la utilidad obtenida, una vez descontado el costo de ventas y los gastos de administración y ventas. También se conoce con el nombre de utilidad operacional.

En base a lo anteriormente expresado, se procede a recomendar a la Coordinación de A y F, aplicar los siguientes Indicadores Financieros:

Tabla 72. Indicadores Financieros recomendados para la Coordinación de Administración y Finanzas.

INDICADORES DE LIQUIDEZ	INDICADORES OPERACIONALES O DE ACTIVIDAD	INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	INDICADORES DE RENTABILIDAD
1. Relación corriente o de Liquidez: RC = Activo corriente / Pasivo corriente	1. Número de Días Cartera a Mano: NDCM = Cuentas por cobrar x 360/ Pasivo corriente Ventas netas	1. Endeudamiento sobre activos Fijos Totales o Nivel de Endeudamiento: NEnd. = Pasivos totales / Activos totales	1. Rentabilidad del Patrimonio: RPTrm. = Utilidad neta / Patrimonio bruto
2. Capital de Trabajo: CT = Activo corriente - Pasivo corriente	2. Rotación de Cartera: RCart = 360 / N° de días cartera a mano	3. Endeudamiento de Leverage o Apalancamiento: NAplc. = Pasivos totales / Patrimonio	2. Rentabilidad capital Pagado: RCPag. = Utilidad neta / Capital pagado
3. Prueba Ácida: P. Acd.= Activo corriente - Inventarios / Pasivo corriente	3. Número de días de Inventario a Mano: NDIMa= Valor del Inventario / Costo de la Mercancía vendida (Servicio prestado)		3. Margen Bruto de Utilidad : MBrt.U= Utilidad bruta / Ventas netas (Ingresos por servicios netos)

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 73. (Cont.) Indicadores Financieros recomendados para la Coordinación de Administración y Finanzas.

INDICADORES DE LIQUIDEZ	INDICADORES OPERACIONALES O DE ACTIVIDAD	INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	INDICADORES DE RENTABILIDAD
1. Relación corriente o de Liquidez: RC = Activo corriente / Pasivo corriente	1. Número de Días Cartera a Mano: NDCM = Cuentas por cobrar x 360/ Pasivo corriente Ventas netas	2. Endeudamiento sobre activos Fijos Totales o Nivel de Endeudamiento: NEnd. = Pasivos totales / Activos totales	1. Rentabilidad del Patrimonio: RP _{trm.} = Utilidad neta / Patrimonio bruto
3. 2. Capital de Trabajo: CT = Activo corriente - Pasivo corriente	2. Rotación de Cartera: R _{Cart} = 360 / N° de días cartera a mano	4. Endeudamiento de Leverage o Apalancamiento: NA _{plc.} = Pasivos totales / Patrimonio	2. Rentabilidad capital Pagado: RCP _{pag.} = Utilidad neta / Capital pagado
3. Prueba Ácida: P. Acd. = Activo corriente - Inventarios / Pasivo corriente	3. Número de días de Inventario a Mano: NDIMa = Valor del Inventario / Costo de la Mercancía vendida (Servicio prestado)		3. Margen Bruto de Utilidad : MB _{rt.U} = Utilidad bruta / Ventas netas (Ingresos por servicios netos)
	4 Rotación de Activos Operacionales: RA _{Op.} = Ventas Netas / Activos operacionales brutos		4. Margen Operacional de Utilidad: MO _{p.U} = Utilidad operacional / Ventas netas (Ingresos por servicios netos)
	5 Rotación de Activos Fijos: RA _{Fj.} = Ventas Netas / Activos fijos brutos		
	6 Rotación del Activos Total: RA _{T.} = Ventas Netas / Activos totales brutos		

Fuente: Serrano (2022).

De acuerdo con el grado de madurez de la empresa, se recomienda trabajar con los **indicadores de liquidez y rentabilidad** principalmente de forma inmediata, pero igualmente para un mayor control financiero de la empresa, se sugiere aplicar también los de medición de actividad y nivel de endeudamiento, en el momento que la Coordinación de Administración y Finanzas, lo considere oportuno de ahora en adelante.

4.2.3.10.3 Indicadores de la Perspectiva Clientes

En la perspectiva clientes, se medirán las expectativas y el nivel de satisfacción que tendrán los mismos en cuanto a la calidad del servicio prestado. En las tablas 4.49, 4.51 y 4.53 se pueden observar las cédulas de los indicadores de gestión vinculados con la perspectiva del cliente.

Tabla 74. Cédula del Indicador “Porcentaje de Solicitudes Resueltas” de la Perspectiva de Clientes

Perspectiva Clientes		
Objetivo	Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de respuestas acertadas a sus solicitudes.	
Estrategias	Cubrir de forma efectiva las solicitudes de los clientes actuales. Mantener excelentes precios, considerando los principios de rentabilidad, accesibilidad y correspondencia con el tiempo.	
Responsables	Coordinador de Administración y Finanzas y el de Servicio Técnico.	
Nombre del Indicador	Función	
Porcentaje de solicitudes resueltas	Medir la capacidad de la Coordinación para resolver solicitudes en un tiempo determinado	
Formula	Meta	Frecuencia
	SR=100%	Mensual
Sistema de Alerta Estratégica		
Si $100\% \geq SR > 90\%$ la capacidad de la Coordinación para resolver solicitudes satisfactoriamente es alto	Si $90\% \geq SR \geq 75\%$ la capacidad de la Coordinación para resolver solicitudes satisfactoriamente es medio, requiere acciones preventivas	Si $SR < 75\%$ la capacidad de la Coordinación para resolver solicitudes satisfactoriamente es baja, amerita acciones correctivas.
Variables	%SR= Porcentaje Solicitudes Resueltas NSPR= Número de Solicitudes Procesadas y Resueltas NSR= Número de Solicitudes Recibidas	

Fuente: Serrano (2022).

A continuación, en la tabla 4.50, se propone un formato para medir el porcentaje de solicitudes resueltas en la Coordinación de A y F a fin de Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente.

Tabla 75. Formato para Medir Indicador: Porcentaje de Solicitudes Resueltas

				Coordinación de Administración y Finanzas Formato de registro mensual		
Mes/Año:				Indicador: Porcentaje Solicitudes Resueltas		
Nº	Mes	Nº Solicitudes Recibidas	Nº Solicitudes Procesadas	Nº Solicitudes N/Procesadas	Solicitudes Procesadas y Resueltas	
					Planificado	Real
1	Ene					
2	Feb					
3	Mar					
4	Abr					
5	May					
6	Jun					
7	Jul					
8	Ago					
9	Sep					
10	Oct					
11	Nov					
12	Dic					

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 76. Cédula del Indicador “Calificación Promedio del Grado de Satisfacción” de la Perspectiva de Clientes

Perspectiva Clientes		
Objetivo	Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de respuestas acertadas a sus solicitudes.	
Estrategias	Efectuar encuestas de satisfacción al cliente	
Responsables	Coordinador de Administración y Finanzas/Director general.	
Nombre del Indicador	Función	
Calificación promedio del grado de satisfacción.	Medir el grado de satisfacción mediante una encuesta de opinión.	
Formula	Meta	Frecuencia
0 - 30 pts = Deficiente 31 - 50 pts = Regular 51 - 75 pts = Bueno 76 – 85 pts = Muy Bueno 86 – 100 pts = Excelente	95% de satisfacción	Anual
Sistema de Alerta Estratégica		
Si 86 – 100 pts. 76 – 85 pts. El grado de satisfacción es alto.	51 - 75 pts. El grado de satisfacción es medio, requiere acciones preventivas.	31 - 50 pts. 0 - 30 pts. El grado de satisfacciones alto, amerita acciones correctivas.
Variables	%CGS= Porcentaje Calificación Grado de Satisfacción.	

Fuente: Serrano (2022).

A continuación, en la tabla 4.52, se propone un formato de encuesta de opinión para medir el grado de satisfacción del cliente, a fin de establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente.

Tabla 77. Encuesta para medir Indicador: Calificación promedio del grado de satisfacción

		Grado de importancia					
		Muy satisfecho	Satisfecho	Neu- tral	Insatisfecho	Muy insatisfecho	
Nº	Atención al cliente	1	2	3	4	5	Subtotal
1	Trato y amabilidad del personal de oficina						
2	Facilidad para contactar con la persona requerida						
3	Eficacia y rapidez en la resolución de problemas						
4	Imagen de honestidad y confianza del personal						
5	Comodidad y facilidad de atención en nuestras instalaciones						
	Producto o servicio	1	2	3	4	5	Subtotal
1	Satisfacción con el servicio prestado						
2	Variedad de servicios						
3	Calidad de nuestros servicios en comparación con otros del sector						
4	Desempeño del producto obtenido						
5	Según su grado de satisfacción, ¿usaría de nuevo nuestros servicios?						
6	Según su grado de satisfacción, ¿recomendaría Ud. nuestros servicios?						
7	Relación Calidad-Precio						
8	Garantía por falla de la calidad						
9	Solución de problemas						
	Servicio de entrega	1	2	3	4	5	Subtotal
1	Cumplimiento de plazos de entrega						
2	Rapidez de entrega de los presupuestos solicitados						
3	Calidad de términos empleados en las ofertas instauradas						
4	Proceso y documentación en la adquisición del servicio						
5	Tiempo de espera para la entrega del servicio						
6	Calidad de entrega de servicios en general						
Total							

Fuente: Serrano (2022).

Una vez se realizada la encuesta, se procede a sumar las cantidades correspondientes (1, 2, 3, 4 ó 5) de cada ítem para obtener los subtotales. Seguidamente, se suman los subtotales para obtener el total final de la encuesta realizada a un (1) cliente. Para finalizar, se suman los totales de cada cliente y se divide entre en número de clientes encuestados para obtener así el TOTAL promedio que nos dará la cantidad a ser evaluada dentro del Rango de desempeño (zonas verde, amarilla y roja) descrito en los perfiles del indicador.

Tabla 78. Cédula del Indicador “Porcentaje de Incremento de Participación en el Mercado” de la Perspectiva de Clientes

Perspectiva Clientes		
Objetivo	Aprovechar la capacidad técnica y operacional para conquistar nuevos mercados con el objeto de lograr mayor participación en el territorio nacional.	
Estrategias	Aprovechar el plan de explotación de la Faja del Orinoco y las áreas tradicionales de PDVSA y sus empresas mixtas para ofrecer nuestros servicios especializados a taladros de perforación de crudo y de gas. Proponer mecanismos de publicidad para que la empresa sea conocida por clientes potenciales.	
Responsables	Coordinador de Administración y Finanzas.	
Nombre del Indicador	Función	
Porcentaje de incremento de participación en el mercado	Disponer de la cantidad de nuevos contratos suscritos para servicios especializados a empresas petroleras y privadas.	
Formula	Meta	Frecuencia
	%IPM = 5%	Trimestral
Sistema de Alerta Estratégica		
Si el % IPM \geq 5% se incrementa un aumento de participación efectiva en el mercado.	Si él %IPM $<$ 5% y \geq 3% se está garantizando el incremento de participación en el mercado con posibles mejoras.	Si el % IPM $<$ 3% el incremento de participación en el mercado no es efectivo.
Variables	%IPM= Porcentaje Incremento de Participación en el Mercado %PAcM= Porcentaje de Participación Actual en el Mercado %PAAnM= Porcentaje de Participación Anterior en el Mercado	

Fuente: Serrano (2022).

4.2.3.10.4 Indicadores de la Perspectiva Procesos Internos

Los indicadores de la perspectiva de procesos internos pretenden maximizar la eficiencia de la Coordinación de ST, evaluando la calidad y la productividad, lo que permitirá minimizar costos y tiempos. En las tablas 4.54, 4.56, 4.58 y 4.59 se pueden observar las cédulas de los indicadores de gestión vinculados con la perspectiva procesos internos.

Tabla 79. Cédula del Indicador “Porcentaje de Conformidad de Auditorías de Procesos” de la Perspectiva Procesos Internos.

Perspectiva Procesos Internos		
Objetivo	Evaluar la gestión interna de la Coordinación de Administración y Finanzas (A y F) para garantizar la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio.	
Estrategias	Implementar un plan de auditorías periódicas para los procesos y actividades de la Coordinación de A y F.	
Responsables	Coordinador de Administración y Finanzas. Director general. Asistentes Administrativos	
Nombre del Indicador	Función	
Porcentaje de conformidad en auditorías de procesos	Medir la efectividad de los procesos y actividades, de acuerdo con las políticas y procedimientos internos del departamento	
Formula	Meta	Frecuencia
	%CAP = 90%	Trimestral
Sistema de Alerta Estratégica		
Si %CAP \geq 85%, el nivel de conformidad de las auditorías de procesos es el adecuado	Si $70\% \leq$ %CAP < 85%, el nivel de conformidad de las auditorías de procesos es regular, requiere acciones preventivas.	Si %DS < 70%, el nivel de conformidad de las auditorías de procesos es regular, amerita acciones correctivas.
Variables	%CAP= % de Conformidad en Auditorías de Procesos TEC= Total de Elementos Conformes TEE = Total de Elementos Evaluados	

Fuente: Serrano (2022).

A continuación, en la tabla 4.76, se propone un formato para medir la efectividad de los procesos y actividades que se debe seguir diariamente en la Coordinación de Administración y Finanzas a fin de verificar que se está cumpliendo con las políticas y procedimientos internos del Departamentos. Cabe destacar que el formato no se centra en el desarrollo de cada uno de los procesos, sino en relación a su estructura general, como un proceso o herramienta para evaluar la planeación estratégica.

Tabla 80. Cédula del Indicador “Porcentaje de Cumplimiento de las Especificaciones en los Manuales” de la Perspectiva Procesos Internos.

Perspectiva Procesos Internos		
Objetivo	Fortalecer los procesos de planificación y control de gestión en la Coordinación de Administración.	
Estrategias	Cumplir con los criterios de aceptación para mantener una mejora continua en la calidad de los procesos.	
Responsables	Coordinador de Administración y Finanzas	
Nombre del Indicador	Función	
Cumplimiento de las especificaciones en los manuales	Medir el índice de especificaciones cumplidas	
Formula	Meta	Frecuencia
Check List (Lista de verificación de especificaciones generales)	%CEM = 100%	Mensual
Sistema de Alerta Estratégica		
Si $100\% \geq \text{CEM} > 90\%$ el índice de especificaciones cumplidas es alto.	Si $90\% \geq \text{CEM} \geq 70\%$ el índice de especificaciones cumplidas es regular, requiere acciones preventivas	Si $\text{CEM} < 70\%$ el índice de especificaciones cumplidas es bajo, requiere acciones correctivas
Variables	%CEM = Porcentaje de Cumplimiento de las Especificaciones en los Manuales	

Fuente: Serrano (2022).

A continuación, en la figura tabla 4.57, se propone la lista de verificación (Check List) que se debe seguir antes de cumplir con cada procedimiento o proceso

descrito en los Manuales de Normas y Procedimientos presentes en la Coordinación de Administración y Finanzas. Cabe destacar que el Check List NO ES con respecto al desarrollo de cada uno de estos procedimientos, sino conforme a su estructura general.

Es relevante acotar que es necesario el cumplimiento de cada aspecto, y que si alguno de ellos no se cumple, debe ser revisado y modificado o ajustado para el debido seguimiento de los manuales.

Tabla 81. Aspectos Necesarios para el Cumplimiento de los Criterios de Aceptación

		Coordinación de Administración y Finanzas Check List (Lista de verificación de especificaciones generales)		
Mes/Año:		Indicador: Porcentaje de cumplimiento de las especificaciones en los manuales		
Nº	Aspectos necesarios	Si	No	Comentarios
1	¿Existe una explicación breve del procedimiento a realizar?			
2	¿Existe una descripción clara del procedimiento?			
3	¿Se indica que se desea lograr con el procedimiento?			
4	¿Se indican las normas necesarias para realizar el procedimiento?			
5	¿Existen documentos o archivos requeridos para realizar el procedimiento?			
6	¿Se describe la operación y sus participantes?			
7	¿Existe un gráfico o diagrama de flujo del procedimiento?			
8	¿Se indica el responsable de velar por el cumplimiento del procedimiento?			
9	¿Se describen las medidas o implementos de seguridad necesarios?			
10	¿Se encuentran estos implementos disponibles para su uso?			
11	¿Se indica el lugar donde debe hacerse el procedimiento?			
12	¿Se encuentra dicho lugar disponible y en condiciones para su uso?			
13	¿Se indica cuando debe realizarse el procedimiento?			
14	¿Existe un glosario de términos relacionado al procedimiento?			
TOTAL				

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 82. Cédula del Indicador “Porcentaje de Avances de Desarrollo e Implantación del Sistema de Control y Gestión” de la Perspectiva Procesos Internos.

Perspectiva Procesos Internos		
Objetivo	Fortalecer los procesos de planificación y control de gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas.	
Estrategias	Desarrollar e implantar un sistema de control y gestión balanceado de indicadores que permita medir los resultados.	
Responsables	Coordinador de Administración y Finanzas y Director general.	
Nombre del Indicador	Función	
% de avance de desarrollo e implantación del sistema de control y gestión	Medir el porcentaje (%) de cumplimiento de las actividades pautadas para el Departamento.	
Formula	Meta	Frecuencia
	%ADISCG = 100%	Trimestral
Sistema de Alerta Estratégica		
Si el %ADISCG \geq 95% se garantiza el cumplimiento efectivo de las actividades.	Si el %ADISCG $<$ 95% y \geq 75% se están cumpliendo las actividades con posibles mejoras.	Si el %ADISCG $<$ 75% las actividades no se están cumpliendo conforme a lo planificado
Variables	%ADISCG = Porcentaje de Avance de Desarrollo e Implantación del Sistema de Control de Gestión AE= actividades ejecutadas. TAE= total de actividades a ejecutar	

Fuente: Serrano (2022).

4.2.3.10.5 Indicadores de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

En la perspectiva aprendizaje y crecimiento se podrán observar indicadores como el nivel de profesionalismo, la capacidad técnica y la motivación de los trabajadores para su desenvolvimiento armónico dentro del ambiente laboral. En las tablas 4.60 y 4.61 se muestran los indicadores propuestos para medir la gestión vinculada a la perspectiva formación y crecimiento.

Tabla 83. Cédula del Indicador “Porcentaje de Capacitación del Personal” de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo	Desarrollar, capacitar y motivar continuamente al personal de la Coordinación de Administración y Finanzas, acorde a las exigencias de la empresa, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.	
Estrategias	Implementar un programa de adiestramiento o capacitación continua para el personal que labora en el departamento. Orientar los esfuerzos y recursos hacia el mejoramiento en las técnicas de mantenimiento en los servicios prestados.	
Responsables	Coordinador del departamento de Administración y Finanzas. RRHH	
Nombre del Indicador	Función	
Porcentaje de capacitación del personal	Medir el índice de formación del personal.	
Formula	Meta	Frecuencia
	%CP=100%	Trimestral
Sistema de Alerta Estratégica		
Si %CP=100%, nivel de capacitación alto.	Si $85\% \leq \%CP < 100\%$, nivel de capacitación medio, requiere acciones preventivas.	Si $\%CP < 85\%$, nivel de capacitación bajo, amerita acciones correctivas.
Variables	%CP= Porcentaje de Capacitación de Personal CPE= Capacitaciones Ejecutadas CPP= Capacitaciones Planificadas	

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 84. Cédula del Indicador “Porcentaje de Motivación del Personal” de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo	Desarrollar, capacitar y motivar continuamente al personal de la Coordinación de Administración y Finanzas, acorde a las exigencias de la empresa, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.	
Estrategias	Implementar un sistema motivacional para el personal, de acuerdo con su desempeño y cumplimiento efectivo de las metas de la Coordinación.	
Responsables	Coordinador de Administración y Finanzas. RRHH	
Nombre del Indicador	Función	
Porcentaje de motivación del personal	Obtener datos cuantitativos de la motivación del personal	
Formula	Meta	Frecuencia
0 - 10 pts = Muy Desmotivado 11 - 20 pts = Desmotivado 21 - 30 pts = Ni motivado ni desmotivado 31 - 40 pts = Motivado 41 - 50 pts = Muy Desmotivado	%MP=90%	Trimestral
Sistema de Alerta Estratégica		
Si 41 – 50 pts. 31 – 40 pts. El grado de motivación es alto.	Si 21 - 30 pts. El grado de motivación es medio, requiere acciones preventivas.	11 - 20 pts. 0 - 10 pts. El grado de motivación es bajo, amerita acciones correctivas
Variables	%MP= Porcentaje de Motivación del Personal MPE = Motivación Personal según Encuestas NEM= Número total de Encuestas de Motivación	

Fuente: Serrano (2022).

Adicionalmente, para este indicador, se sugirió un modelo de evaluación al personal para medir el índice de motivación. Dicho modelo se muestra a continuación:

El rango de puntuaciones varía así: entre 0-10 puntos, está muy desmotivado; entre 11 y 20 puntos se está desmotivado; entre 21 y 30 puntos se encuentra ni motivado ni desmotivado; entre 31 y 40 puntos se muestra motivado y entre 41 y 50 puntos, se halla muy motivado.

Una vez sea realizada la encuesta, se procede a sumar las cantidades correspondientes (1, 2, 3, 4 o 5) de cada ítem para obtener el subtotal. El total final de la encuesta realizada corresponde a un (1) trabajador. Para finalizar, se suman los totales de cada trabajador y se divide entre el número de trabajadores encuestados para obtener así el TOTAL promedio que nos dará la cantidad a ser evaluada dentro del Rango de desempeño (zonas verde, amarilla y roja) descrito en los perfiles del indicador.

4.2.3.10.6 Creación del Indicador General

Una vez creados los indicadores específicos, se incluirá un indicador general denominado Cumplimiento General del Balanced Scorecard (Cumpl. Gral. BSC.) Que determinará el efecto total del modelo. Para mayor entendimiento se mostrará jerárquicamente el indicador general y su dependencia con los indicadores específicos: (ver figura 4.28).

Cumplimiento General del BSC



Figura 8. Jerarquía de los Indicadores de la Gerencia
Fuente: Serrano (2022).

En la figura anterior se muestra como el Cumplimiento General del Balanced Scorecard va a depender del funcionamiento de cada perspectiva, y esta a su vez, dará sus resultados de acuerdo al funcionamiento de cada uno de los indicadores específicos que la conforman. Cabe destacar que para poder observar dicho funcionamiento es necesario cerrar el ciclo de evaluación, que será de un año, debido a que debe darse un lapso de doce meses de estudio, para así poder determinar el nivel de cumplimiento de las estrategias planteadas.

4.2.3.10.7 Formulación del Sistema de Control de Gestión para la Coordinación de Administración y Finanzas de la Empresa SERMEDIZ C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral

4.2.3.10.7.1 Cuadro de Mando Integral Propuesto

Luego de establecer los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores en las diferentes perspectivas evaluadas, se procedió a realizar la propuesta del cuadro de mando integral, el cual puede observarse en la tabla 4.82.

Tabla 85. Cuadro de Mando Integral Propuesto

Perspectiva	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Fórmula	Meta Estratégica
Perspectiva Financiera	Incrementar la rentabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los servicios ofrecidos por cliente, en función de lograr un mayor posicionamiento en la arena del mercado. 	Porcentaje fondos invertidos	$\%FI = \frac{BN}{RP} \times 100\%$	%FI=86%
	Mantener viabilidad económica de los proyectos, con mínimas desviaciones de costos, respecto a presupuestos establecidos; a fin de mejorar la productividad y calidad de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un proyecto de inversión en nuevas tecnologías de equipos mecánicos para la Coordinación de administración y Finanzas. Solicitar financiamiento en divisas con bancos del exterior y CENCOEX para la adquisición de equipos e insumos necesarios. 	Porcentaje de desviación presupuestaria de los proyectos de inversión	$\%DP = \frac{CR}{CP} \times 100\%$	%DP=20%
Perspectiva del Cliente	Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente, a través de respuestas acertadas a sus solicitudes.	<ul style="list-style-type: none"> Cubrir de forma efectiva las solicitudes de los clientes. Mantener excelentes precios, considerando los principios de rentabilidad, accesibilidad y correspondencia con el tiempo. 	Porcentaje de solicitudes resueltas	$\%SR = \frac{NSPR}{NSR} \times 100\%$	SR=100%
		<ul style="list-style-type: none"> Efectuar encuestas de satisfacción al cliente. 	Calificación promedio del grado de satisfacción.	0 - 30 pts = Deficiente 31 - 50 pts = Regular 51 - 75 pts = Bueno 76 - 85 pts = Muy Bueno 86 - 100 pts = Excelente	95% de satisfacción
	Aprovechar la capacidad técnica y operacional para conquistar nuevos mercados con el objeto de lograr mayor participación en el territorio nacional.	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar el plan de explotación de la Faja del Orinoco y las áreas tradicionales de PDVSA y sus empresas mixtas para ofrecer nuestros servicios especializados a taladros de perforación de crudo y de gas. Proponer mecanismos de publicidad para que la empresa sea conocida por clientes potenciales. 	Porcentaje de incremento de participación en el mercado	$\%IPM = \frac{PAcM}{PAnM} \times 100\%$	%IPM = 5%

Fuente: Serrano (2022).

Tabla 86. (Cont.) Cuadro de Mando Integral Propuesto

Perspectiva	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Fórmula	Meta Estratégica
Perspectiva Procesos Internos	Evaluar la gestión interna de la Coordinación de Administración y Finanzas para garantizar la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio.	✚ Implementar un plan de auditorías periódicas para los procesos y actividades de la Coordinación de A y F.	Porcentaje de conformidad en auditorías de procesos	$\%CAP = \frac{TEC}{TEE} \times 100\%$	%CAP = 90%
	Fortalecer los procesos de planificación y control de gestión en la Coordinación de A y F.	✚ Cumplir con los criterios de aceptación para mantener una mejora continua en los procesos y en la calidad de los servicios.	Cumplimiento de las especificaciones en los manuales	Check List (Lista de verificación de especificaciones generales)	%CEM = 100%
		✚ Desarrollar e implantar un sistema de control y gestión balanceado de indicadores que permita medir los resultados.	Porcentaje de Avance de Desarrollo e Implantación del Sistema de Control de Gestión	$\%ADISCG = \frac{AE}{TAE} \times 100\%$	%ADISCG = 100%
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar, capacitar y motivar continuamente al personal de la Coordinación de Administración y Finanzas, acorde a las exigencias de la empresa, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.	✚ Implementar un programa de adiestramiento o capacitación continua para el personal que labora en el departamento. ✚ Orientar los esfuerzos y recursos hacia el mejoramiento en las técnicas y métodos de los servicios prestados.	Porcentaje de capacitación del personal	$\%CP = \frac{CPE}{CPP} \times 100\%$	%CP=100%
		✚ Implementar un sistema motivacional para el personal, de acuerdo con su desempeño y cumplimiento efectivo de las metas de la Coordinación de A y F.	Porcentaje de motivación del personal	0 - 10 pts = Muy Desmotivado 11 - 20 pts = Desmotivado 21 - 30 pts = Ni motivado ni desmotivado 31 - 40 pts = Motivado 41 - 50 pts = Muy Desmotivado	%MP=90%

Fuente: Serrano (2022).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Al culminar el presente Trabajo de Grado llevado a cabo con la finalidad de realizar una planificación estratégica para la Coordinación De Administración y Finanzas de la empresa **Sermediz, C.A.**, utilizando la metodología del **CMI**, cuyos autores son ya conocidos, se ha llegado a una serie de conclusiones al respecto, las cuales le darán a la coordinación una herramienta estratégica, utilizada a nivel mundial empresarialmente y de comprobada efectividad, las cuales están a la disposición de la Dirección y la Gerencia de la empresa, para mejorar su productividad y eficiencia a través de las cuatro perspectivas estudiadas y analizadas: la Financiera, de clientes, aprendizaje y crecimiento y finalmente la de los procesos internos.

Las conclusiones que a continuación se muestran, se han elaborado en base en cada de uno de los objetivos General y específicos, desarrollados en esta investigación y, el modelo de planificación estratégica propuesto:

1. Se logró diagnosticar la situación actual de la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa Servicio Mecánico Díaz C.A., (SEMEDIZ) C.A., donde se pudo evidenciar importantes debilidades en términos de medición y control de gestión, referidos fundamentalmente al hecho de que los objetivos y actividades de la dependencia no poseen indicadores o índices que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los mismos. Esta situación deja clara la necesidad de implementar instrumentos para medir el comportamiento y desempeño de los procesos,

2. en función de evidenciar las desviaciones, y conocer si los mismos se están llevando a cabo de manera adecuada o no.
3. De igual forma, se efectuó la descripción de la orientación estratégica de la gerencia, a través del Perfil de Capacidad Interna (PCI) y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), que permitieron conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se convirtieron en elementos primordiales para la generación de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas(FODA), por medio de la cual se generaron un conjunto de estrategias básicas para apoyar el Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto. Asimismo se formularon la misión y visión de la Coordinación de Administración y finanzas, procurando que las mismas estuviesen ajustadas a la realidad evidenciada.
4. Se formularon los objetivos estratégicos, tomando en cuenta las entrevistas que se le realizó al personal que labora en la Coordinación, así como los resultados del análisis interno y externo, quedando como resultado un total de siete (7) objetivos para darle un direccionamiento estable a largo plazo.
5. El establecimiento de los indicadores de gestión permitirá a la organización tomar decisiones con base en datos reales. Por lo tanto, se plantearon doce (12) indicadores para las perspectivas consideradas por el CMI. Cabe destacar que la medición, a través de ellos, permitirá llevar un monitoreo de los procesos, y de servir como medio para la excelente toma de decisiones, que ayuden a la mejora continua.
6. En otro orden de ideas, la elaboración del mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, así como a entender la coherencia e integración entre estos. Presenta los objetivos agrupados en las perspectivas fundamentales. De esta manera consigue que la estrategia sea más entendible y comunicable.

7. Finalmente los objetivos estratégicos, con sus estrategias y sus indicadores se agruparon y se realizó la propuesta del CMI para la Coordinación de Administración y Finanzas, el cual mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento.

5.2 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se han elaborado en base a todos los aspectos o perspectivas tratados de acuerdo con la metodología aplicada, a través de la planificación estratégica propuesta en el CMI a la empresa, es decir, a la Coordinación de Administración y Finanzas y; para que éste sea más efectivo, de la manera más rápida y oportuna posible, se le sugiere a la Directiva de la Coordinación estas consideraciones:

1. Implementar el CMI propuesto para la Coordinación de Administración y Finanzas, con la finalidad de promover la adecuada administración y control de las actividades desarrolladas dentro de ella, al igual que esto ha de coadyuvar en alcanzar una cultura organizacional dirigida a la buena gestión del talento humano, a la satisfacción del cliente interno, a la mejora progresiva de los procesos, todo lo cual redundará a su vez en el fortalecimiento financiero.
2. Desde la perspectiva financiera, para que esta Coordinación ejecute con una mayor eficiencia su gestión de administración e intermediación financiera; se deberán aplicar de inmediato los indicadores financieros propuestos por el autor de esta investigación, y también discutir previamente con la directiva de la empresa la posible incorporación de unidad de staff o asesoría contable o personal experto en el área financiera y de auditoría, así como también la figura de un segundo Asistente administrativo, de ser posible, para que revisen constantemente en

conjunto periódicamente; (trimestral) si las mediciones realizadas a través de estos indicadores, se están aplicando correctamente, para de esta forma comprobar su efectividad en la empresa.

3. Desde la perspectiva de clientes, igualmente se recomienda la aplicación inmediata de los indicadores propuestos este estudio realizado, pero observando siempre las indicaciones de las estrategias planteadas, para evitar de esta forma desviaciones en la ejecución de éstas.
4. Difundir al personal que trabaja en la empresa, la importancia de la veracidad de la información que manejan, pues de ello depende la certeza y credibilidad de los indicadores propuestos.
5. Llevar el seguimiento periódico de los indicadores de gestión acorde a su frecuencia de medición, ya que esto permite monitorear cada una de las actividades y emprender las acciones correctivas o preventivas, en caso de existir incumplimientos o desviaciones.
6. Las acciones correctivas o preventivas a tomar en consideración ante desviaciones evidenciadas, deben formularse en reuniones donde se integre todo el personal de la Gerencia, impulsando el trabajo en equipo, recordando que es el capital humano el principal recurso del que dispone dicha dependencia, y a su vez, los que deben tomar parte activa en las decisiones que han de incidir sobre su desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos:

- Alonzo, O. (2017). *Diseño de un plan estratégico para el Departamento de Operaciones y Ventas de Optidrill, S.A, Anaco, estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Oriente (UDO), Anaco.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la metodología científica. (7ª ed.) Caracas: Epísteme.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la metodología científica. (6ª ed.) Caracas: Epísteme.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc. Graw Hill
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*, (1ª ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Guerra, B. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral para el Centro de Mantenimiento de Venezuela de la empresa Schlumberger, S.A., base Anaco, estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Oriente (UDO), Anaco.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Edic. del IESA. Por Pearson Educación de México S.A. de C.V. Naucalpan de Juárez. Estado de México.
- Hernández, R. y otros. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jaramillo, J. (2006). *Indicadores de Gestión*. (2ª. ed.) Bogotá. Colombia: 3R ediciones.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral*. (2ª. ed.). España: Ediciones Gestión 2000.

- Kaplan R. y Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2005). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill
- Romero, A. y Torres, S. (2013). “*El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A*”. Trabajo de Grado publicado, Universidad de Oriente (UDO), núcleo de Sucre.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación* (1ª ed.). Caracas: Panapo.
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. (10ª ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Sierra Bravo R (1991). *Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios*. (10ª Edición). Madrid: Paraninfo
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4ª. ed.) México: Limusa.
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El proceso de la investigación científica* (5ª. ed.) México: Limusa.
- Tamayo y Tamayo, M. (2013), *El proceso de la investigación científica* (6ª.ed.) México: Limusa.

Leyes:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2017). *Gaceta Oficial, N° 6.346* (Extraordinaria). 08-12-2017.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2013). *Gaceta Oficial, N° 6.118* (Extraordinaria). 04-12-2013.

Trabajos de Grado:

- Alonzo, O. (2017). Diseño de un plan estratégico para el Departamento de Operaciones y Ventas de Optidrill, S.A, Anaco, estado Anzoátegui. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Oriente (UDO), Anaco.

Orozco, H. (2009). *Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería*. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad Guayana. [Tesis en línea]. Disponible: <https://biblioteca2.ucab.edu.ve/marc/texto/AAR8359> Consultado el 18 de marzo de 2021.

Romero, A. y Torres, S. (2013). *El Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG, S.A.* Trabajo de Curso Especial de Grado para optar al Título de Licenciado en Contaduría. Universidad de Oriente, Cumaná. [Tesis en línea]. Disponible: <https://docplayer.es/4316662-El-cuadro-de-mando-integral...> Consultado el 18 de marzo de 2021.

Páginas web y documentos en línea:

Google.com. (2021). *Imágenes de modelo de guía de observación*. [Página web en línea]. Disponible en: https://www.com/search?safe=strict&rlz=1C1GCEA_enVE9853VE853&q Consultado el 13 de abril de 2021.

Google.com. (2021). *Imágenes de perspectivas y características de un Cuadro de Mando Integral*. [Página web en línea]. Disponible en: https://www.com/search?safe=strict&rlz=1C1GCEA_enVE9853VE853&q Consultado el 13 de abril de 2021.

Scribd.com. (2021). *Equipo natural de trabajo - Scribd*. [Página web en línea]. Disponible: <https://es.scribd.com/presentation/97393220/Equipo-Natural-de-Trabajo> Consultado el 15 de abril de 2021.

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario aplicado



Apreciado encuestado:

El propósito de esta encuesta y estos cuestionarios, es la de obtener la información necesaria, con la finalidad de llevar a cabo una investigación exhaustiva respecto a esta Coordinación o Departamento, motivada al logro de la elaboración del presente Trabajo de Grado, titulado: “Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión en la Coordinación de Administración y Finanzas de la empresa Sermediz, C.A., Anaco, Estado Anzoátegui; es decir, su meta es estrictamente académica, por lo tanto la información por Usted suministrada, se manejará de forma confidencial.

Instrucciones:

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le presentan.
- b) Marque con una equis (X) su respuesta.
- c) Trate en lo posible de responder todas las preguntas.

Autor: Serrano Diógenes

C.I.: 22.852.397

I. PERSPECTIVA FINANCIERAS

1. ¿Conoce Usted cómo se asignan los recursos financieros en la empresa SERMEDIZ, C.A.?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

2. ¿Cree usted que los recursos asignados son suficientes para hacer frente a la diferente toma de decisiones económicas, para mantener operativa a la empresa?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

3. ¿Son optimizados los recursos asignados, a los diferentes departamentos por parte de esta Coordinación?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

4. ¿Conoce usted cuál es el ingreso diario y semanal promedio de la empresa (Flujo de Caja), por concepto de la prestación de los servicios de la empresa?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

5. ¿Conoce usted cuál es el ingreso mensual promedio de la empresa, por concepto de la prestación de sus servicios?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

6. ¿Elaboran Ustedes los Estados Financieros correspondientes, basados en las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pymes (VEN NIF-PYMES)?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

7. ¿Conoce usted las políticas financieras de inversiones aplicadas en la empresa?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

8. Según su criterio, si su respuesta anterior es afirmativa, ¿Considera Usted, que las políticas financieras actuales, aplicadas por Ustedes, han sido efectivas y/o favorables para la empresa?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

9. ¿Conoce usted si maneja la Coordinación de Administración y Finanzas, Indicadores Financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa? De ser afirmativa su respuesta, menciones cuales son ellos en la sección de "Información Adicional u Observaciones".

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

10. ¿El de Capital de Trabajo actual es el más adecuado para la empresa?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

II. PERSPECTIVA ACERCA DE LOS CLIENTES

1. ¿Conoce usted a toda la clientela de la empresa?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

2. ¿Cree usted que existen objetivos estratégicos manejados por esta Coordinación, que garantizan la satisfacción de las necesidades de los clientes?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

3. ¿Conoce usted el tiempo diario aproximado que utiliza la empresa para realizar la prestación de servicios a sus clientes?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

4. ¿Considera Usted que este tiempo empleado, es el adecuado o correcto para realizar la prestación de servicios a sus clientes?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

5. ¿Cree usted que la Coordinación y la empresa cuentan con de la infraestructura adecuada para la atención de los empleados y de sus clientes?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

6. ¿Conoce usted si la Coordinación y la empresa han recibido quejas de tipo formal o informal, sobre los servicios prestados? Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°23.

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

7. ¿Cataloga usted como Elevado el nivel de respuesta a la atención de las quejas de los clientes?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

8. ¿Cree usted que la Coordinación y la empresa, presentan fallas en el cumplimiento de los servicios a sus empleados y clientes?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

9. ¿Sabe usted si ha ofrecido la Coordinación y la empresa soluciones satisfactorias y oportunas a las solicitudes realizadas por sus clientes?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

IV.- PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

1. ¿Llega a tiempo a su trabajo?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

2. ¿Verifica que su área de trabajo está limpia y ordenada?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

3. ¿Ejerce un buen comportamiento dentro del equipo de trabajo?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

4. ¿Realiza sus actividades a tiempo y en la forma requerida por su superior?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

5. ¿El espacio donde trabaja es el adecuado?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

6. ¿Elabora su trabajo con calidad?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

7. ¿Cumple con los pasos establecidos para la elaboración de su rutina diaria?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

8. ¿Es responsable con su trabajo y entrega lo que se le solicita a tiempo?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

9. ¿Ha recibido capacitación en su área laboral por parte de la empresa en los últimos tres (3) años?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

10. De ser afirmativa su respuesta anterior, ¿Ha aprovechado al máximo dicha capacitación?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

IV.- PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

1. ¿Existen manuales de normas y procedimientos para el debido desarrollo de los procesos y/o internos llevados a cabo dentro de la Coordinación? Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°3.

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

2. ¿Considera usted que en los manuales de normas y procedimientos en la Coordinación, se encuentran claramente descritos todos los cargos y las funciones inherentes a cada uno de ellos?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

3. ¿Cree usted que todos los empleados de la Coordinación cumplen Correctamente con todas las actividades asignadas a sus cargos?

SÍ_____ NO_____ ALGUNAS VECES_____

4. ¿Cree usted que los empleados del Coordinación cumplen con sus labores de manera eficiente?

SÍ _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

5. ¿Considera Usted que la Coordinación alinea los recursos de la organización, con las estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa?

SÍ _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

6. ¿Se aceptan en la Coordinación sugerencias en los aspectos laborales u otros por parte de los empleados?

SÍ _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

7. ¿Existen criterios sólidos que verifiquen la credibilidad de los procesos internos realizados dentro de la Coordinación? De ser así, mencione cuales son en la sección de "Información Adicional u Observaciones".

SÍ _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

8. ¿Conoce usted si se modifican o actualizan los procesos de las actividades y servicios que presta la Coordinación a sus clientes?

SÍ _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

9. ¿Sabe usted si la Coordinación posee un sistema de información y reporte automatizado de los empleados?

SÍ _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

10. ¿Conoce usted si en la Coordinación existen planes de inducción y actualización para el personal en el uso de equipos tecnológicos?

SÍ _____ NO _____ ALGUNAS VECES _____

Hoja de Información Adicional u Observaciones

OBSERVACIONES:

HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. CASO: EMPRESA SERMEDIZ, C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

Autor (Es):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Serrano H., Diógenes J. O.	VLAC: 22.852.397 E MAIL: Serranodiogenes@gmail.com
	VLAC: E MAIL:

Palabras O Frases Claves:

cuadro
mando
Integral
indicadores
control.
gestión
análisis
interno
análisis
externo

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas Y Sublíneas De Investigación:

ÀREA	SUBÀREA
Ciencias sociales y administrativas	Licenciatura en Contaduría Pública

Resumen (Abstract):

Resumen

Inicialmente se realizaron los análisis a nivel interno y externo apoyándose en los principios metodológicos de Serna Gómez (2010), a objeto de conocer la orientación estratégica existente en la Coordinación analizada. Seguidamente, se efectuó la evaluación administrativa y financiera y no financiera, en la cual se detectaron un conjunto de focos críticos asociados principalmente con debilidades de control de gestión. Posterior a ello, se reformularon la misión y visión siguiendo el patrón establecido por David (2008), se diseñó el mapa de estratégico, se definieron los indicadores de gestión y se formuló el modelo de gestión respectivo mediante la aplicación de la metodología del CMI propuesta por Kaplan y Norton (2002), la cual considera cuatro (4) perspectivas: clientes, procesos internos, aprendizaje/desarrollo y financiera.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU X
Tammy Ramírez	CVLAC:	9.816.611			
	E_MAIL	ramirezmt19@gmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU X
Tenias., Amilkar	CVLAC:	13.539.701			
	E_MAIL	amilkartenias@hotmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU X
Evelyn Pinto	CVLAC:	12.075.654			
	E_MAIL	Evepinto44@gmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU X

Fecha De Discusión Y Aprobación:

AÑO MES DIA

2022	03	18
------	----	----

Lenguaje. SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS:.Diseño.Del.Cuadro.De.Mando.Integral.Como.Herramienta.De.Control.De.Gestión.En.La.Coordinación.De.Administración.Y.Finanzas.De.La.Empresa.Sermediz,.C.A..Anaco, Estado.Anzoátegui doc	Application/word

Alcance

ESPACIAL: (OPCIONAL)

TEMPORAL: (OPCIONAL)

Título O Grado Asociado Con El Trabajo:

Licenciado En Contaduría Publica

Nivel Asociado Con El Trabajo:

Pregrado

Área De Estudio:

Departamento De Contaduría Pública

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad De Oriente – Núcleo De Anzoátegui / Extensión Centro - Sur Cantaura



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA

RECIBIDO POR *Mazley*

FECHA *5/8/09* HORA *5:20*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolanos Cunele
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/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “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 deberá participarlo al Consejo Universitario, para su autorización”

Autor(es):

Serrano H., Diógenes J. O.
CI. 22.852.397

Profa. Tammy Ramírez
TUTOR

Prof. Amilkar Tenías
JURADO

Profa. Evelyn Pinto
JURADO

POR LA COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO