

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA UNA COMPAÑÍA ESTIBADORA DE BUQUES EN  
AV. RAÚL LEONI, SECTOR LOS COCALITOS,  
GUANTA, ESTADO ANZOÁTEGUI**

*Autores:*

**Daniel Alejandro Marin Quijada  
Dileidys Gabriela Guevara Amaya**

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

Barcelona, mayo de 2025

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA UNA COMPAÑÍA ESTIBADORA DE BUQUES EN  
AV. RAÚL LEONI, SECTOR LOS COCALITOS,  
GUANTA, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado y aprobado por:

---

Prof. Edgar Millán  
Tutor Académico

Barcelona, mayo de 2025

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA UNA COMPAÑÍA ESTIBADORA DE BUQUES EN  
AV. RAÚL LEONI, SECTOR LOS COCALITOS,  
GUANTA, ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Jurado**

**El jurado hace constar que asigno a este Trabajo de Grado la  
calificación de:**

---

**Prof. Edgar Millán**

**Tutor Académico**

---

**Prof. Aurelia Torcasio**

**Jurado Principal**

---

**Prof. Nayi Wells**

**Jurado Principal**

Barcelona, mayo de 2025

## RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del reglamento de Trabajo de Grado:

***“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quién lo participará al Consejo Universitario”.***

## DEDICATORIA

Primeramente, a **Dios Todopoderoso** y a la **Virgen María**, por guiar mis pasos en todo momento y darme la fortaleza y sabiduría necesarias para alcanzar esta meta.

A mi madre **Glendy Amaya**, mi principal ejemplo a seguir y mi mayor fuente de inspiración, por su amor y apoyo durante todo este trayecto.

A mi padre **Ramón Guevara**, por su apoyo y compañía, y por ayudarme a trazar como meta el terminar mi carrera.

A mis hermanos **Nomar y Anthony Guevara** por quienes siempre me esforcé y me mantuve firme durante este largo camino.

Y a mi nonna, **María Guevara**, que aunque ya no esté conmigo sé que me sigue acompañando a donde vaya, nuestra promesa de pasar juntas mi graduación y que me vieras con mi título sigue fresca en mi memoria, a pesar de los años, motivándome cada día.

***Dileidys Gabriela Guevara Amaya***

A **Tita** y a **Patricia Marval**, puede que ya no estén en este mundo, pero lo que aprendí con ustedes me acompañará por el resto de mi vida.

***Daniel Alejandro Marin Quijada***

## AGRADECIMIENTO

Gracias a **Dios, mi Señor y guía**, por bendecirme con el regalo de la vida, inteligencia y perseverancia, brindándome su amor e iluminando mi camino para terminar con éxito esta etapa en mi vida, y a la **Virgen María** por acompañarme y guiar mi camino en todo momento.

A mi madre, **Glendy Amaya**, mujer fuerte e inigualable, pilar fundamental en mi vida, por siempre creer en mí y en mis capacidades, por acompañarme tanto en mis buenos como malos momentos y por encima de todo, por enseñarme que todo lo que se empieza se termina, tu forma de ser, tu actitud frente a la vida, tu esfuerzo, tu dedicación, el amor con el que me criaste y tu apoyo incondicional son lo que me ha permitido ser la persona que soy y lograr esta meta, muchas gracias por llevarme a siempre dar lo mejor mí y por no permitir que me rindiera nunca.

A mi padre, **Ramón Guevara**, cuyo amor me ha acompañado siempre y me ha permitido crecer como persona, por alentarme y ayudarme a convertirme en una profesional y a mis hermanos **Nomar y Anthony Guevara** por incentivar me a mejorar cada día más, haciendo que me esforzara para terminar mi carrera.

A mi nonna, **María Guevara**, gracias por haber sembrado en mí la idea de llegar a este momento, aunque ya no pueda verte, tu recuerdo me ha motivado siempre a lograr un poco más y superarme, inspirándome a lograr esta meta.

A **Rosanny La Tocca y Alejandra Raposo**, dos personas que el Señor puso en mi vida cuando más las necesitaba, gracias por ser la calma en la

tempestad y ayudarme a ver más allá del ahora, no habría logrado llegar hasta acá sin su ayuda y consejos.

A mi mejor amigo, **Andrés Morcoima**, quien me ha acompañado desde el primer semestre y con quien he compartido todos estos años de alegrías, llanto, dolores de cabeza y traspasos, gracias por soportarme, acompañarme, apoyarme y por hacer de este camino más llevadero, tu amistad ha sido una de las mejores cosas que me ha dejado esta carrera.

A mis compañeros de la universidad **Luisana Salazar, Karen Pereyra** y a todos los que aportaron su granito de arena para poder lograr esta meta.

A mi tutor, **Edgar Millán**, muchas gracias por sus enseñanzas, guía y paciencia, y por dedicar su tiempo y conocimientos a la realización de este trabajo de grado.

A **Daniel Marin**, mi compañero de tesis, por su apoyo, dedicación y sobre todo por su paciencia, muchas gracias por caminar mi lado durante este trayecto.

A todos los profesores que a lo largo de todos estos años me brindaron sus conocimientos para formarme como profesional y que además me ayudaron en mi crecimiento personal, muchas gracias por su arduo trabajo.

***Dileidys Gabriela Guevara Amaya***

A mi primo y colega, **Roberto Quijada**, que, sin su apoyo, habría sido complicado seguir con la carrera, gracias por tus consejos y guiarme cuando más lo necesité.

A mi hermano, **David Marin**, porque a pesar de la distancia, siempre supo hacerse presente, incluso aunque él no lo supiera.

A mi padre, **Santiago Marin**, que siempre creyó en mí.

A mis tías, **Marbella y La Nena**, no lo hubiera logrado de no ser por su apoyo incondicional.

A todos mis profesores, con los que pasé momentos buenos y complicados que aportaron en mi desarrollo tanto profesional como personal.

A mis amigos de la carrera, **Luisa Torres, Alejandro Morao, Lewis García, Sarahis Guarimán, César Lucas, José Gaspar, Luisana Salazar** y un agradecimiento especial a mi compañero más fiel de la carrera, mi querido colega, **Gabriel Rodríguez**, fuimos el dúo más disparejo de toda la universidad y al mismo tiempo, el mejor; sin ti, este camino habría sido el doble de difícil; hermano, muchas gracias por todo.

A mis amigos de la universidad y de mucho antes también, **Mariana Rojas, Maiquel Paradas, Carlos Silva, Gustavo Romero** y mi querida **Melissa**.

Al hermano que me regaló la universidad, **Carlos Marcano**, mi mejor amigo, me brindaste una camaradería digna de ser plasmada en una obra de ficción, gracias por estar siempre ahí para mí.

A **Mariela Díaz**, otro pilar fundamental en este camino, muchas gracias por todo lo que hizo por mí.

A mi tutor, **Edgar Millán**, gracias por sus orientaciones, sus enseñanzas y su paciencia.

A mi compañera de tesis, **Dileidys Guevara**, por acompañarme en este gran viaje, no pude escoger a una mejor compañera que tú.

A **Yanny Perdomo** y todas aquellas personas que laboran en la universidad cuyo nombre desconozco, que nos ayudaron a afrontar este gran proceso. Muchas gracias.

Finalmente, el agradecimiento más importante. Somos afortunados quienes atravesamos adversidades cobijados por el cálido abrazo de una madre. No existen palabras que describan el inmenso esfuerzo que hizo para que este logro fuera posible, pero hoy quiero rendirle un especial homenaje. A mi madre, **Yulimar Quijada**, el ejemplo supremo de entrega incondicional, el modelo a seguir de quien afirma que haría cualquier cosa por sus hijos. Mami, este triunfo es tan tuyo como mío.

***Daniel Alejandro Marin Quijada***

## RESUMEN

La estibadora T&T Stevedoring, es una empresa encargada de la carga y descarga de buques principalmente en el puerto de Guanta, la cual se ha visto afectada monetariamente por la merma de los buques que atienden mensualmente. Por ello se ideó realizar un Cuadro de Mando Integral sustentado con una planificación estratégica para evaluar las fallas de la organización y poder proporcionar soluciones que no solo ataquen sus problemas financieros, sino que también, mediante diversas perspectivas, puedan brindar un enfoque más amplio de la empresa que le permita solventar sus dificultades. Mediante la reformulación de su misión, visión y objetivos, se logrará trazar un rumbo alcanzable y realista que les permita avanzar como corporación, midiendo el desempeño que ésta tiene en el camino. Mediante la metodología planteada, se realizó una evaluación tanto interna como externa, para determinar las estrategias más convenientes, así como también se construyó mediante el cuadro de mando integral un sistema de indicadores de gestión que servirán para darle el seguimiento apropiado a los resultados para que las estrategias cumplan con los objetivos estratégicos planteados.

## ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN.....	xi
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xviii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxii
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	25
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
1.2 OBJETIVOS.....	28
1.2.1 Objetivo general .....	28
1.2.2 Objetivos específicos.....	28
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	29
2.1 Antecedentes de la investigación.....	29
2.2 Bases teóricas referenciales .....	30
2.2.1 Cuadro de mando integral (CMI) .....	30
2.2.2 Indicadores de gestión .....	31
2.2.3 Tipos de indicadores .....	31
2.2.4 Planeación estratégica .....	32
2.2.5 Misión .....	32
2.2.6 Visión.....	33
2.2.7 Valores .....	33

2.2.8	Objetivos .....	33
2.2.9	Estrategia .....	34
2.2.10	Auditoría interna .....	34
2.2.11	Matriz de evaluación del factor interno (EFI) .....	34
2.2.12	Auditoría externa .....	35
2.2.13	Matriz de evaluación del factor externo (efe).....	35
2.2.14	Matriz PEYEA.....	36
2.2.15	Matriz FODA.....	37
2.2.16	Matriz de la estrategia principal.....	38
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....		40
3.1	Tipo de investigación .....	40
3.2	Nivel de investigación .....	40
3.3	Población y muestra .....	41
3.3.1	Población.....	41
3.3.2	Muestra .....	41
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	41
3.4.1	Revisión bibliográfica.....	42
3.4.2	Observación directa.....	42
3.4.3	Encuesta .....	42
3.4.4	Entrevistas.....	42
3.5	ETAPAS.....	43
3.5.1	Revisión bibliográfica.....	43
3.5.2	Descripción de la situación actual .....	43

3.5.3 Reformular misión y visión .....	43
3.5.4 Establecer objetivos estratégicos .....	44
3.5.5 Formular estrategias.....	44
3.5.6 Elaborar planes de acción .....	44
3.5.7 Construir el cuadro de mando integral.....	44
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
4.1.2 Resultados generales.....	52
4.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	59
4.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	62
4.3.1 Reseña histórica.....	63
4.3.2 Ubicación geográfica .....	64
4.3.3 Estructura organizacional .....	65
4.3.4 Funciones de la empresa .....	65
4.3.5 Diagrama de sistema y ambiente ampliado.....	68
4.3.6 Focos críticos .....	70
4.4 VISIÓN DE NEGOCIO .....	71
4.4.1 Misión .....	71
4.4.2 Visión.....	73
4.4.3 Valores .....	74
4.4.4 Objetivos estratégicos .....	75
4.5 AUDITORÍA INTERNA.....	76
4.5.1 Análisis del contexto interno.....	77
4.5.2 Factores internos clave .....	78

4.5.3 Resumen de las fortalezas y debilidades .....	87
4.5.4 Análisis estructural .....	91
4.5.5 Determinación de los valores ponderados de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	106
4.5.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	109
4.6 Auditoría externa.....	112
4.6.1 Análisis del contexto externo.....	113
4.6.2 Factores externos claves.....	114
4.6.3 Resumen de las oportunidades y amenazas.....	123
4.6.4 Análisis estructural .....	124
4.6.5 Determinación de los valores ponderados de la matriz EFE .....	133
4.6.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	135
4.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) .....	137
4.8 Matriz de evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) .....	140
4.9 Matriz de la estrategia principal .....	144
4.10 Matriz de alineamiento estratégico .....	145
4.11 Prueba de estrategias .....	148
4.12 Relación objetivos-estrategias .....	151
4.13 Planes de acción.....	154
4.14 Evaluación y control.....	174
4.15 Cuadro de mando integral.....	174
4.15.1 Perspectivas financieras.....	183

4.15.2 Perspectivas de cliente.....	184
4.15.3 Perspectivas de procesos internos.....	185
4.15.4 Perspectivas de formación y crecimiento .....	186
4.15.5 Establecer indicadores de gestión.....	188
4.15.6 Diseño del cuadro de mando integral.....	204
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	207
5.1 CONCLUSIONES .....	207
5.2 RECOMENDACIONES.....	209
BIBLIOGRAFÍA.....	210
ANEXOS.....	214
Anexo 1 (Encuesta para trabajadores fijos) .....	214
Anexo 2 (Encuesta para trabajadores eventuales) .....	216
Anexo 3 (Encuesta para clientes) .....	219
Anexo 4 (Gráficos de las encuestas de los trabajadores fijos y eventuales y de clientes).....	221
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:.....	239

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1: Diagrama de Ishikawa de T&T Stevedoring.....	60
Figura 4.2: Ubicación de T&T Stevedoring .....	64
Figura 4.3: Organigrama de T&T Stevedoring .....	65
Figura 4.4: Diagrama de sistema y ambiente de T&T Stevedoring.....	69
Figura 4.5: Relación entre el porcentaje de motricidad y dependencia.....	102
Figura 4.6: Identificación de variables clave Motricidad Vs Dependencia...	103
Figura 4.7: Relación entre el porcentaje de motricidad y dependencia.....	130
Figura 4.8: Identificación de variables clave Motricidad Vs Dependencia...	131
Figura 4.9: Representación del punto (0.5, -1.7) de la Matriz PEYEA .....	139
Figura 4.10: Relaciones causa-efecto de las variables clave del éxito de T&T Stevedoring.....	188
Figura 4.11: Cuadro de Mando Integral para T&T Stevedoring .....	206

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1: Cuadro resumen de la encuesta para trabajadores fijos.....	52
Tabla 4.2: Cuadro resumen de la encuesta para trabajadores eventuales...	55
Tabla 4.3: Cuadro resumen de la encuesta para clientes.....	57
Tabla 4.4: Fortalezas de T&T Stevedoring .....	88
Tabla 4.5: Debilidades de T&T Stevedoring .....	89
Tabla 4.6: Listado de variables .....	92
Tabla 4.7: Matriz de Análisis Estructural de los Factores Internos.....	95
Tabla 4.8: Identificación de las variables claves .....	99
Tabla 4.9: Valores ponderados de los Factores Internos.....	107
Tabla 4.10: Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	110
Tabla 4.11: Oportunidades de T&T Stevedoring.....	123
Tabla 4.12: Amenazas de T&T Stevedoring .....	124
Tabla 4.13: Listado de variables .....	125
Tabla 4.14: Matriz de Análisis Estructural de los Factores Externos .....	127
Tabla 4.15: Identificación de las variables clave.....	129
Tabla 4.16: Valores ponderados de los Factores Externos .....	134
Tabla 4.17: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	136
Tabla 4.18: Matriz PEYEA .....	138
Tabla 4.19: Matriz FODA .....	142
Tabla 4.20: Matriz de Alineamiento estratégico .....	145
Tabla 4.21: Estrategias seleccionadas .....	147
Tabla 4.22: Matriz de Rumelt.....	150

Tabla 4.23: Relación Objetivos-Estrategias .....	152
Tabla 4.24: (1/2) Plan de Acción para estrategia E1.....	155
Tabla 4.25: (1/2) Plan de Acción para estrategia E2.....	156
Tabla 4.26: (2/2) Plan de Acción para estrategia E2.....	157
Tabla 4.27: (1/2) Plan de Acción para estrategia E3.....	158
Tabla 4.28: (2/2) Plan de Acción para estrategia E3.....	159
Tabla 4.29: (1/4) Plan de Acción para estrategia E4.....	160
Tabla 4.30: (2/4) Plan de Acción para estrategia E4.....	161
Tabla 4.31: (3/4) Plan de Acción para estrategia E4.....	162
Tabla 4.32: (4/4) Plan de Acción para estrategia E4.....	163
Tabla 4.33: (1/4) Plan de Acción para estrategia E5.....	164
Tabla 4.34: (2/4) Plan de Acción para estrategia E5.....	165
Tabla 4.35: (3/4) Plan de Acción para estrategia E5.....	166
Tabla 4.36: (4/4) Plan de Acción para estrategia E5.....	167
Tabla 4.37: (1/2) Plan de Acción para estrategia E6.....	168
Tabla 4.38: (2/2) Plan de Acción para estrategia E6.....	169
Tabla 4.39: Plan de Acción para estrategia E7 .....	170
Tabla 4.40: (1/3) Plan de Acción para estrategia E8.....	171
Tabla 4.41: (2/3) Plan de Acción para estrategia E8.....	172
Tabla 4.42: (3/3) Plan de Acción para estrategia E8.....	173
Tabla 4.43: Variables para la empresa de transporte de mercancía Benavent Bellver S.L.....	176
Tabla 4.44: Variables para la empresa portuaria Empormontt.....	177
Tabla 4.45: Variables para la empresa portuaria AZUR .....	178

Tabla 4.46: Variables para la empresa de trabajos marítimos Oxxean.....	179
Tabla 4.47: Variables para la empresa portuaria Emporcha.....	180
Tabla 4.48: Comparación de variables entre empresas.....	180
Tabla 4.49: Relación entre Objetivo-Estrategia-Factor clave del éxito, Perspectiva Financiera .....	184
Tabla 4.50: Relación entre Objetivo-Estrategia-Factor clave del éxito, Perspectivas del Cliente .....	185
Tabla 4.51: Relación entre Objetivo-Estrategia-Factor clave del éxito, Perspectivas de Procesos Internos.....	186
Tabla 4.52: Relación entre Objetivo-Estrategia-Factor clave del éxito, Perspectivas de Formación y Crecimiento.....	187
Tabla 4.53: Formulación de Indicadores de Gestión.....	189
Tabla 4.54: Descripción Indicadores de Perspectiva Financiera (1/4) .....	190
Tabla 4.55: Descripción Indicadores de Perspectiva Financiera (2/4) .....	191
Tabla 4.56: Descripción Indicadores de Perspectiva Financiera (3/4) .....	192
Tabla 4.57: Descripción Indicadores de Perspectiva Financiera (4/4) .....	193
Tabla 4.58: Descripción Indicadores de Perspectiva de Cliente (1/3).....	194
Tabla 4.59: Descripción Indicadores de Perspectiva de Cliente (2/3).....	195
Tabla 4.60: Descripción Indicadores de Perspectiva de Cliente (3/3).....	196
Tabla 4.61: Descripción Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos (1/4) .....	197
Tabla 4.62: Descripción Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos (2/4) .....	198
Tabla 4.63: Descripción Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos (3/4) .....	199

Tabla 4.64: Descripción Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos (4/4)	200
Tabla 4.65: Descripción Indicadores de Perspectiva de Formación y Crecimiento (1/2)	201
Tabla 4.66: Descripción Indicadores de Perspectiva de Formación y Crecimiento (2/2)	202
Tabla 4.67: Resumen de la descripción de los Indicadores de Gestión.....	203
Tabla 4.68: Cuadro de Mando Integral para T&T Stevedoring .....	204

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultado de la primera pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	222
Gráfico 2. Resultado de la segunda pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	222
Gráfico 3. Resultado de la tercera pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	223
Gráfico 4. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	223
Gráfico 5. Resultado de la quinta pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	224
Gráfico 6. Resultado de la sexta pregunta aplicada a los trabajadores fijos	224
Gráfico 7. Resultado de la séptima pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	225
Gráfico 8. Resultado de la octava pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	225
Gráfico 9. Resultado de la novena pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	226
Gráfico 10. Resultado de la décima pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	226
Gráfico 11. Resultado de la undécima pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	227
Gráfico 12. Resultado de la duodécima pregunta aplicada a los trabajadores fijos .....	227
Gráfico 13. Resultado de la decimotercera pregunta aplicada a los trabajadores fijos.....	228

Gráfico 14. Resultado de la primera pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	228
Gráfico 15. Resultado de la segunda pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	229
Gráfico 16. Resultado de la tercera pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	229
Gráfico 17. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	230
Gráfico 18. Resultado de la quinta pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	230
Gráfico 19. Resultado de la sexta pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	231
Gráfico 20. Resultado de la séptima pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	231
Gráfico 21. Resultado de la octava pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	232
Gráfico 22. Resultado de la novena pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	232
Gráfico 23. Resultado de la décima pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	233
Gráfico 24. Resultado de la undécima pregunta aplicada a los trabajadores eventuales .....	233
Gráfico 25. Resultado de la primera pregunta aplicada a los clientes .....	234
Gráfico 26. Resultado de la segunda pregunta aplicada a los clientes.....	234
Gráfico 27. Resultado de la tercera pregunta aplicada a los clientes .....	235
Gráfico 28. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a los clientes.....	235

Gráfico 29. Resultado de la quinta pregunta aplicada a los clientes.....	236
Gráfico 30. Resultado de la sexta pregunta aplicada a los clientes .....	236
Gráfico 31. Resultado de la séptima pregunta aplicada a los clientes .....	237
Gráfico 32. Resultado de la octava pregunta aplicada a los clientes .....	237
Gráfico 33. Resultado de la novena pregunta aplicada a los clientes.....	238
Gráfico 34. Resultado de la décima pregunta aplicada a los clientes .....	238

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La actividad portuaria es de suma importancia para el país, pues permite el desarrollo comercial y el crecimiento económico del mismo, esto dado que posibilita el transporte de mercancía. Pero, el hecho de simplemente transportar la carga no es suficiente, para que este proceso se dé correctamente se tienen que llevar a cabo otras acciones cómo la carga y descarga de mercancía en los diversos puertos existentes y es en esta parte del sector donde varias empresas hacen su aparición, como lo es T&T.

T&T Stevedoring es una organización con más de 30 años de experiencia. Desde su fundación, en 1989, se ha encargado de la carga y descarga de buques en los puertos del Oriente del país, principalmente en el Puerto de Guanta donde se desarrollan actualmente, así como también en Araya, Cumaná, Estado Sucre y el Puerto de Guamache, Estado Nueva Esparta. Anteriormente gozaban de una gran cantidad de buques para atender, abundancia que los llevó a ser una de las empresas más exitosas del negocio portuario en todo el Oriente del país. Sin embargo, desde hace ya algunos años, han sido víctimas de una merma en sus operaciones pues llegan muy pocos buques al mes o, muchas veces, ninguno.

Uno de los problemas que enfrenta la empresa es que ha descuidado la organización y el control de sus procesos, atendiendo las cargas que les lleguen sin plantear las pautas a seguir para estos casos, sin poseer manuales de procedimiento ni establecer claramente cómo se realizará la toma de decisiones, la administración u otros aspectos importantes dentro de

la empresa, lo que ha generado ineficiencia operativa, pérdida de recursos innecesaria, errores en los trabajos y pérdidas monetarias. Además de esto, no existen estrategias para la captación de nuevos clientes, cosa que los ha llevado a un estado de baja productividad a nivel económico.

Por otro lado, la compañía realiza su gestión de manera improvisada, ya que no poseen un manual de puestos y cargos, razón por la cual hace años que no se han formulado objetivos claros y bien redactados, quedándose los que tienen actualmente como meras declaraciones orales que no se han medido correctamente, lo que ha causado que estos no se logren en un plazo de tiempo estipulado y han dificultado que el personal tenga el compromiso de cumplirlos, complicando a la empresa el prosperar en sus operaciones y seguir funcionando en las mejores condiciones.

Ya que la empresa ha operado de manera automática durante años, sin analizar sus factores internos y externos, esto ha llevado a un estancamiento y falta de dirección en la misma, ya que todo se ha hecho de manera improvisada y este tipo de manejo, a la larga lleva, a una falta de control en la organización que es palpable.

Haciendo uso del cuadro de mando integral (CMI), que es una herramienta que convierte las estrategias en objetivos medibles y que va de la mano con los indicadores de gestión, le permitirá a la organización no solo el poder tomar acciones sobre sus problemas, sino también medir el rumbo del plan estratégico y vigilar que este no se salga de su curso para poder asegurar su éxito.

Conjuntamente con una planificación estratégica bien diseñada y estructurada, la empresa T&T no solo podrá tener un panorama más claro acerca de si misma, sino que también contará con la oportunidad de evaluar

diversas estrategias que los ayuden a mantener sus operaciones y a considerar opciones que los lleven a visualizar un mejor futuro en el país. Al igual que les brindará la oportunidad de mejorar los procesos de toma de decisiones, así como también optimizar la planeación y control de su servicio.

El alcance de esta investigación está destinado específicamente a T&T Stevedoring, con el propósito de mejorar la gestión para las actividades de la misma, mediante la formulación de estrategias con la planificación estratégica simultáneamente con el mapa estratégico generado a partir de las perspectivas del cuadro de mando integral donde se relacionan los objetivos, las estrategias y los indicadores financieros y no financieros convenientes y necesarios.

La originalidad de la investigación radica en que será la primera vez que se hará uso de la herramienta del cuadro de mando integral en T&T Stevedoring, lo que les da la oportunidad de poder optimizar la gestión que llevan en la organización y sacar beneficio de un estudio realizado mediante un enfoque diferente al que han estado probando en los últimos años.

La importancia del trabajo a realizar en T&T Stevedoring queda evidenciada debido a los múltiples problemas que la empresa tiene y que ha venido arrastrando a lo largo de los años con la crisis que enfrenta; la situación se ha vuelto delicada, por lo que les conviene tener diversos planes de acción evaluados, siguiendo una metodología que le permita sacar provecho a las oportunidades y fortalezas, y mitigar las debilidades y amenazas lo más que se pueda.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Diseñar un cuadro de mando integral para una compañía estibadora de buques en Av. Raúl Leoni, sector Los Cocalitos, Guanta, Estado Anzoátegui.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de T&T Stevedoring.
- Reformular la misión y visión de T&T Stevedoring.
- Establecer objetivos estratégicos para el cumplimiento de la misión.
- Formular las estrategias para cumplir con los objetivos planteados.
- Elaborar planes de acción de acuerdo a las estrategias definidas.
- Construir un cuadro de mando integral para T&T Stevedoring.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

En T&T Stevedoring no se han realizado investigaciones similares. En la Universidad de Oriente, específicamente en el departamento de Computación y Sistemas del núcleo de Anzoátegui se han realizado diversos trabajos de grado en esta área. A continuación, se presentan algunas investigaciones:

- Cazorla y González (2024), formularon un sistema de control de gestión para una institución educativa, basándose en indicadores para el cuadro de mando integral con el fin de orientar a la institución a cumplir con los objetivos propuestos y formular estrategias siguiendo una metodología sugerida que pudiera ser sometida a cambios de ser necesario y así mejorar su servicio.
- Moy (2010), diseñó un plan estratégico para una fundación de alzheimer donde se fueron determinando objetivos estratégicos siguiendo la metodología de Thompson y Strickland, formulando estrategias y diseñando planes de acción que respalden los objetivos y estrategias planteadas para finalmente obtener ventajas competitivas en la organización.
- Boada y Parra (2010), diseñaron un modelo de gestión balanceado de indicadores a una fundación dedicada a la prevención del consumo de alcohol, tabaco y otras drogas, mediante el uso de indicadores de gestión apoyados con la metodología del sistema balanceado de

- indicadores para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la fundación y poder detectar desviaciones de forma automática en el mismo.
- Lorenzo y Sosa (2010), diseñaron un plan estratégico para una empresa comercializadora de repuestos automotrices, donde fue seguida la metodología de Thompson y Strickland para realizar una planificación estratégica utilizando varios conceptos de Fred David y Morrisey George, formulando así su misión y visión, analizando su ambiente externo e interno para formular estrategias y diseñar un plan de acción para el logro de los objetivos planteados.
- Cova y Moreno (2010), diseñaron un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de una microempresa, utilizando los modelos de planeación estratégica se determinó la misión y visión, revisión de metas y la formulación de estrategias para diseñar el plan de acción que sustentan las estrategias y los objetivos planteados.

## **2.2 Bases teóricas referenciales**

### **2.2.1 Cuadro de mando integral (CMI)**

El cuadro de mando integral, o sistema balanceado de indicadores de gestión, es una herramienta que tiene como propósito implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una organización. Este modelo de gestión estratégica, desarrollado por Kaplan y Norton (1996), permite a las empresas medir y evaluar su desempeño desde cuatro perspectivas, que son la financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento.

## 2.2.2 Indicadores de gestión

Según Uribe y Reinoso (2014), los indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, etc). En tal sentido, son la relación entre los objetivos, las metas y el resultado.

## 2.2.3 Tipos de indicadores

Los indicadores de gestión (también conocidos como KPI's, por sus siglas en inglés) son herramientas esenciales para evaluar el desempeño y el logro de metas en una empresa. Según Roncancio (2019), algunos de estos indicadores son:

- Indicadores internos vs. externos:
  - Externos: Son aquellos disponibles para una amplia audiencia fuera de la compañía, por ejemplo, el índice de satisfacción del empleado.
  - Internos: Están relacionados con los procesos internos de la organización, como, por ejemplo, los ingresos por empleado.
  
- Indicadores cualitativos vs. cuantitativos:
  - Cualitativos: Miden las opiniones y percepciones subjetivas sobre el funcionamiento de la empresa, por ejemplo, el nivel de satisfacción del cliente o calificación de la calidad del servicio.
  - Cuantitativos: Son medidos a través de la objetividad y expresados en valores numéricos, como, por ejemplo, la tasa de conversión de cierre de ventas.

- Indicadores inductores o predictivos vs. históricos o rezagados:
  - Inductor o predictivo: Son aquellos que pueden influir en el resultado futuro, como las utilidades de una organización.
  - Histórico o rezagado: Describen el desempeño pasado, como el porcentaje de procesos optimizados.
  
- Indicadores de eficiencia vs. eficacia:
  - Eficiencia: Indican la medida en que el tiempo, el esfuerzo o el costo se emplean adecuadamente para obtener los resultados deseados, como el porcentaje de pedidos procesados.
  - Eficacia: Miden el funcionamiento objetivo de la empresa, como la cantidad de artículos entregados,

#### **2.2.4 Planeación estratégica**

Según David (2003), la planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a la empresa lograr sus objetivos. Uno de los fines más importantes de la planeación estratégica es lograr obtener una ventaja competitiva en la organización.

#### **2.2.5 Misión**

Según Strickland y Thompson (2012), la misión describe la actividad y propósito de negocios; es la razón de ser de la organización; se puede formular habiendo respondido 3 preguntas: “¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué estamos aquí?”. La misión puede servir como insumo para establecer prioridades, estrategias, planes y tareas.

### **2.2.6 Visión**

Según Strickland y Thompson (2012), la visión retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa, básicamente hacia dónde se dirige la organización. Una visión estratégica bien concebida puede aclarar los puntos de vista de los ejecutivos sobre la dirección de la empresa a largo plazo, así como también reducir el riesgo de tomar decisiones precipitadas, riesgosas y sin sentido. La declaración de la visión debe ser corta, preferiblemente una frase, como un eslogan que sea fácil de recordar.

### **2.2.7 Valores**

Según Chiavenato (2009), los valores son las creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Cada entidad debe tener valores, y estos, a su vez, forman parte de la identidad organizacional de la empresa. Es necesario que cada empresa tenga valores con los que los propietarios sientan que pueden encajar en su organización.

### **2.2.8 Objetivos**

Según David (2003), son los resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Estos deben cumplir con una serie de parámetros que pueden ayudar a formularlos; deben ser simples, medibles, alcanzables, relevantes y tener un tiempo estipulado para poder cumplirlos. Estos representan los resultados que la organización busca alcanzar para poder cumplir con su misión.

### **2.2.9 Estrategia**

Según Strickland y Thompson (2012), la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, así como también mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Una estrategia bien formulada puede asegurar el éxito competitivo, mantener el crecimiento y asegurar el futuro de la empresa a largo plazo.

### **2.2.10 Auditoría interna**

Es la encargada de identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de una empresa en sus áreas funcionales de negocio, tales como dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo. Su fin es eliminar las debilidades y capitalizar las fortalezas.

### **2.2.11 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)**

Es una herramienta que resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales de la empresa, así como también proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Según David (2003), una matriz EFI se elabora en 5 pasos:

- Enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Se debe utilizar un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
- Asignar un valor que vaya desde el 0.0 hasta el 1.0 a cada factor, siendo 0.0 “sin importancia” y el 1.0 “muy importante”. El valor asignado a

determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa.

- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) o fortaleza mayor (4).
- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

### **2.2.12 Auditoría externa**

Es aquella encargada de identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos más allá del control de la organización. Identifica las oportunidades y las amenazas clave de la empresa. Las oportunidades no se controlan, se aprovechan y las amenazas no se eliminan, se atenúan. Hay que tener en cuenta que, si se tiene control de la variable, ésta no se considera un factor externo.

### **2.2.13 Matriz de evaluación del factor externo (efe)**

Según David (2003), la matriz EFE permite a los estrategas resumir la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva. La matriz EFE se elabora mediante 5 pasos:

- Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Se debe incluir un total de entre 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas que afecten a la empresa y a su sector.

- Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 a 1.0, siendo 0.0 “sin importancia” y 1.0 “muy importante”. El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben un valor más alto que las amenazas, a menos que éstas sean demasiado severas.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta “es excelente”, tres a la respuesta “está por arriba del promedio”, dos a la respuesta es de “nivel promedio” y uno a la respuesta “es deficiente”.
- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

#### **2.2.14 Matriz PEYEA**

Con la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción PEEA o PEYEA, se puede determinar la posición estratégica más adecuada de la empresa, ya sea conservadora, agresiva, defensiva o competitiva. Para aplicar esta matriz, se deben determinar los ejes los cuales representan dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas: estabilidad ambiental (EA) y fuerzas de la industria (FI). Los pasos para elaborar una matriz PEYEA son los siguientes:

- Seleccionar una serie de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
- Asignar un valor numérico que vaya de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI, así como también

se debe asignar un valor numérico que vaya de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones VC y EA.

- Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar los dos puntajes del eje “x” y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje “y” y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto “xy”.
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

### **2.2.15 Matriz FODA**

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mejor conocida como la matriz FODA, es una herramienta de ajuste que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Su elaboración, según David (2003), consta de 8 pasos:

- Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
- Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anotar las estrategias DO resultantes.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Establecer la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anotar las estrategias DA resultantes.

### **2.2.16 Matriz de la estrategia principal**

En la matriz de la estrategia principal, la empresa se posiciona en uno de los 4 cuadrantes de estrategia. En el cuadrante I se posicionan las empresas con una posición estratégica excelente; para estas, se recomienda concentrarse en los mercados, como la integración hacia adelante, integración horizontal, la diversificación o la penetración de mercado.

En el cuadrante II están posicionadas las empresas que necesitan evaluar su estrategia actual en el mercado y por qué esta no funciona, ya que no pueden competir de forma eficaz; para estas empresas, la mejor estrategia puede ser una intensiva, aunque si carece de una ventaja competitiva, a menudo la integración horizontal puede ser la mejor opción.

Las organizaciones que se encuentran en el cuadrante III tienen posiciones competitivas débiles y tienen que efectuar cambios drásticos de forma rápida para evitar situaciones como una mayor declinación o posible liquidación. Una alternativa puede ser desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes y si esto falla, la última alternativa podría ser la enajenación o la diversificación.

Por último, las empresas posicionadas en el cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento. Las empresas de este cuadrante suelen poseer niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que pueden seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal y alianzas estratégicas.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación presentado en este trabajo se puede catalogar de campo, puesto que parte de los datos fueron obtenidos mediante la observación del lugar al que va a ser aplicada (la realidad) y la otra parte de éstos fueron recolectados mediante una encuesta aplicada al personal de la organización y a los clientes.

El trabajo también puede catalogarse como un tipo de investigación proyectiva, puesto que permite dar solución al problema diagnosticado presentado por la organización mediante una propuesta basada en la situación actual del sistema. Según Hurtado (2000, p. 49), la investigación proyectiva tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones.

#### **3.2 Nivel de investigación**

El nivel de la investigación es proyectiva (Hurtado, 2000), porque consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de algo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, región geográfica o área de conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de la necesidades del momento.

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1 Población**

En esta investigación la población es finita tomando en consideración 3 poblaciones. La primera está representada por catorce (14) individuos que conforman actualmente la parte administrativa de T&T Stevedoring, siendo ellos el personal fijo que tiene la organización, contando a la gerente y otros miembros activos (sin contar a los propietarios); la segunda queda representada por aproximadamente 30 individuos que fungen como personal eventual en la empresa, encargados de los procedimientos en el puerto de Guanta para la carga y descarga de buques; la tercera está conformada por dos (2) clientes fijos con los que cuenta la organización.

#### **3.3.2 Muestra**

Dado que T&T Stevedoring cuenta con una población total de 46 individuos, compuesta por 14 empleados fijos, 30 eventuales y 2 clientes, y considerando que esta cifra es inferior a cincuenta (50) personas, según lo establecido por Hernández (2001), no es necesario calcular una muestra. Por lo tanto, en esta investigación, la muestra coincide con la población.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para conseguir la información requerida para el trabajo de investigación fueron utilizadas las siguientes técnicas para recolectar datos:

### **3.4.1 Revisión bibliográfica**

Esta técnica se utilizó para indagar en diversos textos, que van desde referencias bibliográficas, tesis de investigación de pregrado y postgrado, fuentes especializadas como revistas y diversos sitios web; principalmente para sustentar las bases teóricas que sirvieron para soportar el desarrollo del trabajo de investigación.

### **3.4.2 Observación directa**

Se aplicó la observación directa sobre el sistema de estudio para captar los hechos que acontecen en la organización y de esta manera obtener los datos que más se aproximen a la realidad, especialmente a aquellas actividades que tengan que ver con el control de gestión que se podrían mejorar en la empresa.

### **3.4.3 Encuesta**

Se realizó una encuesta en donde se redactaron una serie de preguntas que cubrían diversas áreas de la organización y que sirvieron para dar un panorama general sobre el estado de la empresa y sus actividades, como acerca del manejo de personal, las actividades diarias en el área administrativa, los impuestos que paga la empresa, entre otras.

### **3.4.4 Entrevistas**

Se hizo una encuesta de tipo no estructurada para conocer el funcionamiento de la empresa, especialmente en el área administrativa, la cual siempre está en funcionamiento, además de conocer un poco de los procesos internos de la organización, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos que

manejan al momento de efectuar sus operaciones; de esta forma, se pudieron determinar propuestas para el mejoramiento de sus áreas.

### **3.5 ETAPAS**

#### **3.5.1 Revisión bibliográfica**

Durante esta etapa se buscó obtener información mediante la revisión de material relacionado con el tema de la investigación mediante revistas especializadas en el área, tesis de grado, material bibliográfico proporcionado por diferentes autores y, por último, Internet.

#### **3.5.2 Descripción de la situación actual**

Mediante las técnicas anteriormente nombradas (la encuesta, la entrevista y la observación directa) se procedió a describir la situación actual del sistema a estudiar. Utilizando un criterio objetivo se diagnosticó el problema de la organización, identificando los puntos favorables y desfavorables que la empresa tiene a su favor y en contra respectivamente.

#### **3.5.3 Reformular misión y visión**

Se redactó una nueva misión para la organización que describiera el propósito de la empresa, siguiendo la metodología de Strickland y Thompson (2012), que busca responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿Por qué estamos aquí? Mientras que la visión se redactó siguiendo la misma metodología de responder una pregunta, en este caso: ¿Hacia dónde nos dirigimos?, para definir el futuro de la organización.

#### **3.5.4 Establecer objetivos estratégicos**

Se propuso a la gerencia establecer los objetivos estratégicos necesarios para establecer metas a corto y a largo plazo en la organización. Esto mediante los principios propuestos por Morrisey (1996) y Kaplan y Norton (1996).

#### **3.5.5 Formular estrategias**

Se formularon estrategias siguiendo la metodología de David (2003), haciendo uso de las matrices EFE, EFI, PEYEA, FODA y de la estrategia principal, teniendo en cuenta la información que se obtuvo mediante los estudios realizados y de esta manera, seleccionar las mejores estrategias para la organización.

#### **3.5.6 Elaborar planes de acción**

Durante esta etapa, se consideraron los objetivos estratégicos más importantes y las estrategias para elaborar detalladamente una programación de actividades para cada estrategia para así proceder a su posterior ejecución.

#### **3.5.7 Construir el cuadro de mando integral**

Durante esta etapa se procedió a construir el cuadro de mando integral siguiendo la metodología propuesta por Kaplan y Norton (1996) para hacer el seguimiento de los indicadores de gestión de la organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Debido a la naturaleza de la investigación, fue de vital importancia tener un panorama específico acerca del problema principal planteado, por lo que se aplicaron diversas encuestas al personal de la organización (tanto al eventual como al fijo) así como también a los clientes que atienden para poder tener una perspectiva de cada grupo. Esto sirvió como base para poder comprender el funcionamiento de la empresa y de la situación actual.

Una empresa que no genera rentabilidad es una fórmula garantizada del fracaso; la rentabilidad de la empresa depende en gran parte de los clientes, ya sea que ofrezca un producto o un servicio, siempre se verá por la satisfacción del cliente, ya que éste es el medio en el que la empresa logrará tener ingresos y así podrá generar rentabilidad. La satisfacción del cliente puede ir más allá de ofrecer el servicio y que esté bien realizado, también puede depender de otros factores como el tiempo en que se realiza esta tarea.

El método de captación de clientes es también muy importante para cualquier organización, ya que muchas veces las empresas no pueden conformarse solo con tener a sus clientes habituales satisfechos, sino que también deben aprender a cómo hacerse con una nueva cartera de clientes para poder hacer crecer su negocio.

También cabe destacar que el trabajo que se hace internamente en las empresas igualmente se ve influenciado por la relación entre sus trabajadores, desde el trato humano, la profesionalidad y la cordialidad diaria

con sus compañeros de equipo, así como también un adecuado incentivo para seguir realizando sus labores correctamente y en óptimas condiciones.

La aplicación de encuestas a los empleados y clientes de la organización, la observación directa y las entrevistas no estructuradas funcionaron de base para realizar el establecimiento de los indicadores de gestión para la realización del cuadro de mando integral.

#### **4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Se aplicaron 3 encuestas para conocer datos específicos acerca del personal que labora en la empresa, 2 para los trabajadores, una para el personal fijo (ver Anexo 1) y otra para el personal eventual (ver Anexo 2) respectivamente y otra encuesta a los clientes (ver Anexo 3) que son los que requieren el servicio de la organización.

##### **ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA DE TRABAJADORES FIJOS**

- En el gráfico 1 (ver Anexo 4) se muestra un resultado del 71% para la respuesta “No” y del 29% para la respuesta “Sí” sobre si el personal fijo de la organización conoce la misión y visión de la empresa. Lo que da a entender que la mayoría del personal de la institución no posee un grado de comprensión claro acerca de la razón de existir de la organización ni hacia dónde se dirige.
- Los datos reflejados en el gráfico 2 (ver Anexo 4) muestran que 79% de los empleados califican el ambiente laboral de la empresa como “Muy bueno”, mientras que un 21% del personal lo califica como “bueno”. Esto da a entender que la relación entre los trabajadores fijos de la

organización es cordial y profesional, por lo que existe un buen trato entre ellos.

- En el gráfico 3 (ver Anexo 4) los empleados respondieron con un 64% la respuesta “No” acerca de si conocen los objetivos que la empresa quiere lograr, mientras que un 36% de éstos señalaron la opción “Sí”. Puede verse reflejado que la mayoría del personal no conoce bien los objetivos que la organización desea alcanzar, por lo que no están trabajando para alcanzarlos.
- En el gráfico 4 (ver Anexo 4) se hace referencia a que si consideraban la relación entre empleados y los distintos departamentos como satisfactoria, donde marcaron en un 79% la opción del “Sí” mientras que un 21% respondió la opción “No”. Se puede deducir que la relación entre los distintos departamentos es satisfactoria, contando con buena comunicación entre ellos, lo que ayuda a que las actividades se realicen lo mejor posible.
- Para el gráfico 5 (ver Anexo 4) se marcó la opción de “No” en un 100% acerca de si actualmente la empresa brinda alguna formación en su área. Por lo que se puede deducir que actualmente no se le da formación a ninguno de los trabajadores fijos.
- En el gráfico 6 (ver Anexo 4) se obtuvo un resultado más diverso cuando se respondió a la pregunta de cuál era la razón que motivaba a los empleados a seguir trabajando. Un 21% marcó la opción de “Salario”, un 14% marcó la opción de “Experiencia”, un 29% marcó la opción de “Ambiente laboral” y un 36% marcó la opción de “Bonificación”. A pesar de que las respuestas fueron diversas, se pudo evidenciar que los trabajadores sienten que seguir trabajando en la organización ofrece beneficios, ya sea el salario, la experiencia, el ambiente laboral o las bonificaciones.
- En el gráfico 7 (ver Anexo 4), el resultado acerca de si los empleados se encuentran satisfechos con el salario que reciben, un 64% marcó la

opción “Satisfecho” y un 36% marcó la opción “Puede mejorar”. Se puede inferir que los trabajadores en su mayoría se sienten satisfechos con el salario que reciben en la empresa.

- Para el gráfico 8 (ver Anexo 4) se marcó en un 93% la opción “Si” sobre si la empresa realiza una inducción al momento de ser contratado, mientras que un 7% marcó la opción “No”. Con esto se puede inferir que la empresa al menos realiza una inducción para su personal al momento de su contratación.
- En el gráfico 9 (ver Anexo 4) sobre si se lleva a cabo alguna evaluación de rendimiento en la empresa, un 79% marcó la opción de “No” mientras que un 21% marcó la opción de “Sí”. Respecto a este punto, si bien el personal fijo en general no recibe una evaluación de rendimiento, a nivel de gerencia, ésta es realizada de manera informal.
- En el gráfico 10 (ver Anexo 4) el 100% de los empleados marcaron la opción “No” acerca de si había alguna persona encargada del marketing dentro de la organización. Se puede inferir que la empresa no tiene una persona encargada de la parte de marketing.
- Para el gráfico 11 (ver Anexo 4) se consultó acerca de si los empleados consideran que la empresa debe mejorar su publicidad, donde el 57% de los empleados marcaron la opción de “No” y un 43% marcaron la opción de “Sí”. Con este resultado se puede intuir que la mayoría de los empleados fijos no consideran que la publicidad de la empresa sea un factor importante.
- En el gráfico 12 (ver Anexo 4) de nuevo se pudieron registrar variedad de respuestas. Un 21% de los empleados marcaron la opción de “Muy satisfecho” acerca de cómo se realizan las actividades dentro de la empresa, un 50% marcó la opción de “Satisfecho”, un 29% marcaron la opción de “Puede mejorar”, dejando las opciones de “Insatisfecho” y “Muy insatisfecho” en 0%. Lo que se puede inferir, es que la mayoría de

los empleados se sienten satisfechos con la forma en que se llevan a cabo las actividades en la empresa.

- Para el gráfico 13 (ver Anexo 4) acerca de cuál creen los empleados que es la mayor ventaja de la empresa de nuevo se tuvo una variedad de respuestas. Un 50% marcó la opción de “Calidad de servicio”, un 21% marcó la opción de “Ubicación”, un 14% marcó la opción de “Tecnología” y un 14% marcó la opción de “Renombre”, dejando las opciones “Precio” y “Atención al cliente” en 0%. Se puede inferir que la mitad de los trabajadores fijos consideran que la calidad del servicio es la mayor ventaja que tiene la organización, mientras que la otra mitad se divide entre la ubicación, tecnología y renombre de la empresa.

### **ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA DE TRABAJADORES EVENTUALES**

- En cuanto al gráfico 14 (ver Anexo 4), los trabajadores eventuales seleccionaron la opción “No” en un 90% acerca de si conocían la misión y visión de la empresa, mientras que un 10% marcó la opción del “Sí”. Por lo que se puede inferir que la mayoría de los trabajadores eventuales no conocen la misión y visión de la organización.
- En el gráfico 15 (ver Anexo 4) un 67% de los trabajadores seleccionaron la opción “Muy bueno”, un 20% seleccionó la opción de “Bueno” y el 13% restante seleccionó la opción de “Puede mejorar” acerca cómo calificarían el ambiente de trabajo.
- En el gráfico 16 (ver Anexo 4), un 93% de los trabajadores marcó la opción de “No”, mientras que un 7% marcó la opción de “Sí” acerca de si conocían los objetivos que la empresa quiere alcanzar. Con esto, se puede inferir que la mayoría del personal eventual no conoce los objetivos que tiene la organización.

- Para el gráfico 17 (ver Anexo 4), el 100% de los trabajadores marcaron la opción de “No” acerca de si se les había dado alguna formación en su área. Con esto, se puede inferir que a los trabajadores eventuales no se les hace ningún tipo de formación en su trabajo.
- En el gráfico 18 (ver Anexo 4), un 75% de los trabajadores marcó la opción de “Salario”, mientras que un 25% marcó la opción de “Experiencia” acerca de cuáles eran las motivaciones que tenían de seguir trabajando.
- En el gráfico 19 (ver Anexo 4), el 63% de los trabajadores marcó la opción de “Satisfecho” y el 37% “Puede mejorar”, dejando la opción de “Insatisfecho” en 0%. Se puede inferir que los trabajadores, en su mayoría, se sienten satisfechos con el salario que reciben.
- Para el gráfico 20 (ver Anexo 4), el 93% de los trabajadores marcó la opción de “Sí”, mientras que el 7% marcó la opción de “No” respecto a las charlas antes de ser contratados. Se puede inferir que la empresa sí realiza charlas al momento de ser contratados.
- En el gráfico 21 (ver Anexo 4), el 90% de los trabajadores marcó la opción de “Sí”, mientras que el 10% marcó la opción de “No”, por lo que se puede inferir que sí se les realiza una evaluación de rendimiento al momento de realizar su trabajo.
- En el gráfico 22 (ver Anexo 4), el 60% de los trabajadores marcó la opción de “No”, en contraste con el 40% que marcó la opción de “Sí”. Se puede inferir que la mayoría de los trabajadores consideran que la empresa no debe mejorar su publicidad.
- En el gráfico 23 (ver Anexo 4), hay una variedad de respuestas por parte de los trabajadores; el 23% marcó la opción de “Muy satisfecho”, el 63% marcó la opción de “Satisfecho” y el 13% marcó la opción de “Puede mejorar”, dejando las opciones de “Insatisfecho” y “Muy insatisfecho” en 0%. Se puede inferir que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos acerca de cómo se realizan las operaciones.

- En el gráfico 24 (ver Anexo 4) se vuelve a destacar la variedad de las respuestas de los trabajadores, con el 53% destacando la “Calidad del servicio”, la opción de “Ubicación” con un 17%, el 27% destacando la “Tecnología” y el 3% marcó la opción de “Renombre”. Dejando el “Precio” y la “Atención al cliente” en 0%. Se puede inferir que los trabajadores consideran que la mayor ventaja de la empresa es la calidad de su servicio.

### **ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA ENCUESTA DE LOS CLIENTES**

- En el gráfico 25 (ver Anexo 4), el 50% marcó la opción de “Calidad de servicio” y el otro 50% “Renombre de la empresa”. Se puede inferir que la mitad de los clientes fueron motivados por la calidad de su servicio y la otra mitad por el renombre de la empresa para contratar sus servicios.
- En el gráfico 26 (ver Anexo 4), el 100% de los clientes marcaron la opción de “Satisfecho”. Se puede inferir que los clientes se encuentran satisfechos con el trabajo que la empresa realiza.
- En el gráfico 27 (ver Anexo 4), el 50% de los clientes marcó la opción de “Satisfecho” mientras que el otro 50% marcó la opción de “Puede mejorar”. Se puede inferir que la mitad de los clientes consideran que la ubicación de la empresa podría ser mejor mientras que la otra mitad se siente satisfecho con su ubicación.
- En el gráfico 28 (ver Anexo 4), el 100% de los clientes marcó la opción de “No”. Se puede inferir que los clientes no conocen la misión y visión de la organización.
- En el gráfico 29 (ver Anexo 4), el 100% de los clientes marcó la opción de “Sí”. Se puede inferir que los clientes conocen la historia y capacidades de la empresa.
- En el gráfico 30 (ver Anexo 4), el 50% de los clientes marcó la opción de “Precio”, mientras que el otro 50% marcó la opción de “Ubicación”

acerca de la mayor debilidad de la empresa. Se puede inferir que la mitad de los clientes considera que el precio es su mayor debilidad, mientras que la otra mitad considera que su mayor debilidad radica en su ubicación.

- En el gráfico 31 (ver Anexo 4), el 100% de los clientes marcó la opción “Recomendación de terceros”. Se puede inferir que los clientes conocieron la empresa mediante la recomendación de un tercero.
- En el gráfico 32 (ver Anexo 4), el 100% de los clientes marcó la opción de “Sí”. Se puede inferir que los clientes recomiendan los servicios de la empresa a otros.
- En el gráfico 33 (ver Anexo 4), el 50% de los clientes marcó la opción “Neutro” mientras que el otro 50% marcó la opción de “Desfavorable”. Se puede inferir que la mitad de los clientes se sienten neutros acerca de si la empresa moviera su ubicación, mientras que la otra mitad considera que eso no les beneficiaría a ellos como clientes.
- En el gráfico 34 (ver Anexo 4), el 100% de los clientes marcó la opción de “Sí”. Se puede inferir que los clientes consideran que la empresa debe mejorar su publicidad.

#### 4.1.2 Resultados generales

**Tabla 4.1: Cuadro resumen de la encuesta para trabajadores fijos**

Pregunta	Opción más elegida
----------	--------------------

¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?	No
¿Cómo calificaría usted al ambiente laboral dentro de la empresa?	Muy bueno
¿Conoce cuáles son los objetivos que la empresa quiere lograr?	No
¿Considera que la relación entre empleados y los distintos departamentos es satisfactoria?	Sí
¿Actualmente, la empresa le ha brindado alguna formación en su área?	No
¿Qué cree usted que lo motiva más a seguir trabajando?	Bonificación
¿Se encuentra satisfecho con el salario que recibe?	Satisfecho
¿Realiza la empresa una inducción al momento de ser contratado?	Sí
¿Se lleva a cabo alguna evaluación de rendimiento dentro de la empresa?	No
¿Cuenta la empresa con alguien encargado del marketing?	No

¿Piensa usted que la empresa debe mejorar su publicidad?	No
¿Se encuentra satisfecho con cómo se realizan las actividades dentro de la empresa?	Satisfecho
¿Cuál cree que es la mejor ventaja de la empresa?	Calidad del servicio

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 4.1 se encuentra un resumen de la encuesta hecha para los trabajadores fijos con las opciones más marcadas. Con base en los resultados se puede deducir que la empresa, pese a poseer una misión y visión establecidas, no son conocidas por la mayoría del personal de la organización, además de que éstas no fueron formuladas siguiendo alguna metodología planteada en alguna bibliografía conocida; además de esto, los trabajadores tampoco tienen una idea clara acerca de los objetivos que la organización quiere alcanzar.

También es palpable (tanto por observación directa como por las respuestas en las encuestas) que el ambiente de trabajo es muy bueno, gozando de una buena comunicación entre los diferentes departamentos que componen a la organización. La empresa tiene años que no realiza ningún tipo de formación al personal, aunque al momento de ser contratados reciben una pequeña inducción informal. Otra de las cosas que se pueden destacar es que los empleados se sienten satisfechos con su salario, así como también se sienten motivados por las bonificaciones que la empresa otorga producto de su buen desempeño. La evaluación de desempeño no se hace formalmente

tampoco, aunque mediante entrevistas no estructuradas, los gerentes afirmaron hacerlas mentalmente, tomando en cuenta el rendimiento de los empleados.

Respecto al área de marketing, la empresa no posee a ninguna persona encargada de esta área, así como tampoco ven como parte de la problemática la publicidad de la organización, ni su falta de presencia en redes sociales; por otra parte, sienten que se hace un trabajo de calidad al momento de realizar sus operaciones, así como también consideran que la calidad del servicio es la mayor ventaja que tiene la empresa actualmente.

**Tabla 4.2: Cuadro resumen de la encuesta para trabajadores eventuales**

<b>Pregunta</b>	<b>Opción más elegida</b>
¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?	No
¿Cómo calificaría usted al ambiente laboral dentro de la empresa?	Muy bueno
¿Conoce cuales son los objetivos que la empresa quiere lograr?	No
¿La empresa le ha brindado alguna formación en su área?	No
¿Qué cree usted que lo motiva más a seguir trabajando?	Salario
¿Se encuentra satisfecho con el	

salario que recibe?	Satisfecho
¿Realiza la empresa una charla al momento de ser contratado?	Sí
¿Se le ha realizado alguna evaluación de rendimiento al momento de realizar su trabajo?	Sí
¿Piensa usted que la empresa debe mejorar su publicidad?	No
¿Se encuentra satisfecho con cómo se realizan las actividades dentro de la empresa?	Satisfecho
¿Cuál cree que es la mejor ventaja de la empresa?	Calidad del servicio

**Fuente:** Elaboración propia

De la tabla 4.2, donde se muestra el resumen de las encuestas aplicadas a los trabajadores eventuales y las opciones que más marcaron, se puede inferir que la mayoría de los trabajadores eventuales no conocen la misión y visión de la empresa, así como tampoco conocen los objetivos que la organización quiere lograr. También calificaron el ambiente de trabajo como muy bueno. La mayoría de los trabajadores no recibieron formación en su área.

Acercas de las motivaciones de los empleados eventuales, los mismos remarcaron que el salario es lo que los motiva a seguir trabajando, así como también mostraron satisfacción por el salario que reciben. La organización

realiza charlas antes de realizar cada trabajo. El capataz es el encargado de realizar evaluaciones de rendimiento a los trabajadores.

Los trabajadores también mostraron indiferencia al momento de hablar acerca de la publicidad que maneja la empresa, así como también mostraron satisfacción acerca del trabajo que se le realiza a la empresa, y mencionan que la calidad del servicio es la mayor ventaja que T&T Stevedoring puede ofrecer.

**Tabla 4.3: Cuadro resumen de la encuesta para clientes**

<b>Pregunta</b>	<b>Opción más elegida</b>
¿Cuál de las siguientes opciones lo ha motivado a contratar los servicios que ofrece la empresa?	Calidad de Servicio Renombre de la empresa
¿Se encuentra satisfecho con la calidad del servicio de la empresa?	Satisfecho
¿Se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa?	Satisfecho Puede mejorar
¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?	No
¿Conoce la historia y las capacidades de la empresa?	Sí
¿Cuál piensa usted que es la mayor	Precio

debilidad de la empresa?	Ubicación
¿Cómo conoció a la empresa?	Recomendación de terceros
¿Recomendaría los servicios de la empresa a otros?	Sí
¿Si la empresa cambiara de ubicación le parecería más o menos favorable?	Neutro Desfavorable
¿Piensa usted que la empresa debe mejorar su publicidad?	Sí

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 4.3 se muestra un resumen sobre la encuesta que se les aplicó a los clientes con sus respuestas más seleccionadas. Los motivos por los cuales los clientes contrataron los servicios de T&T Stevedoring son diversos, puesto que la mitad decidió contratar los servicios debido al renombre que se ha ganado la empresa a lo largo de los años, mientras que la otra mitad considera que la empresa ofrece una buena calidad del servicio; dicho esto, los clientes se encuentran satisfechos con el trabajo que se les realiza.

Respecto a la ubicación de la empresa, la mitad se muestra satisfecha, mientras que la otra mitad considera que puede mejorar, ya que existen otros puertos a los que también se les puede sacar provecho en el país. Los clientes, al igual que los trabajadores, también marcaron que no conocían cuáles eran la misión y visión de la organización.

La historia y capacidades de la empresa es algo conocido por los clientes, no solo por el renombre del que goza T&T Stevedoring, sino que ya han trabajado anteriormente con la empresa, por lo que conocen no solo la trayectoria de la misma, sino que, además, también conocen las capacidades que tiene la empresa de ofrecer un buen servicio. También destaca que la mitad de los clientes considera que la ubicación es la mayor desventaja de la empresa, mientras que la otra mitad marcó al precio, esto debido a que no maneja precisamente un precio más económico que su competencia.

También se les hizo la pregunta de cómo les afectaría un posible cambio en la ubicación, siendo que la mitad contestó de forma neutral mientras que la otra mitad respondió que sería desfavorable para ellos. Respecto a la publicidad de la organización, los clientes contestaron que sí deberían mejorar esta parte de la empresa.

#### **4.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

En 1943 se creó un diagrama basado en un modelo causal, el cual fue posteriormente perfeccionado por el químico industrial Kaoru Ishikawa en la década de los años 60, también conocido como diagrama de espina de pescado debido a su parecido con la estructura esquelética lateral de un pez, el cual muestra las posibles causas de un problema o efecto específico. Éste tiene como finalidad ordenar racionalmente el análisis de un problema prioritario en diferentes tipos de procesos. El procedimiento para elaborar el diagrama es el siguiente:

1. Del lado derecho se escribe el problema principal, mediante una línea de izquierda a derecha la cual será la espina central del diagrama.
2. Para representar las causas principales, se dibujan líneas oblicuas sobre la línea horizontal (las cuales serían las espinas secundarias).

3. Se despliegan líneas horizontales sobre las espinas secundarias que representan las posibles subcausas.
4. Se analiza el diagrama estableciendo las causas y subcausas del problema principal.

Para cualquier empresa, los clientes son una parte fundamental para generar rentabilidad, por lo que una disminución considerable en los mismos puede ser fatal para la organización. Para analizar esta pérdida sustancial de clientes, se elaboró una lluvia de ideas para identificar las diferentes causas y subcausas.

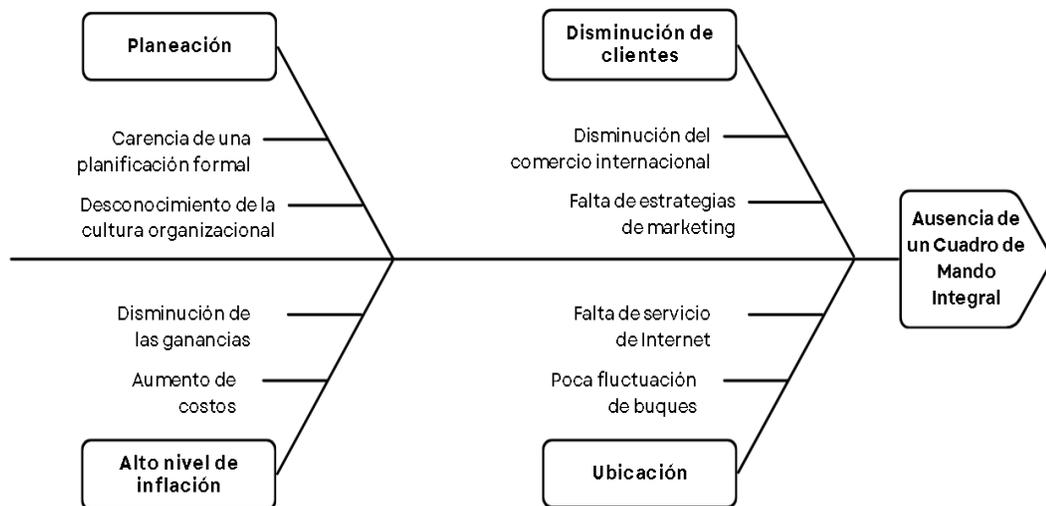


Figura 4.1: Diagrama de Ishikawa de T&T Stevedoring

**Fuente:** Elaboración Propia

Analizando la figura anterior, se explican las causas y subcausas:

**Causa:** Planeación

**Subcausas:**

- Carencia de una planificación formal: Debido a que la empresa no cuenta con una planificación formal, no han agotado todas las opciones que tienen para poder solventar situaciones adversas, especialmente las que no pueden controlar.
- Desconocimiento de la cultura organizacional: Los empleados de la organización no conocen la razón de ser de la misma, ni tampoco hacia dónde se dirige, además de desconocer los objetivos que quiere alcanzar, por lo que se observa una falla en la cultura organizacional de la empresa. Esto dificulta que la organización navegue en un solo rumbo, puesto que cada departamento vela más por sí mismo que en la empresa como sistema, como conjunto de un todo.

**Causa:** Alto nivel de inflación.

**Subcausas:**

- Aumento de costos: Los niveles de inflación que ha alcanzado el país ha dificultado el pago de los servicios de la empresa, además de su pago de nómina. El aumento de los costos también involucra el mantenimiento de la maquinaria, así como también gastos de transporte, los cuales han sido cada vez más altos.
- Disminución de las ganancias: Debido a la constante inflación del país, cada vez son más los gastos que la empresa debe de realizar y las tarifas a pagar cada vez son más altas, lo que ha terminado afectando la economía de la empresa reduciendo las ganancias de sus trabajos.

**Causa:** Disminución de clientes.

**Subcausas:**

- Disminución del comercio internacional: La inestabilidad que ha vivido el país en los últimos años ha causado una disminución sustancial en el comercio exterior, lo cual no solo le ha quitado a su principal cliente, sino que también ha imposibilitado la adquisición de nuevos clientes en el puerto, además de sufrir una baja en la inversión.
- Falta de estrategias de marketing: La baja de clientes también se puede deber a la falta de publicidad que tiene la empresa durante los últimos años, lo que también ha contribuido a que muchos potenciales clientes no conozcan acerca de T&T Stevedoring.

**Causa:** Ubicación.

**Subcausas:**

- Poca fluctuación de buques: El puerto de Guanta ha sufrido una disminución en la cantidad de buques que reciben, lo cual ha llevado a una merma en los trabajos que se realizan en el puerto y por ende a una disminución de las ganancias de la empresa.
- Falta de servicio de Internet: Los problemas de Internet en la zona son un impedimento para la comunicación efectiva entre las personas que trabajan en el puerto.

#### **4.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La empresa cuenta con una visión y misión establecidas, sin embargo, además de no haber sido escritas bajo las premisas de algún autor como David (2003), o Strickland y Thompson (2012), no se les ha hecho una revisión para verificar si son realmente las adecuadas para la organización. La empresa también cuenta con objetivos, pero estos están redactados de una forma ambigua y no poseen un criterio con el que puedan ser medidos, esto dado

que no fueron redactados siguiendo la metodología SMART, lo que al final ocasiona que no pueda dirigir correctamente sus esfuerzos para lograr alcanzarlos.

A nivel interno, la organización cuenta con 14 personas que son el personal fijo de la empresa, los cuales tienen cargos administrativos, y 30 personas contratadas mediante recomendación que forman parte del personal eventual, quienes son llamados cada que llega un buque al puerto de Guanta para encargarse de las operaciones en campo.

La situación actual que atraviesa el país en conjunto con las limitaciones y los altos precios para poder operar en los puertos, específicamente en el puerto de Guanta, ha tenido como consecuencia que gran parte de las empresas que atendía T&T Stevedoring ya no pudieran seguir trabajando en puertos venezolanos, y los pocos que sí, empezaran a utilizar puertos con precios más económicos, como podría ser el puerto de Puerto Cabello, lo que paulatinamente llevó a una merma en los trabajos de la organización.

Cuando anteriormente T&T Stevedoring atendía un aproximado de 17 buques mensualmente, ahora atiende de entre 1 o, en el mejor de los casos, 2 buques al mes, por lo que han tenido que desarrollar otras actividades secundarias y realizar convenios con el mismo puerto para poder subsistir.

#### **4.3.1 Reseña histórica**

T&T Stevedoring C.A. es una empresa fundada en 1989 con el principal objetivo de brindar al cliente un servicio de carga y descarga a los buques surtos en el puerto de Guanta y demás puertos del oriente de Venezuela. Es una empresa de servicio de estiba y movilización de carga y descarga que opera en el oriente venezolano, específicamente en el puerto de Guanta,

ubicado al norte del estado Anzoátegui, donde se atienden buques de todas partes del mundo y se movilizan todo tipo de carga de forma rápida y efectiva.

#### 4.3.2 Ubicación geográfica

T&T Stevedoring C.A. se encuentra ubicada en la avenida Raúl Leoni, sector Los Cocalitos, en la ciudad de Guanta, estado Anzoátegui.



Figura 4.2: Ubicación de T&T Stevedoring

Fuente: Google Maps

### 4.3.3 Estructura organizacional

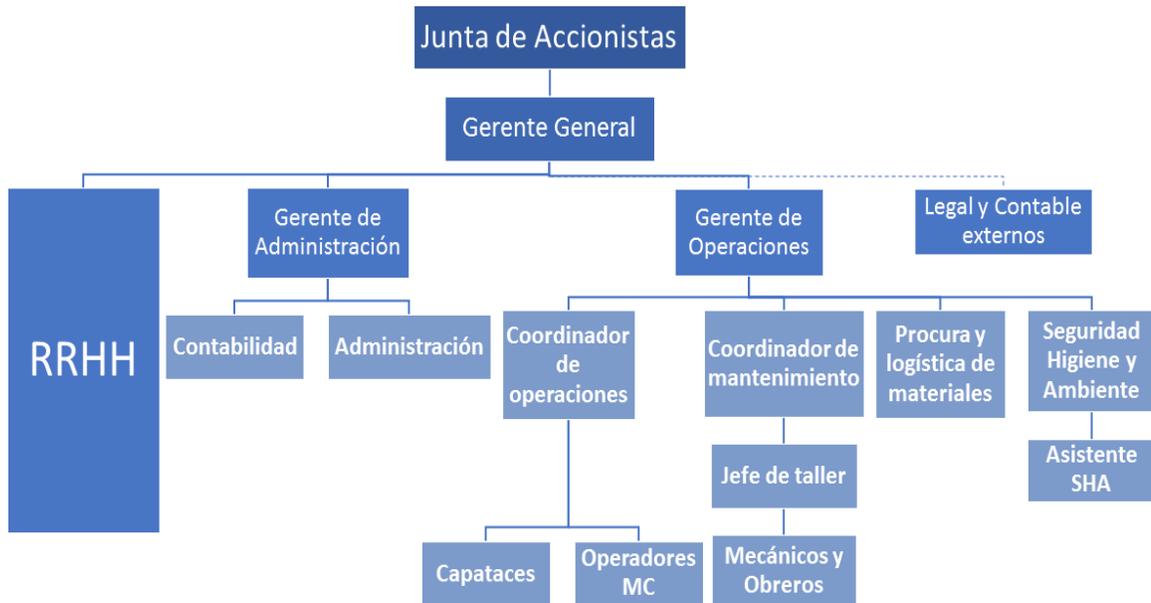


Figura 4.3: Organigrama de T&T Stevedoring

**Fuente:** Elaboración propia

### 4.3.4 Funciones de la empresa

#### 4.3.4.1 Descripción de las funciones

**Junta de Accionistas:** Los principales accionistas de T&T Stevedoring son PMB, C.A., la cual es una empresa familiar, conformada por la familia Trujillo y funge como principal accionista de T&T y el capitán Tilleró que es una persona natural. Ambos conforman el 100% de los accionistas, pero PMB es quien tiene la mayor cantidad de acciones dentro de la organización. Toman decisiones a nivel directivo y reciben informes acerca del funcionamiento de la empresa.

**Gerente General:** Tiene a su cargo al gerente de operaciones, al gerente de administración y el área de recursos humanos, y es el encargado

de tomar las decisiones importantes dentro de la empresa. Los gerentes requieren de su confirmación para cada movimiento. Es el encargado de presentar ante la junta directiva las operaciones que se están realizando y el estado financiero de la empresa.

**Área de Recursos Humanos (RRHH):** Se encarga de la elaboración de nómina, así como de la captación y contratación del personal.

**Gerente de Administración:** Revisa los balances y los estados financieros y coordina al personal que trabaja en la parte de administración y contabilidad. También se encarga de realizar la planificación semanal de pagos, y en contacto con el gerente de operaciones, le administra un informe al gerente general.

**Contabilidad:** Es una persona externa a la organización. Lleva los libros contables y a final del mes prepara el balance de comprobación, también realiza la declaración definitiva del año.

**Administración:** Se encargan de manejar el sistema administrativo, realizar los presupuestos y las declaraciones ante las autoridades pertinentes. Además de encargarse de todos los pagos de servicios que se hacen de forma mensual.

**Gerente de operaciones:** Es el que tiene el contacto con las líneas navieras y las agencias aduanales, conoce lo que se va a planificar y cuándo se va a planificar, y además esta persona recibe el plano del barco con la carga a trabajarse. Trabaja en conjunto con el gerente de administración. Prepara un informe detallado en donde se reporta de forma detallada todo lo que se le hizo al barco por hora. Además de que se encarga de crear el reporte para el Seniat para recibir los permisos necesarios para trabajar en el barco.

**Coordinador de Operaciones:** Asiste al gerente de operaciones y lo releva en caso de que el gerente de operaciones no pueda realizar sus actividades, pero no posee tantas responsabilidades como este. Se encarga de generar un informe que entrega al gerente de operaciones al final de cada trabajo.

**Capataces:** Son los encargados de supervisar al personal en el campo. Entre sus principales funciones, se encuentran:

- Captar al personal eventual que trabaja en el campo de la organización al momento de atender a un buque.
- Evaluar la capacidad, la responsabilidad, el compromiso de cada trabajador.
- Llevar un registro de las actividades que están realizando los trabajadores.
- Realizar un informe final para entregarlo al coordinador de operaciones.

**Operadores MC:** Operadores de montacargas. Se encargan de manejar la maquinaria necesaria para la carga y descarga de los buques.

**Coordinador de mantenimiento:** Es el encargado de supervisar que los equipos de la empresa estén al día y disponibles (especialmente los vehículos, debe verificar que estos tengan gasolina y que no tenga alguna falla), se encarga del mantenimiento de las diferentes maquinarias y herramientas utilizadas durante las operaciones de la organización. Cualquier tipo de reparación es reportada a administración.

**Jefe de taller:** Es aquel que tiene a los obreros a su cargo, y se encarga de que estos realicen el mantenimiento correctamente.

**Mecánicos y Obreros:** Son la mano de obra necesaria para mantener la maquinaria de la empresa operando.

**Procura y logística de materiales:** Se encarga de coordinar la logística alimenticia (almuerzo, cena y merienda) y de transporte tanto del personal como del equipo a utilizar.

**Seguridad, higiene y ambiente (SHA):** Elabora los permisos de seguridad que deben ser firmados por los entes reguladores correspondientes, también se encarga de supervisar que el personal no realice un trabajo riesgoso tanto para sí mismos, como para el ambiente y la carga que se esté trabajando.

**Asistente SHA:** Es una persona que funge como personal eventual, asiste al encargado de seguridad, usualmente por turnos.

**Legal y contable externo:** Es el abogado de la empresa, se encarga de mantener la parte legal al día.

#### 4.3.5 Diagrama de sistema y ambiente ampliado



Figura 4.4: Diagrama de sistema y ambiente de T&T Stevedoring

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.3.5.1 Interacciones del sistema

- **Clientes:** Son personas y organizaciones quienes requieren del servicio de estiba para sus buques, el cual consta de que se haga una carga o descarga de mercancía con una adecuada distribución de la misma en una unidad de transporte de carga.
- **Bolivariana de Puerto:** Es la empresa venezolana encargada de administrar varios de los puertos públicos del país, y es el que suministra toda la permisología a la empresa para poder operar.

- **Otras compañías estibadoras (competencia):** Son empresas que proporcionan el servicio de estiba para los buques que llegan al puerto de Guanta. Actualmente hay una empresa estibadora operando en el puerto de Guanta, además de T&T Stevedoring, la cual es Davimar Estibadores, C.A.

#### 4.3.6 Focos críticos

- **Carencia de un sistema balanceado de indicadores:**

Dado que la empresa no tiene elaborado un cuadro de mando integral, también se hace evidente la falta de una buena planificación estratégica, lo que afecta la gestión y el manejo de la misma, y aunque la empresa cuente con una misión y visión, al no encontrarse correctamente establecidas bajo los criterios según autores, no permiten reflejar correctamente su propósito y aspiraciones; problema que también ocurre con sus objetivos, los cuales al no haber sido bien definidos, no establecen sus prioridades ni sus metas adecuadamente, todo esto afectando el funcionamiento de la empresa, la toma de decisiones y el desempeño del personal.

- **Ausencia de manuales de procedimiento:**

La empresa no posee manuales que le permitan al personal conocer sus funciones dentro de la misma, lo que hace al proceso de capacitación lento, además de que permite redundancias en las operaciones y aumenta los errores posibles a cometerse, y tomando en cuenta que la empresa cuenta con un personal eventual que es además en su mayoría el que trabaja en campo, esto también termina afectando de cierta manera a la velocidad y calidad de las operaciones.

- **Falta de estrategias para aumentar la cantidad de clientes:**

Los clientes son el principal motor de cualquier organización, y sumamente importantes para el éxito de la misma, por ello, es fundamental

contar con estrategias para atraerlos, estrategias con las que la empresa no cuenta, en cambio se ha limitado a obtener clientes mediante recomendación o por terceros, sin utilizar tácticas de marketing o generar planes de captación de nuevos clientes, lo que junto con la situación actual de país, ha tenido como consecuencia que sus trabajos hayan disminuido con el pasar de los años así como sus ganancias.

- **Inestabilidad política del país:**

La actual crisis política en la que se encuentra envuelta el país han traído como consecuencias muchas problemáticas que le impiden a la empresa seguir operando con tranquilidad, como lo es la inflación, que trae consigo el aumento del costo de productos y servicios que la empresa requiere pagar para operar, y la disminución de las inversiones de las empresas en el área portuaria por la misma inestabilidad, lo que trae consigo una merma de sus principales clientes del exterior del país.

#### **4.4 VISIÓN DE NEGOCIO**

Tener una visión del negocio bien definida y comprensible es fundamental para cualquier empresa, pues esta es una representación del futuro ideal que se desea alcanzar; lo que se logra al establecer una adecuada misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

##### **4.4.1 Misión**

La misión es la razón de ser de la organización, es aquella que describe de forma muy resumida su función en la sociedad. Teniendo una misión bien redactada se puede tener un panorama claro acerca de las aspiraciones de la empresa y, por supuesto, dejar clara su función de forma simple. Actualmente, T&T Stevedoring maneja la siguiente misión:

“Administrar y desarrollar nuestra empresa T&T, Stevedoring, C.A. generando una actividad evolutiva orientada a la satisfacción de nuestros clientes y nuestros empleados, impulsando a su vez el desarrollo de la carga y descarga de buques, para así aperturar fuentes de empleos y dar crecimiento a la economía de nuestro país”.

Si bien T&T Stevedoring tiene redactada su misión y tomaron en cuenta aspectos como el personal y su clientela, así como su mercado, hay ciertos criterios que omitieron al momento de escribirla, como definir quiénes son; por ello, se sugirió reformular la misión de la empresa siguiendo algunos conceptos de Strickland y Thompson (2012), para obtener una misión con la que se puedan identificar y, además, refleje su objetivo como organización:

1. Identificar el área de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
2. Especificar las necesidades del cliente que se desean satisfacer con el producto o servicio.
3. Definir la identidad de la empresa.

Paralelo a esto, Strickland y Thompson (2012), plantean 3 preguntas para formular la misión de una organización: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué estamos aquí? Teniendo en cuenta todas las características de T&T como organización y fijando una reunión con la gerente general para discutir la misión reestructurada, contestamos las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?

Somos una organización seria, profesional y de renombre en el servicio portuario en diversas zonas del oriente del país.

- ¿Qué hacemos?

Encargada de la carga y descarga de mercancía nacional e internacional en los puertos de forma segura, garantizando un buen manejo de la misma.

- ¿Por qué estamos aquí?

Dirigiéndonos a ser una empresa líder en el negocio de estiba para el transporte marítimo de la zona oriental del país.

Respondidas las preguntas según el criterio de Thompson y Strickland se unieron todas a una sola misión:

*“Somos una organización seria, profesional y de renombre en el servicio portuario en diversas zonas del oriente del país, encargada de la carga y descarga de mercancía nacional e internacional en los puertos de forma segura, garantizando un buen manejo de la misma. Dirigiéndonos a ser una empresa líder en el negocio de estiba para el transporte marítimo de la zona oriental del país”.*

#### **4.4.2 Visión**

La visión forma una parte fundamental de la organización, pues es el rumbo hacia dónde se dirige la misma según Strickland y Thompson (2012). Por lo que es necesario responder a la pregunta “¿Hacia dónde nos dirigimos?”. La visión actual de la empresa estibadora de buques es la siguiente:

“Ser una empresa de estiba confiable, el tiempo es el principal factor que incide en nuestros costos, para el manejo apropiado de sus cargas que es nuestra prioridad. Ser su estibador confiable es una gran responsabilidad, no

todas las soluciones están en nuestras manos, pero la experiencia nos ha enseñado a tomar buenas decisiones”.

La visión de la empresa busca reflejar hacia dónde se dirige la organización, cosa que T&T Stevedoring intentó plasmar, resultando en una reiterativa y que podría evidenciar la carencia de la empresa para solventar situaciones adversas, por lo que se sugirió la siguiente visión:

*“Ser reconocida como la empresa referente en el manejo de la estiba, promoviendo un servicio de calidad caracterizado por su excelencia y alabado por nuestros clientes”.*

#### **4.4.3 Valores**

La organización no cuenta con valores establecidos de manera formal, por lo que se tuvo que preguntar en una entrevista no estructurada con la gerente de la organización acerca de los valores con los que se identifica la empresa. Por lo que se definieron los siguientes valores:

- Responsabilidad: Comprometidos a ofrecer un servicio de calidad en la carga y descarga de buques.
- Excelencia: Siempre en búsqueda de perfeccionar todos los servicios que la empresa ofrezca.
- Eficiencia: Optimizando los procesos de estiba sin comprometer la calidad del servicio.
- Compromiso: Con los clientes y sus necesidades, con los proveedores, asociados, y el entorno.
- Seguridad: Cómo máxima prioridad en todos los servicios de estiba, garantizando un entorno seguro y una carga correctamente trabajada.
- Respeto: Con los clientes, trabajadores y con el medio ambiente.

#### 4.4.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son declaraciones de lo que se desea alcanzar en la organización; cuando un objetivo es alcanzado de forma satisfactoria puede llevar a obtener resultados deseados en una empresa. Cuando se habló con la gerente de la empresa, nos mencionó que los objetivos estratégicos de T&T Stevedoring son los siguientes:

- Satisfacción de los clientes: A través de mejoras continuas de calidad, servicio, productividad y reducción de tiempo a la hora de entregas de las mercancías.
- Tecnología: Aplicaremos la tecnología más avanzada en el mercado a través de la utilización de nuestros equipos, procesos y servicios
- Crecimiento: Aspiramos a crecer basándonos en el desarrollo de nuestros negocios existentes.
- Liderazgo en el mercado: Solo operaremos en mercados donde tengamos la oportunidad de convertirnos en el líder reconocido.

Los objetivos de la organización, si bien son declaraciones de lo que se quiere alcanzar en la empresa, no siguen una metodología como la SMART, la cual establece que los objetivos deben tener ciertas características, como que tienen que ser simples, medibles, alcanzables, relevantes y deben tener un plazo de tiempo para cumplirse. Según Kaplan y Norton (1996), los objetivos también pueden ser categorizados en diferentes perspectivas: Financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento. Con esto en mente, se propusieron los siguientes objetivos:

Perspectiva financiera:

- Aumentar en un 25% las ganancias para el segundo trimestre del 2025.
- Aumentar la rentabilidad en un 30% en un periodo de un año.

- Reducir costos de operaciones en un 20% en un periodo de un año.

Perspectiva de clientes:

- Incrementar en un 30% la cantidad de clientes nuevos en un periodo de 6 meses.
- Mejorar un 20% la satisfacción de los clientes en un lapso de 4 meses.

Perspectiva de procesos internos:

- Mejorar en un 20% la seguridad al realizar los trabajos en un lapso de 6 meses.
- Mejorar en un 30% las operaciones de la empresa en un lapso de 6 meses.
- Aumentar en 30% la velocidad del proceso de estiba en un lapso de 8 meses.

Perspectiva de formación y crecimiento:

- Mejorar en un 25% el marketing de la empresa en un periodo de 6 meses.
- Incrementar en un 20% la formación de los empleados, en un lapso de 8 meses.

#### **4.5 AUDITORÍA INTERNA**

La auditoría interna es un estudio en el que se identifica, analiza y evalúa la información del funcionamiento de la empresa, de esta forma se logró conocer las fortalezas y debilidades que tiene la organización. Según David (2003), ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas, por lo que es necesario conocer qué fortalezas se pueden utilizar y qué debilidades se pueden eliminar.

Para el caso de T&T Stevedoring, se involucró al personal de la organización, tales como la gerencia, el personal administrativo y el personal eventual para recoger toda la información de las áreas funcionales de la empresa, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a los miembros de la organización, así como también se aplicó la observación directa para tener un panorama más claro acerca del contexto interno de la empresa utilizando la metodología propuesta por David (2003) de planificación estratégica.

#### **4.5.1 Análisis del contexto interno**

Para el análisis interno de T&T Stevedoring, se realizó un estudio en las áreas de gerencia, producción, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, y sistema de información de la gerencia; esto con la finalidad de evaluar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas mencionadas mediante una serie de pasos:

1. **Recolección de información:** Se aplicaron técnicas de recolección de información, tales como la observación directa, las encuestas y la entrevista no estructurada al personal que cumple funciones en la empresa para conocer a nivel interno el funcionamiento de la misma.
2. **Identificación de las fortalezas y debilidades:** Con la información recolectada del personal que hace vida en la organización, se detectaron las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa.
3. **Análisis estructural de los factores internos:** Se realizó un estudio de los factores internos claves que la organización puede controlar para establecer la importancia de las variables, considerando la influencia que una tiene sobre otra.

#### 4. **Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):**

Ésta matriz permite saber la posición actual de la empresa a nivel interno, representando al final de forma gráfica las variables en un plano cartesiano del análisis estructural.

### 4.5.2 Factores internos clave

#### 4.5.2.1 Área de gerencia

- **PLANEACIÓN**

Realizada la encuesta al personal de la organización, se pudo hacer constancia de que las personas que hacen vida en ella no conocen la misión y visión de la misma, esto pues las que poseen no consiguen atraer la atención de los empleados dado que no sigue los criterios de ningún autor especializado en la materia, y por otro lado, los objetivos estratégicos con los que cuentan, no fueron redactados siguiendo una metodología como la SMART, quedando como simples declaraciones sin metas a cumplir; todo esto limitando la prosperidad de la empresa al no atenerse a una planificación adecuada.

La planificación que la organización maneja actualmente es una informal, donde los gerentes establecen los pasos a seguir para cada trabajo a realizarse, de forma hablada, lo que abre paso a la posibilidad de una desorganización en la logística y procesos. Por otro lado, se debe destacar que la empresa no cuenta con un plan de contingencia ante cualquier imprevisto que pueda afectar su funcionamiento.

#### **Debilidades:**

- No poseen una planificación estratégica formal.

- Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados.
- Falta de capacidad de solvencia ante situaciones adversas.
- Carencia de metas en los objetivos.

- **ORGANIZACIÓN**

La compañía cuenta con un organigrama que establece su estructura jerárquica y la cadena de mando dentro de la misma, aunque no cuentan con un manual de procedimiento y normas que optimicen la labor al definir los puestos o las funciones a desempeñar por cada cargo, esto en cambio se realiza de manera verbal mediante charlas al personal el día de su contratación, lo que puede generar un aprendizaje lento y aumenta los errores en cada área.

**Fortalezas:**

- Existencia de un organigrama.

**Debilidades:**

- Falta de manuales de procedimientos y normas.

- **MOTIVACIÓN**

Se pudo observar que la empresa maneja un ambiente laboral agradable, donde sus empleados mantienen una relación atenta, respetuosa y profesional, en el área de operaciones sobre todo se puede notar un buen trabajo en equipo. Por otro lado, a pesar de no haber una planificación establecida, se puede resaltar la excelente comunicación que existe entre los distintos departamentos de la empresa, la cual permite que las actividades se realicen lo mejor posible.

Cabe destacar que la empresa, en favor de mejorar el rendimiento y aumentar el compromiso de sus empleados, ofrece bonos monetarios para su nómina fija, además de charlas que se imparten a su personal eventual cada que se comienza un nuevo trabajo.

**Fortalezas:**

- Relación respetuosa y profesional entre empleados.
- Buena comunicación entre los diferentes departamentos.
- Manejan un sistema de recompensa para el personal fijo.

● **FACTOR HUMANO**

La empresa cuenta con un área de recursos humanos que se encarga de la contratación mediante una entrevista y, posteriormente, la bienvenida del personal fijo, dónde se les indica su labor de forma resumida, esto mediante una pequeña inducción, además de que se encarga de mantener el ambiente laboral en buen estado y de elaborar la nómina mediante el sistema de nómina bancario, específicamente el del Banco Banesco, con el cual han optimizado sus pagos.

Actualmente, la empresa no ofrece formaciones para sus empleados, ni tampoco cuenta con métodos para la contratación del personal eventual pues esto se hace mediante recomendación.

**Fortalezas:**

- Existencia de un área de recursos humanos eficiente.
- Uso de un sistema de nómina bancario.

**Debilidades:**

- No se realiza un trabajo de capacitación para el personal eventual.
- No se imparten formaciones a los trabajadores fijos.

- **CONTROL**

Son todas aquellas actividades dirigidas hacia la obtención de resultados reales (control de calidad, financiero, de ventas, de inventario, de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones). Y consiste en cuatro pasos básicos:

1. El establecimiento de normas de rendimiento.
2. La medición del rendimiento individual y de la empresa.
3. La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.
4. La toma de acciones correctivas.

La empresa maneja un sistema de control clásico para sus actividades, donde la gerente de administración lleva un control de la parte financiera de la empresa, empleando una estructura sencilla de gastos semanales con la que la administración y RRHH debe regirse, y el gerente de operaciones lleva un control de las operaciones realizadas en cada servicio; así, al final de cada mes, cada gerente realiza un informe destinado al gerente general quien tomará medidas sobre los resultados.

Este sistema, aunque parece funcionar, podría mejorarse, pues es un proceso que de momento se realiza de forma manual y que carece de una planificación para ejecutarse, lo que lleva a no tener metas establecidas para evaluar el rendimiento de las actividades e impide una correcta toma de decisiones.

En cuanto a la evaluación del personal, la única que realiza la empresa es la que llevan a cabo los capataces con el personal eventual de campo, midiendo su rendimiento en las actividades y llevando un registro de esto el cual es entregado al gerente de operaciones quien decidirá las acciones a tomar según la información recibida.

**Fortalezas:**

- Existencia de una evaluación de rendimiento del personal eventual en campo.

**Debilidades:**

- Sistema de control poco óptimo en sus actividades.

#### **4.5.2.2 Área de producción**

- **PROCESO**

Las decisiones sobre los procesos conciernen al diseño del sistema de producción físico. Las decisiones específicas incluyen la selección de la tecnología, la distribución de las instalaciones, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de las instalaciones, el equilibrio de la línea, el control de procesos y el análisis de la transportación.

T&T Stevedoring ha seguido mejorando la maquinaria para realizar la estiba, así como también invertido en tecnología para seguir operando correctamente y mantenerse actualizados. Cabe destacar que la organización posee un área de mantenimiento que se encarga de que cada equipo funcione correctamente, además de realizar un mantenimiento preventivo

aproximadamente cada 3 meses (cuando se utiliza frecuentemente) y cada 6 meses cuando no está operativo.

La empresa, a pesar de haber trabajado en otros puertos del oriente del país, posee una ubicación oficial en el puerto de Guanta, el cual fue uno de los puertos más populares que recibía buques a diario y les permitía atender a varios clientes en su periodo de abundancia. Actualmente, el puerto es una zona que ha sufrido una merma en sus operaciones, por lo que su ubicación ha dejado de ofrecer una ventaja a la organización.

A todo esto, se le suma que transportar al personal fijo al puerto trae, no solo gasto de recursos en gasolina, repuestos y mantenimiento de los vehículos, sino que, además, contribuye a que el proceso de atender a un buque sea más lento, lo que retrasa las operaciones.

**Fortalezas:**

- Constante inversión en maquinaria para estiba.
- Mantenimiento preventivo a los equipos.

**Debilidades:**

- Ubicación poco favorable.
- Gasto de recursos en el transporte de los empleados a la zona portuaria.

- **INVENTARIO**

Las decisiones en cuanto al inventario implican el manejo del nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados. Entre

las decisiones específicas están qué solicitar, cuándo solicitar, cuánto solicitar y el manejo de los materiales.

En este aspecto, la empresa posee un deficiente manejo de su inventario, el cual, empleado por el coordinador de mantenimiento, ya sea por falta de conocimientos o por otras razones, aún se realiza en papel, cuando podría llevarse por el mismo software administrativo, esto, aunque no parece afectar tanto a la empresa, puede causar pérdidas y permitir que se pase por alto las necesidades de mantenimiento de las herramientas.

**Debilidades:**

- No posee un sistema de inventario optimizado.

#### **4.5.2.3 Área de mercadotecnia**

Descrita como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Hay 7 funciones de mercadotecnia básicas: Análisis de clientes, ventas de productos y servicios, planeación de productos y servicios, establecimiento de precios, distribución e investigación de mercados. David (2003).

- **ANÁLISIS DE CLIENTES**

Es el examen y evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, conlleva a la aplicación de encuestas a los clientes, el análisis de la información al consumidor, la evaluación de las estrategias óptimas para la segmentación del mercado.

En el caso de T&T Stevedoring, cuentan con un cliente fijo, además de un cliente el cual ha solicitado los servicios de la empresa de forma recurrente,

a pesar de que no siempre se le hacen trabajos, por lo que se le aplicó a cada uno una encuesta donde se pudo hacer constar sus deseos y las carencias que tienen con la organización.

Según las encuestas realizadas, los clientes se encuentran satisfechos con la calidad del servicio que la empresa ofrece, sin embargo, han demostrado inconformidad con el precio del mismo.

**Fortalezas:**

- Satisfacción de los clientes en cuanto al servicio.

**Debilidades:**

- Inconformidad con el precio del servicio.

● **VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Las ventas incluyen muchas actividades de mercadotecnia como la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, la gerencia de la fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y las relaciones con los intermediarios.

En este aspecto, la organización carece de cualquier tipo de publicidad, y a pesar de que antes contaba con una gran variedad de redes sociales y una página propia, actualmente no existe nadie encargado del área de marketing, por lo que se encuentran abandonadas, esto ha tenido un impacto negativo, pues la representación de la empresa tanto en las redes sociales como a nivel general ha disminuido.

**Fortalezas:**

- El renombre y la trayectoria de la empresa.

**Debilidades:**

- No cuentan con estrategias de marketing.

- **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La empresa lleva años sin realizar un correcto análisis del mercado en el que se desarrolla, lo que los ha dejado muy por detrás de su competencia. Esto ha causado que no logren encontrar la forma de llegar a cubrir las exigencias de sus potenciales clientes para con su servicio, o a encontrar nuevos mercados que los ayuden a prosperar como empresa.

**Debilidades:**

- No se han realizado estudios de mercado.

**4.5.2.4 Área de finanzas y contabilidad**

Cuentan con un área de administración constituida por un gerente, el contador externo y el área de administración, los cuales mantienen al día todos los pagos de servicios, sea luz, agua, aseo, CANTV, vigilancia, nóminas, transporte, bonificación de trabajadores, servicio técnico de computadoras, gasolina, mantenimiento, entre otros, que la empresa requiere para funcionar correctamente, además de también pagar los impuestos y demás requerimientos establecidos por la ley, varios de ellos siendo mensuales.

A pesar de todo esto, la empresa se encuentra en una situación en la que apenas logra pagar el sueldo de sus trabajadores y mantener al día sus pagos de servicios, sin obtener las ganancias deseadas por sus trabajos.

**Fortalezas:**

- Área administrativa bien organizada.

**Debilidades:**

- Carencia de ingresos.

**4.5.2.5 Sistema de información de la gerencia**

El sistema de información es aquel que ordena, recopila, almacena, procesa y distribuye los datos de la organización para facilitar el proceso de toma de decisiones y el control de la empresa.

T&T Stevedoring maneja un sistema administrativo completo (MixNet), sin embargo, depende de un proveedor con el que deben comunicarse al momento de realizar el cierre anual y al cual se le paga una cantidad importante por ese servicio. Por otro lado, la empresa no ha logrado aprovechar todos los recursos que el sistema le ofrece, como el apartado para inventario general, u otros aspectos que vienen incluidos y que podrían optimizar mucho más sus operaciones.

**Fortalezas:**

- Cuentan con un sistema de información gerencial automatizado que les permite realizar diversas labores.

**Debilidades:**

- Costo elevado por el servicio de cierre anual del sistema.
- Falta de aprovechamiento del sistema.

**4.5.3 Resumen de las fortalezas y debilidades**

Una vez analizados los factores internos de la organización, se procedió a establecer las variables positivas (fortalezas) y las variables negativas

(debilidades) con los que cuenta la empresa para construir la matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI), con la finalidad de definir el estado de la empresa desde el punto de vista interno.

**Tabla 4.4: Fortalezas de T&T Stevedoring**

Área	Variable	Fortalezas
Gerencia	Planeación	-
	Organización	F1: Existencia de un organigrama
	Motivación	F2: Relación respetuosa y profesional entre empleados F3: Buena comunicación entre los diferentes departamentos F4: Manejan un sistema de recompensa para el personal fijo
	Factor humano	F5: Existencia de un área de recursos humanos eficiente F6: Uso de un sistema de nómina bancario
	Control	F7: Existencia de una evaluación de rendimiento del personal eventual en campo
Producción	Proceso	F8: Constante inversión en maquinaria para estiba F9: Mantenimiento preventivo a los

		equipos
	Inventario	-
Mercadotecnia	Análisis de los clientes	F10: Satisfacción de los clientes en cuanto al servicio
	Venta de productos y servicios	F11: El renombre y la trayectoria de la empresa
	Investigación de mercados	-
Finanzas y contabilidad	-	F12: Área administrativa bien organizada
Sistema de información de la gerencia	-	F13: Cuentan con un sistema de información gerencial automatizado que les permite realizar diversas labores

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.5: Debilidades de T&T Stevedoring**

Área	Variable	Debilidades
		D1: No poseen una planificación estratégica formal

Gerencia	Planeación	D2: Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados D3: Falta de capacidad de solvencia ante situaciones adversas D4: Carencia de metas en los objetivos
	Organización	D5: Falta de manuales de procedimientos y normas
	Motivación	-
	Factor humano	D6: No se realiza un trabajo de capacitación para el personal eventual D7: No se imparten formaciones a los trabajadores fijos
	Control	D8: Sistema de control poco óptimo en sus actividades.
Producción	Proceso	D9: Ubicación poco favorable D10: Gasto de recursos en el transporte de los empleados a la zona portuaria
	Inventario	D11: No posee un sistema de inventario optimizado

Mercadotecnia	Análisis de los clientes	D12: Inconformidad con el precio del servicio
	Venta de productos y servicios	D13: No cuentan con estrategias de marketing
	Investigación de mercados	D14: No se han realizado estudios de mercado
Finanzas y contabilidad	-	D15: Carencia de ingresos
Sistema de información de la gerencia	-	D16: Costo elevado por el servicio de cierre anual del sistema D17: Falta de aprovechamiento del sistema

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.5.4 Análisis estructural

Mediante la información recolectada con el personal de la empresa sobre sus áreas funcionales, donde se logró obtener el listado de las variables, la relación entre las variables y la identificación de las variables clave, con el fin de determinar los factores clave internos de la organización; esto sería evaluar qué fortalezas se pueden capitalizar y qué debilidades se pueden eliminar.

#### 4.5.4.1 Etapa I: Listado de las variables

Durante esta etapa son identificadas todas las variables internas que se obtuvieron en las diferentes áreas evaluadas, siendo éstas gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad y sistema de información de la gerencia.

**Tabla 4.6: Listado de variables**

<b>Nro.</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Nro.</b>	<b>Debilidades</b>
1	Existencia de un organigrama	1	No poseen una planificación estratégica formal
2	Relación respetuosa y profesional entre empleados	2	Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados
3	Buena comunicación entre los diferentes departamentos	3	Falta de capacidad de solvencia ante situaciones adversas
4	Manejan un sistema de recompensa para el personal fijo	4	Carencia de metas en los objetivos
5	Existencia de un área de recursos humanos eficiente	5	Falta de manuales de procedimientos y normas
6	Uso de un sistema de nómina bancario	6	No se realiza un trabajo de capacitación para el personal

			eventual
7	Existencia de una evaluación de rendimiento del personal eventual en campo	7	No se imparten formaciones a los trabajadores fijos
8	Constante inversión en maquinaria para estiba	8	Sistema de control poco óptimo en sus actividades.
9	Mantenimiento preventivo a los equipos	9	Ubicación poco favorable
10	Satisfacción de los clientes en cuanto al servicio	10	Gasto de recursos en el transporte de los empleados a la zona portuaria
11	El renombre y la trayectoria de la empresa	11	No posee un sistema de inventario optimizado
12	Área administrativa bien organizada	12	Inconformidad con el precio del servicio
13	Cuentan con un sistema de información gerencial automatizado que les permite realizar diversas labores	13	No cuentan con estrategias de marketing
14		14	No se han realizado estudios de mercado
15		15	Carencia de ingresos
16		16	Costo elevado por el servicio de cierre anual del sistema

17		17	Falta de aprovechamiento del sistema
----	--	----	--------------------------------------

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.5.4.2 Etapa II: Relación entre las variables**

La relación entre las variables consiste en colocar las variables en una matriz, donde se rellena el tablero de forma cualitativa en cada una de las variables. Si existe relación entre una variable  $i$  con una variable  $j$ , entonces se le asigna el valor de 1; si no existe relación, se le asigna el valor de 0.







D14	No se han realizado estudios de mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3		
D15	Carencia de ingresos	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	8			
D16	Costo elevado por el servicio de cierre anual del sistema	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2			
D17	Falta de aprovechamiento del sistema	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	4			
<b>DEPENDENCIA</b>		2	3	7	2	9	2	2	6	8	13	5	13	2	2	2	2	2	1	1	2	5	3	3	2	6	4	2	10	2	2	125

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.4.3 Etapa III: Identificación de las variables claves

En esta etapa se identifican las variables esenciales haciendo el estudio de la motricidad y dependencia de cada variable que se muestra en la tabla.

**Tabla 4.8: Identificación de las variables claves**

<b>Nro.</b>	<b>Variables</b>	<b>M</b>	<b>%Mot.</b>	<b>D</b>	<b>%Dep.</b>
<b>F1</b>	Existencia de un organigrama	2	1,60%	2	1,60%
<b>F2</b>	Relación respetuosa y profesional entre empleados	1	0,80%	3	2,40%
<b>F3</b>	Buena comunicación entre los diferentes departamentos	6	4,80%	7	5,60%
<b>F4</b>	Manejan un sistema de recompensa para el personal fijo	4	3,20%	2	1,60%
<b>F5</b>	Existencia de un área de recursos humanos eficiente	5	4,00%	9	7,20%
<b>F6</b>	Uso de un sistema de nómina bancario	2	1,60%	2	1,60%
<b>F7</b>	Existencia de una evaluación de rendimiento del personal eventual en campo	1	0,80%	2	1,60%
<b>F8</b>	Constante inversión en maquinaria para estiba	4	3,20%	6	4,80%
<b>F9</b>	Mantenimiento preventivo a los equipos	5	4,00%	8	6,40%

<b>F10</b>	Satisfacción de los clientes en cuanto al servicio	6	4,80%	13	10,40%
<b>F11</b>	El renombre y la trayectoria de la empresa	5	4,00%	5	4,00%
<b>F12</b>	Área administrativa bien organizada	5	4,00%	13	10,40%
<b>F13</b>	Cuentan con un sistema de información gerencial automatizado que les permite realizar diversas labores	4	3,20%	2	1,60%
<b>D1</b>	No poseen una planificación estratégica formal	13	10,40%	2	1,60%
<b>D2</b>	Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados	2	1,60%	2	1,60%
<b>D3</b>	Falta de capacidad de solvencia ante situaciones adversas	6	4,80%	2	1,60%
<b>D4</b>	Carencia de metas en los objetivos	5	4,00%	2	1,60%
<b>D5</b>	Falta de manuales de procedimientos y normas	10	8,00%	1	0,80%
<b>D6</b>	No se realiza un trabajo de capacitación para el personal eventual	3	2,40%	1	0,80%
<b>D7</b>	No se imparten formaciones a los trabajadores fijos	6	4,80%	2	1,60%
<b>D8</b>	Sistema de control poco óptimo en sus actividades	3	2,40%	5	4,00%
<b>D9</b>	Ubicación poco favorable	4	3,20%	3	2,40%

<b>D10</b>	Gasto de recursos en el transporte de los empleados a la zona portuaria	1	0,80%	3	2,40%
<b>D11</b>	No posee un sistema de inventario optimizado	2	1,60%	2	1,60%
<b>D12</b>	Inconformidad con el precio del servicio	1	0,80%	6	4,80%
<b>D13</b>	No cuentan con estrategias de marketing	2	1,60%	4	3,20%
<b>D14</b>	No se han realizado estudios de mercado	3	2,40%	2	1,60%
<b>D15</b>	Carencia de ingresos	8	6,40%	10	8,00%
<b>D16</b>	Costo elevado por el servicio de cierre anual del sistema	2	1,60%	2	1,60%
<b>D17</b>	Falta de aprovechamiento del sistema	4	3,20%	2	1,60%
	<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100,00%</b>	<b>125</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la siguiente figura se puede apreciar de forma gráfica los porcentajes de los índices de motricidad y dependencia de cada factor interno clave (las fortalezas y las debilidades).

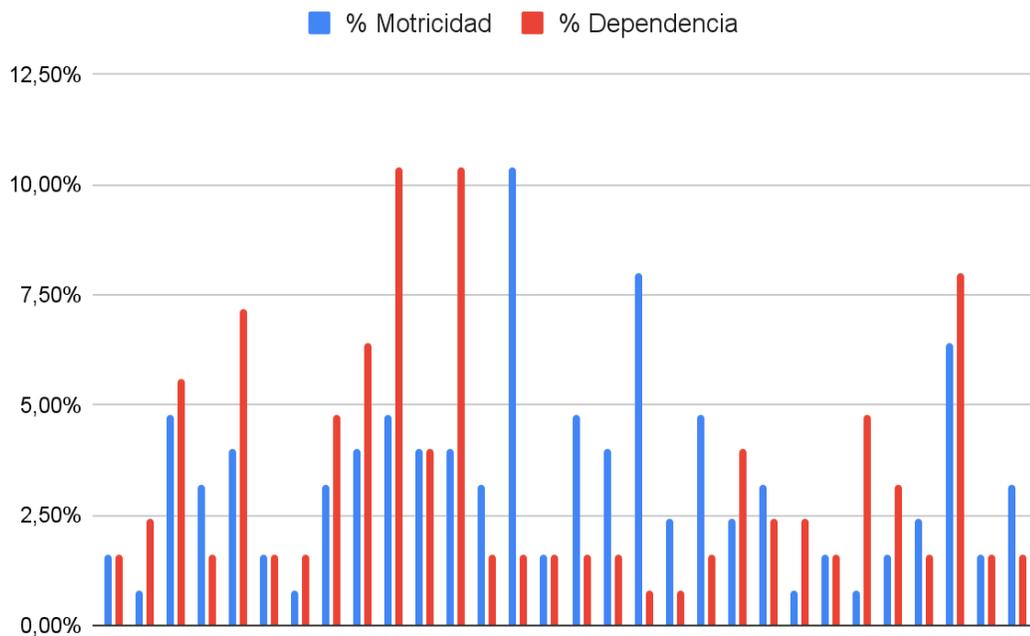


Figura 4.5: Relación entre el porcentaje de motricidad y dependencia

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados obtenidos por la motricidad y la dependencia pueden ser representados en un plano cartesiano, donde el eje de las abscisas (eje "X") pertenece a la dependencia y el eje de las ordenadas (eje "Y") a la motricidad. El plano cartesiano se encuentra dividido en 4 zonas: La zona de poder, zona de conflicto, zona de problemas autónomos y zona de salida. Se tomó el 100% a los índices entre la cantidad de variables para graficar, (siendo 30 variables en total), dividiendo 100% entre 30 para obtener el punto de intersección de: 3.3%. Seguidamente se identifican las posiciones de las variables de factores internos, tal como se muestra en la siguiente figura:

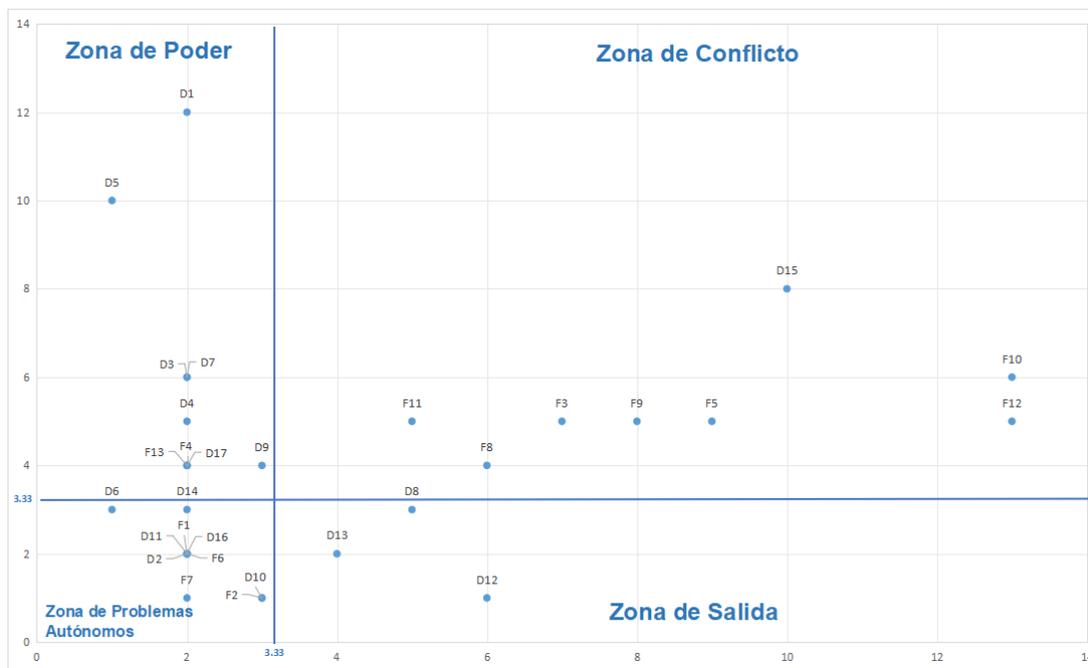


Figura 4.6: Identificación de variables clave Motricidad Vs Dependencia

**Fuente:** Elaboración propia

Analizando cada una de las zonas se puede observar lo siguiente:

**Zona de poder:** Se encuentran las variables de los factores internos con una motricidad mayor a 3.3% y una dependencia entre el 0% y el 3.3%. Estas variables son de suma importancia porque influyen fuertemente sobre las demás y la influencia que pueden recibir de otras variables es poca, por lo que actuar sobre estas variables genera un efecto sobre las otras. La zona de poder está conformada por las siguientes variables:

#### **Fortalezas:**

- F4: Manejan un sistema de recompensa para el personal fijo.
- F13: Cuentan con un sistema de información gerencial automatizado que les permite realizar diversas labores.

**Debilidades:**

- D1: No poseen una planificación estratégica formal.
- D3: Falta de capacidad de solvencia ante situaciones adversas.
- D4: Carencia de metas en los objetivos.
- D5: Falta de manuales de procedimientos y normas.
- D7: No se imparten formaciones a los trabajadores fijos.
- D9: Ubicación poco favorable.
- D17: Falta de aprovechamiento del sistema.

**Zona de conflicto:** En la zona de conflicto se encuentran las variables con alta dependencia, que sea mayor a 3.3%, y a su vez, con un porcentaje de motricidad mayor a 3.3%. Estas variables son muy influyentes, así como también reciben influencia de las variables localizadas en la zona de poder. Las variables que se encuentran en esta zona son las siguientes:

**Fortalezas:**

- F3: Buena comunicación entre los diferentes departamentos.
- F5: Existencia de un área de recursos humanos eficiente.
- F8: Constante inversión en maquinaria para estiba.
- F9: Mantenimiento preventivo a los equipos.
- F10: Satisfacción de los clientes en cuanto al servicio.
- F11: El renombre y la trayectoria de la empresa.
- F12: Área administrativa bien organizada.

**Debilidades:**

- D15: Carencia de ingresos.

**Zona de problemas autónomos:** En este cuadrante se ubican las variables que tienen una motricidad menor a 3.3% y que tienen una

dependencia menor a 3.3%. Las variables que se encuentran en esta zona no dependen de las demás; éstas son:

**Fortalezas:**

- F1: Existencia de un organigrama.
- F2: Relación respetuosa y profesional entre empleados.
- F6: Uso de un sistema de nómina bancario.
- F7: Existencia de una evaluación de rendimiento del personal eventual en campo.

**Debilidades:**

- D2: Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa.
- D6: No se realiza un trabajo de capacitación para el personal eventual.
- D10: Gasto de recursos en el transporte de los empleados a la zona portuaria.
- D11: No posee un sistema de inventario optimizado.
- D14: No se han realizado estudios de mercado.
- D16: Costo elevado por el servicio de cierre anual.

**Zona de salida:** En esta zona se encuentran las variables con un porcentaje de motricidad menor a 3.3% y que, a su vez, tienen un porcentaje de dependencia alta, en este caso, mayor a 3.3%. Estas variables son descartadas por su alta dependencia de las otras variables. Estas son:

**Debilidades:**

- D8: Sistema de control poco óptimo en sus actividades.
- D12: Inconformidad con el precio del servicio.
- D13: No cuentan con estrategias de marketing.

#### 4.5.5 Determinación de los valores ponderados de la matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para la realización de la matriz es necesario que cada variable sea ponderada, con el método de determinación de valores ponderados se logrará que los pesos asignados estén lo más cercano a la realidad posible. Para ello se siguieron los siguientes pasos:

- Se seleccionaron las variables internas obtenidas junto con su porcentaje de motricidad y dependencia con respecto al resto de los factores.
- Se tomó el porcentaje de motricidad y dependencia de cada una de las variables empleando la siguiente ecuación del valor ponderado interno (VPI):

$$VPI = \%M + \frac{1}{\%D}$$

- Luego es calculado el factor ponderado (FPI), así como también la ponderación de las variables internas (PI) con las siguientes ecuaciones:

$$FPI = VPI * \frac{100}{TVP}$$

$$PI = \frac{FPI}{100}$$

Dónde:

- VPI: Valor ponderado interno
- %D: Porcentaje de dependencia
- %M: Porcentaje de Motricidad
- FPI: Sumatoria de los valores ponderados
- PI: Ponderación de las variables internas

Los valores obtenidos para la Matriz EFI se visualizan en la siguiente tabla:

**Tabla 4.9: Valores ponderados de los Factores Internos**

<b>Nro.</b>	<b>Variabes</b>	<b>%Mot.</b>	<b>%Dep.</b>	<b>VPI.</b>	<b>FP</b>	<b>P</b>
<b>F1</b>	Existencia de un organigrama	1,60%	1,60%	62,52	4,30	0,04
<b>F2</b>	Relación respetuosa y profesional entre empleados	0,80%	2,40%	41,67	2,87	0,03
<b>F3</b>	Buena comunicación entre los diferentes departamentos	4,80%	5,60%	17,91	1,23	0,01
<b>F4</b>	Manejan un sistema de recompensa para el personal fijo	3,20%	1,60%	62,53	4,30	0,04
<b>F5</b>	Existencia de un área de recursos humanos eficiente	4,00%	7,20%	13,93	0,96	0,01
<b>F6</b>	Uso de un sistema de nómina bancario	1,60%	1,60%	62,52	4,30	0,04
<b>F7</b>	Existencia de una evaluación de rendimiento del personal eventual en campo	0,80%	1,60%	62,51	4,30	0,04
<b>F8</b>	Constante inversión en maquinaria para estiba	3,20%	4,80%	20,87	1,44	0,01
<b>F9</b>	Mantenimiento preventivo a los equipos	4,00%	6,40%	15,67	1,08	0,01
<b>F10</b>	Satisfacción de los clientes en cuanto al servicio	4,80%	10,40%	9,66	0,67	0,01
<b>F11</b>	El renombre y la trayectoria de la empresa	4,00%	4,00%	25,04	1,72	0,02
<b>F12</b>	Área administrativa bien organizada	4,00%	10,40%	9,66	0,66	0,01

<b>F13</b>	Cuentan con un sistema de información gerencial automatizado que les permite realizar diversas labores	3,20%	1,60%	62,53	4,30	0,04
<b>D1</b>	No poseen una planificación estratégica formal	10,40%	1,60%	62,60	4,31	0,04
<b>D2</b>	Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados	1,60%	1,60%	62,52	4,30	0,04
<b>D3</b>	Falta de capacidad de solvencia ante situaciones adversas	4,80%	1,60%	62,55	4,30	0,04
<b>D4</b>	Carencia de metas en los objetivos	4,00%	1,60%	62,54	4,30	0,04
<b>D5</b>	Falta de manuales de procedimientos y normas	8,00%	0,80%	125,08	8,61	0,09
<b>D6</b>	No se realiza un trabajo de capacitación para el personal eventual	2,40%	0,80%	125,02	8,60	0,09
<b>D7</b>	No se imparten formaciones a los trabajadores fijos	4,80%	1,60%	62,55	4,30	0,04
<b>D8</b>	Sistema de control poco óptimo en sus actividades	2,40%	4,00%	25,02	1,72	0,02
<b>D9</b>	Ubicación poco favorable	3,20%	2,40%	41,70	2,87	0,03
<b>D10</b>	Gasto de recursos en el transporte de los empleados a la zona portuaria	0,80%	2,40%	41,67	2,87	0,03
<b>D11</b>	No posee un sistema de inventario optimizado	1,60%	1,60%	62,52	4,30	0,04
<b>D12</b>	Inconformidad con el precio del servicio	0,80%	4,80%	20,84	1,43	0,01

<b>D13</b>	No cuentan con estrategias de marketing	1,60%	3,20%	31,27	2,15	0,02
<b>D14</b>	No se han realizado estudios de mercado	2,40%	1,60%	62,52	4,30	0,04
<b>D15</b>	Carencia de ingresos	6,40%	8,00%	12,56	0,86	0,01
<b>D16</b>	Costo elevado por el servicio de cierre anual del sistema	1,60%	1,60%	62,52	4,30	0,04
<b>D17</b>	Falta de aprovechamiento del sistema	3,20%	1,60%	62,53	4,30	0,04
	<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>1453,02</b>	<b>100</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.5.6 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, así como también proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Teniendo en cuenta la información obtenida anteriormente se siguen los siguientes pasos para la construcción de la Matriz EFI:

- Se enumeran los factores internos clave identificados en la realización de la auditoría, colocando primero las fortalezas y luego debilidades respectivamente.
- Se le asigna a cada factor un peso, cuya sumatoria debe ser igual a 1.
- En la siguiente columna le es asignado a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicho factor es una debilidad mayor (clasificación de 1), debilidad menor (clasificación de 2), fortaleza menor (clasificación de 3) o fortaleza mayor (clasificación de 4).
- Se multiplica el valor del peso por su clasificación para determinar un valor ponderado en cada variable.

- Finalmente se suman los valores ponderados de cada variable para obtener el valor ponderado total de la empresa.

**Tabla 4.10: Matriz de Evaluación de Factores Internos**

<b>Nro.</b>	<b>Variables</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>F1</b>	Existencia de un organigrama	0,04	3,00	0,13
<b>F2</b>	Relación respetuosa y profesional entre empleados	0,03	3,00	0,09
<b>F3</b>	Buena comunicación entre los diferentes departamentos	0,01	3,00	0,04
<b>F4</b>	Manejan un sistema de recompensa para el personal fijo	0,04	4,00	0,17
<b>F5</b>	Existencia de un área de recursos humanos eficiente	0,01	3,00	0,03
<b>F6</b>	Uso de un sistema de nómina bancario	0,04	3,00	0,13
<b>F7</b>	Existencia de una evaluación de rendimiento del personal eventual en campo	0,04	4,00	0,17
<b>F8</b>	Constante inversión en maquinaria para estiba	0,01	4,00	0,06
<b>F9</b>	Mantenimiento preventivo a los equipos	0,01	4,00	0,04
<b>F10</b>	Satisfacción de los clientes en cuanto al servicio	0,01	4,00	0,03
<b>F11</b>	El renombre y la trayectoria de la empresa	0,02	3,00	0,05
<b>F12</b>	Área administrativa bien organizada	0,01	4,00	0,03
<b>F13</b>	Cuentan con un sistema de información gerencial automatizado que les permite realizar diversas	0,04	3,00	0,13

	labores			
<b>D1</b>	No poseen una planificación estratégica formal	0,04	1,00	0,04
<b>D2</b>	Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados	0,04	2,00	0,09
<b>D3</b>	Falta de capacidad de solvencia ante situaciones adversas	0,04	1,00	0,04
<b>D4</b>	Carencia de metas en los objetivos	0,04	2,00	0,09
<b>D5</b>	Falta de manuales de procedimientos y normas	0,09	2,00	0,17
<b>D6</b>	No se realiza un trabajo de capacitación para el personal eventual	0,09	1,00	0,09
<b>D7</b>	No se imparten formaciones a los trabajadores fijos	0,04	2,00	0,09
<b>D8</b>	Sistema de control poco óptimo en sus actividades	0,02	2,00	0,03
<b>D9</b>	Ubicación poco favorable	0,03	1,00	0,03
<b>D10</b>	Gasto de recursos en el transporte de los empleados a la zona portuaria	0,03	2,00	0,06
<b>D11</b>	No posee un sistema de inventario optimizado	0,04	2,00	0,09
<b>D12</b>	Inconformidad con el precio del servicio	0,01	2,00	0,03
<b>D13</b>	No cuentan con estrategias de marketing	0,02	2,00	0,04
<b>D14</b>	No se han realizado estudios de mercado	0,04	1,00	0,04
<b>D15</b>	Carencia de ingresos	0,01	1,00	0,01
<b>D16</b>	Costo elevado por el servicio de cierre anual del sistema	0,04	2,00	0,09

<b>D17</b>	Falta de aprovechamiento del sistema	0,04	2,00	0,09
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,19</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Independientemente de cuántos factores estén incluidos en la matriz, el resultado siempre variará entre 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. La Matriz EFI arrojó un resultado en el valor ponderado de 2.19, por lo que podemos interpretar que la empresa se encuentra ubicada en una posición interna débil al estar por debajo del promedio, el cual es 2.5; esto quiere decir que las estrategias actuales que tiene la organización no están aprovechando las fortalezas existentes y no están superando las debilidades que actualmente está enfrentando la organización.

#### **4.6 Auditoría externa**

La auditoría externa consiste en identificar las variables que están fuera del control de la organización. Según David (2003), las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas.

Una evaluación externa les da la oportunidad a los gerentes de identificar las oportunidades y amenazas de una empresa, para poder formular estrategias encargadas de aprovechar las oportunidades y de atenuar las amenazas. Para la auditoría externa de T&T Stevedoring, se realizaron diversas encuestas y entrevistas no estructuradas a la gerente y demás empleados de la organización, así como también se utilizó la tecnología y se realizaron entrevistas no estructuradas a personas que conocen del campo en que se desempeña la empresa, quienes trabajan en organizaciones

competidoras. Con esta información, se pudo identificar las oportunidades y amenazas que pueden llegar a impactar o que ya impactan en la empresa.

#### **4.6.1 Análisis del contexto externo**

La realización de la auditoría externa permitió definir las oportunidades y amenazas por las que pasa la empresa; esto se logró mediante el seguimiento de una serie de pasos:

1. **Recolección de información:** Haciendo uso de entrevistas no estructuradas, se llegó a obtener información por parte de las personas que trabajan en la empresa, así como también se tuvieron conversaciones informales con personas especializadas en el mismo campo, que laboran en la competencia directa de la empresa; de igual forma, se realizaron búsquedas por Internet donde se llegó a recolectar información mediante páginas web y otros medios.
2. **Identificación de las oportunidades y amenazas:** Con la información recolectada, se logró detectar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.
3. **Análisis estructural:** Se aplicó un análisis estructural a las variables que se encontraron para así determinar su importancia.
4. **Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):** Mediante la información obtenida en los pasos anteriores, se construyó la matriz de factores externos para conocer la posición actual de la empresa.

## **4.6.2 Factores externos claves**

Según David (2003), los factores externos claves se pueden clasificar en 5 fuerzas: económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas; y competitivas.

### **4.6.2.1 Fuerzas económicas**

La economía de un país es un factor que se siente en todos los individuos del mismo, incluyendo a las empresas. El sector privado de una nación está sujeto a ciertas normas en el mercado, así como también, resienten las consecuencias de una economía fluctuante y poco estable.

La situación económica actual del país ha llevado a muchas empresas a tomar medidas para afrontar diversos factores que paulatinamente les han dificultado tener estabilidad. Uno de los factores más difíciles con los que tiene que lidiar cualquier organización es la inflación. Venezuela ha atravesado por una subida del dólar y del euro como nunca antes en su historia, según datos del Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF), específicamente en el estado Anzoátegui, al mes de octubre del año 2024, la inflación mensual se sitúa en un 8.1%, el índice de inflación acumulada se sitúa en un 46.9%, quedando así el índice de inflación interanual en un 67%. Si bien es cierto que estos datos no han sido tan drásticos como años anteriores, la situación ha ido empeorando en los últimos meses.

Esta inflación ha provocado un aumento en los materiales que necesita T&T para poder operar correctamente como lo son su maquinaria, gasolina, mantenimiento, gastos de logística, pago de nóminas, servicio de transporte e impuestos; la situación los ha llevado a diversificarse y ofrecer otro tipo de servicios, como proporcionar recurso humano a la empresa de servicios

logísticos del puerto de Guanta, ya que de ésta manera han podido lograr ingresos extra para sobrevivir ante la crisis.

El comercio de bienes y servicios entre diferentes países es de suma importancia para el crecimiento y éxito económico de la mayoría de las empresas, este mismo afecta no solo a su cadena de suministros, sino también a las inversiones y al flujo comercial que estas necesitan para poder operar, por ello, si este se ve afectado, también termina por afectar su economía, y esto se evidencia más en empresas que prestan servicios portuarios pues es en los puertos dónde más movimientos se pueden observar.

Para T&T Stevedoring, la disminución del comercio internacional ha sido uno de los mayores problemas a enfrentar, pues, con la dificultad para la importación y exportación de materiales y cargas, los bloqueos y la disminución de las inversiones externas debido a ello, se ha perdido no solo al que fue en algún momento el principal cliente de T&T Stevedoring, sino también a muchos inversores y clientes potenciales, esto ha causado una gran disminución en la entrada de nuevos clientes, con la que la empresa ha tratado de lidiar sin mucho éxito.

La pérdida de poder adquisitivo, los gastos que deben realizarse para operar correctamente, la falta de captación de clientes y demás elementos económicos, han dejado a la organización sumergida en un punto en el que deben actuar para evitar perder su negocio.

Sin embargo, debido a la misma situación del país, actualmente existen diversas oportunidades de inversión gracias a la posibilidad que están dando los bancos del país para créditos, tanto a emprendimientos como a grandes empresas, lo que representa una excelente oportunidad para cualquier negocio.

**Oportunidades:**

- Oportunidad de créditos bancarios.

**Amenazas:**

- Alto nivel de inflación.
- Disminución del comercio internacional.

**4.6.2.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales**

Para David (2003), los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Estas variables afectan las oportunidades y amenazas de pequeñas, medianas y grandes empresas.

El oriente del país se ha caracterizado por la movilización del mercado en todo ámbito, no solo al ser una zona petrolera, sino también al ser una zona comercial y de turismo. El puerto de Guanta es uno de los parajes donde los buques tienden a atracar para diversas labores, ya sea transporte de mercancía, mantenimiento y demás servicios.

T&T Stevedoring se encuentra ubicada en dicho puerto, específicamente en el sector los cocalitos, un sitio que fue durante muchos años uno de los puertos más importantes de la zona nororiental de Venezuela, con una fluctuación de buques mayor a la de muchos otros puertos. Anteriormente se atendía una media de entre 10 a 17 buques por mes, pero actualmente, la zona ha estado sumamente afectada por la baja de buques que arriban, siendo aproximadamente 1 o 2 máximo que llegan por mes, en ocasiones teniendo meses en los que no se atiende ningún barco.

Además de esto, la situación del Covid 19 también hizo que la actividad en el puerto de Guanta disminuyera a tal punto que su mercado se ha visto reducido de manera sustancial. Debido al renombre y años de trabajo de la empresa, T&T Stevedoring no había tenido necesidad de lograr captar otras partes del mercado, no solo en el puerto de Guanta, sino en los demás puertos del Oriente del país.

El puerto de Guanta no es el único en el que T&T Stevedoring ha operado, puesto que han trabajado también en Araya, Cumaná, Estado Sucre y el Puerto de Guamache, Estado Nueva Esparta, puertos en los que se sabe que ha habido mayor movimiento y poseen mejores condiciones. Sin embargo, la renuencia de la empresa a mover su sede principal (además de todos los trámites y gastos para un traslado) ha llevado a la organización a no gozar de la misma fluctuación de ingresos que anteriormente poseían.

**Oportunidades:**

- Posibilidad de reubicación a otros puertos.

**Amenazas:**

- Disminución del mercado en el puerto.

#### **4.6.2.3 Fuerzas políticas, legales y gubernamentales**

Para David (2003), uno de los primordiales reguladores, patrones, empleadores y clientes de las empresas son los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros; es por ello que estos representan las oportunidades o amenazas clave para todas las empresas, ya sean grandes o pequeñas.

La política está considerada como la parte más importante de la auditoría externa, puesto que las industrias y empresas dependen en gran medida de los contratos gubernamentales, así como también están sometidos a leyes que deben cumplir. La incertidumbre y la inestabilidad política por la que atraviesa el país, que ha causado cambios constantes en las leyes, la disminución del comercio internacional y de inversiones, así como el aumento de los costos, ha generado una crisis económica y social que ha afectado considerablemente el desarrollo de las actividades de muchas empresas que tienen que mantenerse alerta ante dichos problemas para poder seguir operando.

En Venezuela, los impuestos han sido durante muchos años el medio más utilizado para dar sustento a las naciones. El ente encargado de realizar la fiscalización de los ingresos generados por individuos y empresas es el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Dado que la empresa se encuentra registrada como contribuyente especial, esta tiene más responsabilidades y deberes a la hora de pagar impuestos, como tener que pagar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) quincenal o el Impuesto sobre la Renta (ISLR) mensual, entre muchos más.

Aunque T&T Stevedoring ha tratado de estar al día con todos estos pagos, cada vez ha sido más difícil hacerlo por los cambios nada favorables que se hacen al calendario de pagos de impuestos así como las constantes caídas del sistema, factores que pueden ocasionar retrasos y que equivalen a multas en unidades tributarias las cuales al estar relacionadas con la tasa más alta del Banco Central de Venezuela (BCV) se encuentran aumentando continuamente; para evitar dichas situaciones, la empresa ha tenido que aumentar los gastos en servicios contables y en su sistema, por lo que su economía se ve afectada, además de tener que disponer de tiempo para

prevenir y hacer dichos pagos con anterioridad, lo que ralentiza el trabajo de administración.

T&T Stevedoring, al ser una empresa que ofrece un servicio portuario, también se ve regido por el Ministerio del Poder Popular para el Transporte (MPPT) y a su vez por Bolivariana de Puertos (BOLIPUERTOS) S.A, empresa del Estado Venezolano registrada ante el MPPT cómo la encargada de administrar los puertos públicos, como el de Guanta. Ante ellos, la empresa debe presentar toda una lista de documentos clave para poder operar, que, desde el 2023 cuando se actualizó el sistema, deben de ser cargados al Sistema de Registro de Operadores Portuarios (SROP), lo que le brinda a la empresa una mayor facilidad para el manejo de la documentación, permitiéndoles estar siempre al día con ellos y trabajar sin contratiempos.

Además de esto, la empresa debe pagarle a BOLIPUERTOS varias tarifas para el uso del puerto y la entrada de vehículos al mismo, las cuales aumentan con respecto al dólar, lo que ha ido aumentando poco a poco los gastos de la empresa, sobre todo el arancel para la entrada de vehículos, puesto que estos se encuentran siempre en movimiento a la hora de realizar un trabajo, saliendo y entrando del puerto al menos unas siete (7) veces al día.

Bolipuerto actualmente también cuenta con una alianza con la empresa de servicios logísticos OCK en el puerto de Guanta que busca optimizar los servicios portuarios del lugar brindando nuevas oportunidades a las empresas que aún se encuentran en este, atrayendo clientes y permitiendo la colaboración entre distintas empresas para trabajar en ellos, en este aspecto, debido a la baja de buques en el puerto, la empresa T&T Stevedoring ha trabajado con OCK brindándole recurso humano para poder subsistir, lo que le ha abierto las puertas a un nuevo área de trabajo dentro del puerto.

**Oportunidades:**

- Existencia del Sistema de Registro de Operadores Portuarios (SROP).
- Alianza con la empresa de servicios logísticos OCK de Bolipuerto.

**Amenazas:**

- Inestabilidad política del país
- Sistema Seniat ineficiente.
- Aumento en las tarifas para la entrada de vehículos al puerto.

**4.6.2.4 Fuerzas tecnológicas**

Según David (2003), las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, prácticas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas.

La tecnología es un factor indispensable, no solo para las empresas, sino también para todos los individuos. Es inevitable que, en cuanto al paso del tiempo, una empresa tenga que renovar todos los materiales con los que suele operar por motivos de actualización, así como también una organización debe contar con el personal capacitado para poder utilizar las nuevas tecnologías a su conveniencia, como el Internet.

Teniendo esto en cuenta se puede decir entonces que cualquier tipo de organización que no cuente con un servicio de Internet adecuado, caerá en

desventaja para con sus competidores, y ni hablar del crecimiento exponencial que puede tener su competencia si éstos aprovechan mejor estos recursos.

En este aspecto, el servicio de internet inexistente en el área de oficina del puerto por la deficiencia de este en la zona, que los ha llevado a disminuir su horario de trabajo hasta el mediodía, la falta de uso de herramientas tecnológicas, así como también el abandono de su sitio web y demás redes sociales los ha puesto en desventaja y a entrar en un estado de obsolescencia.

Por otro lado, las redes sociales y las tecnologías podrían ofrecer un mercado el cual la empresa ha decidido obviar, que sería la publicidad digital. Actualmente existen muchas alternativas para aumentar la presencia en redes, lo cual podría ser una herramienta útil para la captación de clientes, generando interés en las personas que utilizan estas redes.

Desde hace varios años, la empresa ha empleado el servicio de un proveedor el cual les ha servido para hacer funcionar su sistema de información gerencial, específicamente para realizar el cierre de año. Sin embargo, la empresa ha mostrado inconformidad con el servicio, debido al costo que genera cada cierre anualmente, pero no han evaluado la posibilidad de contratar otro proveedor más económico, a pesar de la amplia oferta de este campo.

**Oportunidades:**

- Cursos de capacitación de marketing digital y demás herramientas tecnológicas.
- Posibilidad de cambiar de proveedor del sistema gerencial.

**Amenazas:**

- Inexistencia del servicio de internet.

#### **4.6.2.5 Fuerzas competitivas**

La recolección y evaluación de la información es fundamental a la hora de formular estrategias. La identificación de la competencia no siempre es fácil, debido a que, por lo general, son varias las áreas y procesos que tienen las empresas, así como los productos o servicios que ofrecen.

Si bien, las actividades realizadas en el puerto de Guanta han disminuido en comparación con años anteriores, especialmente desde la situación del Covid 19, mucha de la competencia de T&T Stevedoring también ha tenido que irse o cerrar de plano sus operaciones. Actualmente cuentan con un (1) solo competidor en el puerto, la empresa DAVIMAR Estibadores, C.A. Si bien, de buenas a primeras, podría parecer favorable para la empresa, pues disminuye su competencia, también ha significado una pérdida grande del mercado debido a la poca fluctuación de clientes.

Aunque la merma en los clientes que llegan al puerto es evidente, es importante destacar que la competencia sí ha logrado operar con más regularidad, pues manejan una cartera más grande de clientes fijos, los cuales solo ellos atienden y a los cuales la empresa no ha logrado captar.

#### **Oportunidades:**

- Pérdida sustancial de su competencia.

#### **Amenazas:**

- Competencia mejor posicionada.

### 4.6.3 Resumen de las oportunidades y amenazas

Una vez analizados los factores externos de la organización, se procedió a determinar las variables positivas (oportunidades) y las negativas (amenazas) que afectan a la empresa para construir la matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE), con la finalidad de definir el estado de la empresa desde el punto de vista externo.

**Tabla 4.11: Oportunidades de T&T Stevedoring**

<b>Fuerza</b>	<b>Oportunidades</b>
Económicas	O1: Oportunidad de créditos bancarios
Sociales, culturales, demográficas y ambientales	O2: Posibilidad de reubicación a otros puertos
Políticas, gubernamentales y legales	O3: Existencia del Sistema de Registro de Operadores Portuarios (SROP) O4: Alianza con la empresa de servicios logísticos OCK de Bolipuerto
Tecnológicas	O5: Cursos de capacitación de marketing digital y demás herramientas tecnológicas O6: Posibilidad de cambiar de proveedor del sistema gerencial.
Competitivas	O7: Pérdida sustancial de la competencia

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.12: Amenazas de T&T Stevedoring**

<b>Fuerza</b>	<b>Amenazas</b>
Económicas	A1: Alto nivel de inflación A2: Disminución del comercio internacional
Sociales, culturales, demográficas y ambientales	A3: Disminución del mercado en el puerto
Políticas, gubernamentales y legales	A4: Inestabilidad política del país A5: Sistema Seniat ineficiente A6: Aumento en las tarifas para la entrada de vehículos al puerto
Tecnológicas	A7: Inexistencia del servicio de internet
Competitivas	A8: Competencia mejor posicionada

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.6.4 Análisis estructural**

Mediante la información recolectada, se pudo tener un listado de las variables, la relación entre las variables y la identificación de las variables clave para proceder con el análisis estructural.

#### 4.6.4.1 Etapa I: Listado de las variables

Durante esta etapa se enumeran las oportunidades y las amenazas de la empresa, las cuales fueron conseguidas mediante las fuerzas económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales; tecnológicas; y competitivas.

**Tabla 4.13: Listado de variables**

<b>Nro.</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Nro.</b>	<b>Amenazas</b>
1	Oportunidad de créditos bancarios	1	Alto nivel de inflación
2	Posibilidad de reubicación a otros puertos	2	Disminución del comercio internacional.
3	Existencia del Sistema de Registro de Operadores Portuarios (SROP)	3	Disminución del mercado en el puerto.
4	Alianza con la empresa de servicios logísticos OCK de Bolipuerto	4	Inestabilidad política del país
5	Cursos de capacitación de marketing digital y demás herramientas tecnológicas	5	Sistema Seniat ineficiente
6	Posibilidad de cambiar de proveedor del sistema gerencial	6	Aumento en las tarifas para la entrada de vehículos al puerto

7	Pérdida sustancial de la competencia	7	Inexistencia del servicio de internet
		8	Competencia mejor posicionada

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.6.4.2 Etapa II: Relación entre las variables

La relación entre las variables consiste en colocar las variables en una matriz, donde se rellena el tablero de forma cualitativa en cada una de las variables externas. Si existe relación entre una variable  $i$  con una variable  $j$ , entonces se le asigna el valor de 1; si no existe relación, se le asigna el valor de 0.

**Tabla 4.14: Matriz de Análisis Estructural de los Factores Externos**

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	M
<b>O1</b>	Oportunidad de créditos bancarios		1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	5
<b>O2</b>	Posibilidad de reubicación a otros puertos	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
<b>O3</b>	Existencia del Sistema de Registro de Operadores Portuarios (SROP)	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>O4</b>	Alianza con la empresa de servicios logísticos OCK de Bolipuerto	0	1	0		0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
<b>O5</b>	Cursos de capacitación de marketing digital y demás herramientas tecnológicas	0	0	1	0		1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	5

<b>O6</b>	Posibilidad de cambiar de proveedor del sistema gerencial	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>O7</b>	Pérdida sustancial de su competencia	0	0	0	0	0	0		0	1	1	0	0	0	0	1	3
<b>A1</b>	Alto nivel de inflación	1	1	0	0	1	1	0		1	1	0	0	1	0	0	7
<b>A2</b>	Disminución del comercio internacional	0	1	0	1	1	0	1	0		1	0	0	0	0	0	5
<b>A3</b>	Disminución del mercado en el puerto	0	1	0	1	1	0	1	0	1		0	0	0	0	0	5
<b>A4</b>	Inestabilidad política del país	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1		0	1	0	0	8
<b>A5</b>	Sistema Seniat ineficiente	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	1
<b>A6</b>	Aumento en las tarifas para la entrada de vehículos al puerto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
<b>A7</b>	Inexistencia del servicio de internet	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0		1	5
<b>A8</b>	Competencia mejor posicionada	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		3
<b>DEPENDENCIA</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>52</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.4.3 Etapa III: Identificación de las variables claves

En esta etapa se identifican las variables claves haciendo el estudio de la motricidad y dependencia de cada variable que se muestra en la tabla.

**Tabla 4.15: Identificación de las variables clave**

<b>Nro.</b>	<b>Variables</b>	<b>M</b>	<b>%Mot.</b>	<b>D</b>	<b>%Dep.</b>
<b>O1</b>	Oportunidad de créditos bancarios	5	9,62%	2	3,85%
<b>O2</b>	Posibilidad de reubicación a otros puertos	1	1,92%	8	15,38%
<b>O3</b>	Existencia del Sistema de Registro de Operadores Portuarios (SROP)	1	1,92%	3	5,77%
<b>O4</b>	Alianza con la empresa de servicios logísticos OCK de Bolipuerto	3	5,77%	3	5,77%
<b>O5</b>	Cursos de capacitación de marketing digital y demás herramientas tecnológicas	5	9,62%	7	13,46%
<b>O6</b>	Posibilidad de cambiar de proveedor del sistema gerencial	0	0,00%	4	7,69%
<b>O7</b>	Pérdida sustancial de su competencia	3	5,77%	3	5,77%
<b>A1</b>	Alto nivel de inflación	7	13,46%	2	3,85%
<b>A2</b>	Disminución del comercio internacional	5	9,62%	6	11,54%
<b>A3</b>	Disminución del mercado en el puerto	5	9,62%	6	11,54%

<b>A4</b>	Inestabilidad política del país	8	15,38%	0	0,00%
<b>A5</b>	Sistema Seniat ineficiente	1	1,92%	1	1,92%
<b>A6</b>	Aumento en las tarifas para la entrada de vehículos al puerto	0	0,00%	2	3,85%
<b>A7</b>	Inexistencia del servicio de internet	5	9,62%	2	3,85%
<b>A8</b>	Competencia mejor posicionada	3	5,77%	3	5,77%
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la siguiente figura se puede apreciar de forma gráfica los porcentajes de los índices de motricidad y dependencia de cada factor interno clave (las oportunidades y las amenazas).

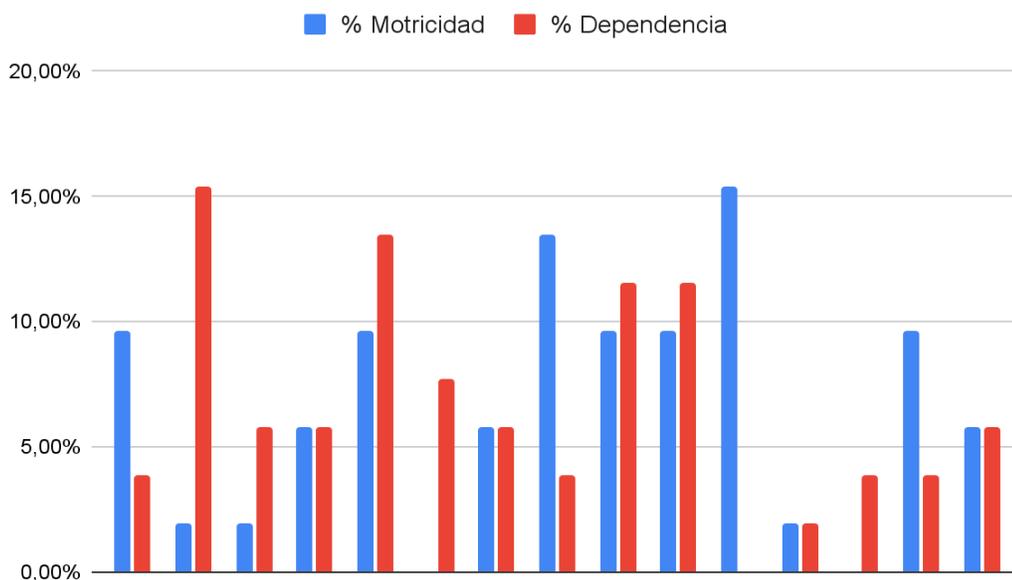


Figura 4.7: Relación entre el porcentaje de motricidad y dependencia

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados obtenidos por la motricidad y la dependencia pueden ser representados en un plano cartesiano, donde el eje de las abscisas (eje "X") pertenece a la dependencia y el eje de las ordenadas (eje "Y") a la motricidad. El plano cartesiano se encuentra dividido en 4 zonas: La zona de poder, zona de conflicto, zona de problemas autónomos y zona de salida. Se tomó el 100% a los índices entre la cantidad de variables para graficar, (siendo 30 variables en total), dividiendo 100% entre 15 para obtener el punto de intersección de: 6.67%. Seguidamente se identifican las posiciones de las variables de factores externos, tal como se muestra en la siguiente figura:

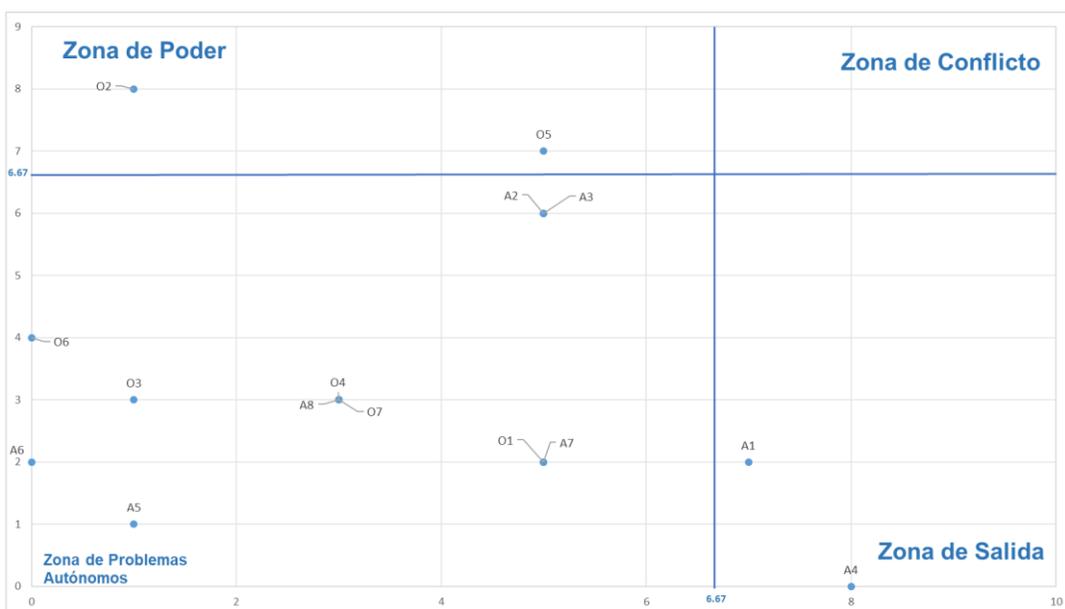


Figura 4.8: Identificación de variables clave Motricidad Vs Dependencia

**Fuente:** Elaboración propia

Analizando cada una de las zonas se puede observar lo siguiente:

**Zona de poder:** Se encuentran las variables de los factores externos con una motricidad mayor a 6.67% y una dependencia entre el 0% y el 6.67%.

Estas variables son de suma importancia porque influyen fuertemente sobre las demás y la influencia que pueden recibir de otras variables es poca, por lo que actuar sobre estas variables genera un efecto sobre las otras. La zona de poder está conformada por las siguientes variables:

**Oportunidades:**

- O2: Posibilidad de reubicación a otros puertos.
- O5: Cursos de capacitación de marketing digital y demás herramientas tecnológicas.

**Zona de conflicto:** En la zona de conflicto se encuentran las variables con alta dependencia, que sea mayor a 6.67%, y a su vez, con un porcentaje de motricidad mayor a 6.67%. Estas variables son muy influyentes, así como también reciben influencia de las variables localizadas en la zona de poder. En esta zona no se ubicaron ninguna de las variables planteadas.

**Zona de problemas autónomos:** En este cuadrante se ubican las variables que tienen una motricidad menor a 6.67% y que tienen una dependencia menor a 6.67%. Las variables que se encuentran en esta zona no dependen de las demás; éstas son:

**Oportunidades:**

- O1: Oportunidad de créditos bancarios.
- O3: Existencia del Sistema de Registro de Operadores Portuarios (SROP).
- O4: Alianza con la empresa de servicios logísticos OCK de Bolipuerto.
- O6: Posibilidad de cambiar de proveedor del sistema gerencial.
- O7: Pérdida sustancial de la competencia.

**Amenazas:**

- A2: Disminución del comercio internacional.

- A3: Disminución del mercado en el puerto.
- A5: Sistema Seniat ineficiente.
- A6: Aumento en las tarifas para la entrada de vehículos al puerto.
- A7: Inexistencia del servicio de internet.
- A8: Competencia mejor posicionada.

**Zona de salida:** En esta zona se encuentran las variables con un porcentaje de motricidad menor a 6.67% y que, a su vez, tienen un porcentaje de dependencia alta, en este caso, mayor a 6.67%. Estas variables son descartadas por su alta dependencia de las otras variables. Estas son:

**Amenazas:**

- A1: Alto nivel de inflación.
- A4: Inestabilidad política del país.

#### 4.6.5 Determinación de los valores ponderados de la matriz EFE

Cada variable debe ser ponderada para poder elaborar la matriz EFE, por lo que se empleó el método de determinación de los valores ponderados, cuidando que los pesos asignados sean lo más cercanos a la realidad posible. Esto se realizó mediante la realización de los siguientes pasos:

- Se seleccionaron las variables externas obtenidas junto con su porcentaje de motricidad y dependencia con respecto al resto de los factores.
- Se tomó el porcentaje de dependencia de cada una de las variables y se utilizó la ecuación del valor ponderado externo (VPE):

$$VPE = \%M + \frac{1}{\%D}$$

- Luego se calculó el factor ponderado (FPE) y la ponderación de las variables externas (PE), haciendo uso de las siguientes ecuaciones:

$$FPE = VPE * \frac{100}{TVP}$$

$$PE = \frac{FPE}{100}$$

Dónde:

- VPE: Valor Ponderado Externo.
- %M: Porcentaje de Motricidad.
- %D: Porcentaje de Dependencia.
- FPE: Factor Ponderado Externo.
- PE: Ponderación Externa.

Los valores obtenidos para la Matriz EFE se visualizan en la siguiente tabla:

**Tabla 4.16: Valores ponderados de los Factores Externos**

<b>Nro.</b>	<b>Variables</b>	<b>%Mot.</b>	<b>%Dep.</b>	<b>VPE.</b>	<b>FPE</b>	<b>PE</b>
<b>O1</b>	Oportunidad de créditos bancarios	9,62%	3,85%	26,10	9,65	0,10
<b>O2</b>	Posibilidad de reubicación a otros puertos	1,92%	15,38%	6,52	2,41	0,02
<b>O3</b>	Existencia del Sistema de Registro de Operadores Portuarios (SROP)	1,92%	5,77%	17,35	6,42	0,06
<b>O4</b>	Alianza con la empresa de servicios logísticos OCK de Bolipuerto	5,77%	5,77%	17,39	6,43	0,06

<b>O5</b>	Cursos de capacitación de marketing digital y demás herramientas tecnológicas	9,62%	13,46%	7,52	2,78	0,03
<b>O6</b>	Posibilidad de cambiar de proveedor del sistema gerencial	0,00%	7,69%	13,00	4,81	0,05
<b>O7</b>	Pérdida sustancial de su competencia	5,77%	5,77%	17,39	6,43	0,06
<b>A1</b>	Alto nivel de inflación	13,46%	3,85%	26,13	9,66	0,10
<b>A2</b>	Disminución del comercio internacional	9,62%	11,54%	8,76	3,24	0,03
<b>A3</b>	Disminución del mercado en el puerto	9,62%	11,54%	8,76	3,24	0,03
<b>A4</b>	Inestabilidad política del país	15,38%	0,00%	0,00	0,00	0,00
<b>A5</b>	Sistema Seniat ineficiente	1,92%	1,92%	52,02	19,23	0,19
<b>A6</b>	Aumento en las tarifas para la entrada de vehículos al puerto	0,00%	3,85%	26,00	9,61	0,10
<b>A7</b>	Inexistencia del servicio de internet	9,62%	3,85%	26,10	9,65	0,10
<b>A8</b>	Competencia mejor posicionada	5,77%	5,77%	17,39	6,43	0,06
	<b>Total</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>270,44</b>	<b>100</b>	<b>1</b>

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.6.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

Teniendo en cuenta la información obtenida anteriormente en la auditoría externa, se siguieron los siguientes pasos para la construcción de la Matriz EFE:

- Se enumeran los factores externos clave identificados durante la realización de la auditoría, colocando primero las oportunidades y luego amenazas respectivamente.
- Se le asigna a cada factor un peso, cuya sumatoria debe ser igual a 1.
- En la siguiente columna se le asigna a cada factor una clasificación de 1 a 4, donde 4 corresponde a una respuesta excelente, 3 a una respuesta que está por encima del promedio, 2 a una respuesta promedio y 1 a una respuesta deficiente.
- Se multiplica el valor del peso por su clasificación para determinar un valor ponderado en cada variable.
- Finalmente se suman los valores ponderados de cada variable para obtener el valor ponderado total de la empresa.

**Tabla 4.17: Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>Nro.</b>	<b>Variables</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>O1</b>	Oportunidad de créditos bancarios	0,10	2,00	0,19
<b>O2</b>	Posibilidad de reubicación a otros puertos	0,02	1,00	0,02
<b>O3</b>	Existencia del Sistema de Registro de Operadores Portuarios (SROP)	0,06	4,00	0,26
<b>O4</b>	Alianza con la empresa de servicios logísticos OCK de Bolipuerto	0,06	2,00	0,13
<b>O5</b>	Cursos de capacitación de marketing digital y demás herramientas tecnológicas	0,03	1,00	0,03
<b>O6</b>	Posibilidad de cambiar de proveedor del sistema gerencial	0,05	1,00	0,05
<b>O7</b>	Pérdida sustancial de su competencia	0,06	2,00	0,13

<b>A1</b>	Alto nivel de inflación	0,10	3,00	0,29
<b>A2</b>	Disminución del comercio internacional	0,03	1,00	0,03
<b>A3</b>	Disminución del mercado en el puerto	0,03	1,00	0,03
<b>A4</b>	Inestabilidad política del país	0,00	3,00	0,00
<b>A5</b>	Sistema Seniat ineficiente	0,19	3,00	0,58
<b>A6</b>	Aumento en las tarifas para la entrada de vehículos al puerto	0,10	3,00	0,29
<b>A7</b>	Inexistencia del servicio de internet	0,10	1,00	0,10
<b>A8</b>	Competencia mejor posicionada	0,06	1,00	0,06
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,19</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El valor ponderado total que arrojó la matriz EFE fue de 2.19, lo que indica que la organización se encuentra en una posición externa débil al estar por debajo del promedio establecido (que es de 2.5). Esto indica que las estrategias actuales de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

#### **4.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)**

Es una importante herramienta de ajuste. Su esquema de 4 cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa.

**Tabla 4.18: Matriz PEYEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)	de +1 a +6	Estabilidad Ambiental (EA)	de -1 a -6
Capital de trabajo	4	Tasa de inflación	-6
Apalancamiento	3	Cambios tecnológicos	-2
Liquidez	3	Variación de la demanda	-5
Riesgo involucrado en el negocio	2	Estabilidad política	-6
Utilidad	2	Presión competitiva	-3
Flujo de caja	2	Barreras de ingreso al mercado	-4
<b>Promedio FF:</b>	<b>2,7</b>	<b>Promedio EA:</b>	<b>-4,3</b>
Ventaja Competitiva (VC)	de -1 a -6	Fuerza Industrial (FI)	de +1 a +6
Lealtad de los clientes	-2	Penetración del mercado	2
Conocimiento tecnológico	-5	Oportunidad de expansión	3
Calidad del servicio	-1	Acceso a nueva maquinaria	6
Marketing	-5	Potencial de utilidad	3
Participación de mercado	-2	Estabilidad financiera	1
Conocimientos en el campo	-1	Oportunidad de crecimiento	4
<b>Promedio VC:</b>	<b>-2,7</b>	<b>Promedio FI:</b>	<b>3,2</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Cálculo de los ejes:

Eje de las abscisas (X):

$$\text{Eje X} = (\text{Promedio VC}) + (\text{Promedio FI})$$

$$\text{Eje X} = (-2.7) + (3.2)$$

$$\text{Eje X} = 0.5$$

Eje de las ordenadas (Y)

$$\text{Eje Y} = (\text{Promedio FF}) + (\text{Promedio EA})$$

$$\text{Eje Y} = (2.7) + (-4.3)$$

$$\text{Eje Y} = -1.7$$

**Punto (0.5, -1.7)**

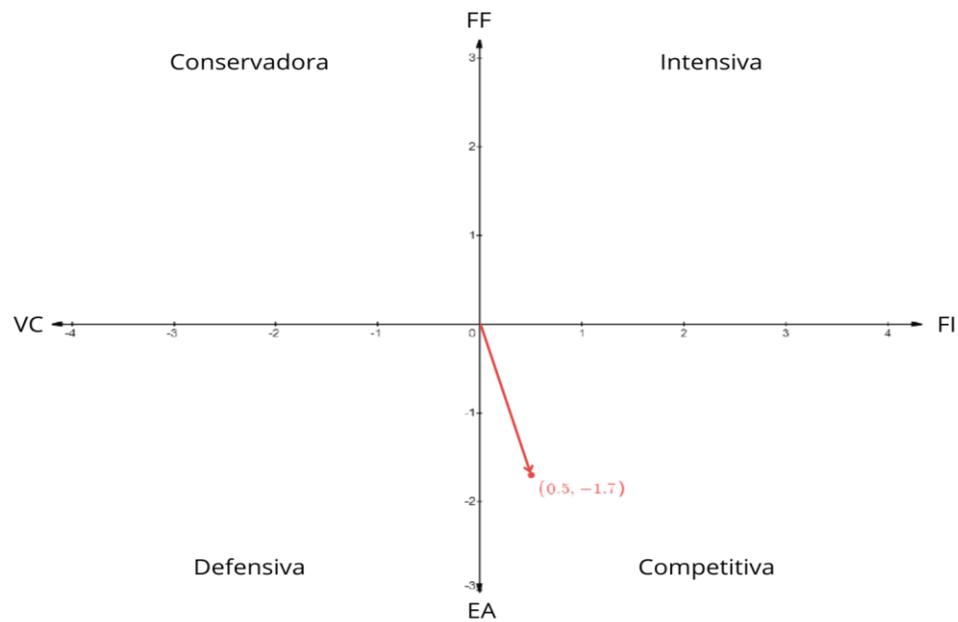


Figura 4.9: Representación del punto (0.5, -1.7) de la Matriz PEYEA

**Fuente:** Elaboración propia

Según los resultados de la matriz, la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante competitivo, lo cual indica el uso de estrategias competitivas, entre las cuales se encuentran la integración hacia atrás, hacia adelante y

horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

### **Integración horizontal**

- Establecer una fusión con la empresa competidora Davimar.

### **Penetración de mercado**

- Reactivar la página web y las redes sociales para dar a conocer los servicios de la empresa para atraer más clientes y mejorar su posición en el sector.
- Realización de vallas publicitarias en zonas estratégicas cercanas al puerto o en zonas marítimas, como lugares de mantenimiento de buques u operativos de buques.

### **Desarrollo de productos o servicios**

- Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba.

### **Alianzas estratégicas**

- Establecer una alianza estratégica con la empresa de servicios logísticos OCK que trabaja con BOLIPUERTOS, C.A y está encargada de la administración de los servicios del puerto.

## **4.8 Matriz de evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)**

Según David (2003), la matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Tabla 4.19: Matriz FODA

	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <p><b>F1:</b> Existencia de un organigrama  <b>F2:</b> Relación respetuosa y profesional entre empleados  <b>F3:</b> Buena comunicación entre los diferentes departamentos  <b>F4:</b> Manejan un sistema de recompensa para el personal fijo  <b>F5:</b> Existencia de un área de recursos humanos eficiente  <b>F6:</b> Uso de un sistema de nómina bancario  <b>F7:</b> Existencia de una evaluación de rendimiento del personal eventual en campo  <b>F8:</b> Constante inversión en maquinaria para estiba  <b>F9:</b> Mantenimiento preventivo a los equipos  <b>F10:</b> Satisfacción de los clientes en cuanto al servicio  <b>F11:</b> El renombre y la trayectoria de la empresa  <b>F12:</b> Área administrativa bien organizada  <b>F13:</b> Cuentan con un sistema de información gerencial automatizado que les permite realizar diversas labores</p>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <p><b>D1:</b> No poseen una planificación estratégica formal  <b>D2:</b> Falta de conocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados  <b>D3:</b> Falta de capacidad de solvencia ante situaciones adversas  <b>D4:</b> Carencia de metas en los objetivos  <b>D5:</b> Falta de manuales de procedimientos y normas  <b>D6:</b> No se realiza un trabajo de capacitación para el personal eventual  <b>D7:</b> No se imparten formaciones a los trabajadores fijos  <b>D8:</b> Sistema de control poco óptimo en sus actividades.  <b>D9:</b> Ubicación poco favorable  <b>D10:</b> Gasto de recursos en el transporte de los empleados a la zona portuaria  <b>D11:</b> No posee un sistema de inventario optimizado  <b>D12:</b> Inconformidad con el precio del servicio  <b>D13:</b> No cuentan con estrategias de marketing  <b>D14:</b> No se han realizado estudios de mercado  <b>D15:</b> Carencia de ingresos  <b>D16:</b> Costo elevado por el servicio de cierre anual del sistema  <b>D17:</b> Falta de aprovechamiento del sistema</p>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p><b>O1:</b> Oportunidad de créditos</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>FO1:</b> Fomentar el conocimiento en áreas</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>DO1:</b> Implementar formaciones que capaciten</p>

<p>bancarios  <b>O2:</b> Posibilidad de reubicación a otros puertos  <b>O3:</b> Existencia del Sistema de Registro de Operadores Portuarios (SROP)  <b>O4:</b> Alianza con la empresa de servicios logísticos OCK de Bolipuerto  <b>O5:</b> Cursos de capacitación de marketing digital y demás herramientas tecnológicas  <b>O6:</b> Posibilidad de cambiar de proveedor del sistema gerencial  <b>O7:</b> Pérdida sustancial de la competencia</p>	<p>de marketing digital para darse a conocer entre potenciales clientes (F2, F10, F11, O5)  <b>FO2:</b> Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento (F3, F8, F9, F12, O1)</p>	<p>al personal sobre el uso de herramientas tecnológicas para el uso de su sistema de información gerencial (D7, D8, D11, D17, O5)  <b>DO2:</b> Evaluar posibilidades de alianzas estratégicas para mejorar los ingresos de la empresa (D1, D3, D4, D15, O4)  <b>DO3:</b> Realizar un análisis del mercado actual incluyendo el entorno de la empresa, para incrementar su cartera de clientes aprovechando la disminución de la competencia (D9, D12, D14, O2, O7)  <b>DO4:</b> Analizar las diferentes opciones de proveedores del sistema gerencial para establecer la opción más viable (D16, O6)</p>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <p><b>A1:</b> Alto nivel de inflación  <b>A2:</b> Disminución del comercio internacional  <b>A3:</b> Disminución del mercado en el puerto  <b>A4:</b> Inestabilidad política del país  <b>A5:</b> Sistema Seniat ineficiente  <b>A6:</b> Aumento en las tarifas para la entrada de vehículos al puerto  <b>A7:</b> Inexistencia del servicio de internet  <b>A8:</b> Competencia mejor posicionada</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>FA1:</b> Reactivar la página web y redes sociales de la empresa para utilizar el renombre y la satisfacción de los clientes y así mejorar su posición en el sector (F10, F11, A2, A3, A8)  <b>FA2:</b> Realización de vallas publicitarias en zonas estratégicas cercanas al puerto o en zonas marítimas, como lugares de mantenimiento de buques u operativos de buques (F11, A2, A3, A8)  <b>FA3:</b> Realizar un plan de ahorro para contratar un servicio de internet privado eficiente (F12, A5, A7)</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>DA1:</b> Implementar un fondo de ahorros destinado a la solución de situaciones adversas (D3, A1, A5, A7)  <b>DA2:</b> Establecer una fusión con la empresa competidora Davimar (D12, D14, D15, A3, A8)  <b>DA3:</b> Crear manuales de procedimiento que agilicen el trabajo dentro de la empresa y le permitan posicionarse por encima de su competencia (D5, A8)</p>

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.9 Matriz de la estrategia principal**

La matriz de la estrategia principal se ha convertido en una de las herramientas más populares para formular estrategias. Al posicionarse la empresa en uno de los 4 cuadrantes se puede determinar si la empresa tiene una posición estratégica excelente (cuadrante I), si necesitan evaluar el por qué la estrategia actual no está dando el resultado esperado (cuadrante II), si tienen posiciones competitivas débiles (cuadrante III), o si la empresa se encuentra en una posición competitiva sólida (cuadrante IV).

Para T&T se escogieron las estrategias propuestas por el cuadrante III, ya que la empresa se encuentra en una posición competitiva débil dentro de un mercado cuyo crecimiento es lento. Las estrategias son:

##### **Diversificación horizontal**

- Utilizar los conocimientos en el área de estiba para ofrecer nuevos servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de maquinaria de estiba.

##### **Recorte de gastos**

- Establecer un plan financiero destinado a la reducción de costos para realizar inversiones en maquinaria, ya sea adquisición de nueva maquinaria y el mantenimiento de la misma.
- Implementar un fondo de ahorros destinado a la solución de situaciones adversas.
- Establecer formaciones que capaciten al personal en el uso óptimo de su sistema de información gerencial para eliminar los gastos por el cierre anual y las pérdidas de recursos en el inventario.

#### 4.10 Matriz de alineamiento estratégico

Tomando en cuenta las estrategias que se repitieron en los resultados de las matrices aplicadas en la empresa, se elaboró una matriz de alineamiento estratégico:

**Tabla 4.20: Matriz de Alineamiento estratégico**

Nro.	Estrategias	PEYEA	FODA	EP	Total
E1	Establecer una fusión con la empresa competidora Davimar.	X	X		2
E2	Reactivar la página web y las redes sociales para dar a conocer los servicios de la empresa para atraer más clientes y mejorar su posición en el sector.	X	X		2
E3	Realización de vallas publicitarias en zonas estratégicas cercanas al puerto o en zonas marítimas, como lugares de mantenimiento de buques u operativos de buques.	X	X		2
E4	Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba.	X		X	2

E5	Fomentar el conocimiento en áreas de marketing digital para darse a conocer entre potenciales clientes		X		1
E6	Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento		X	X	2
E7	Evaluar posibilidades de alianzas estratégicas para mejorar los ingresos de la empresa	X	X		2
E8	Realizar un análisis del mercado actual incluyendo el entorno de la empresa, para incrementar su cartera de clientes aprovechando la disminución de la competencia		X		1
E9	Analizar las diferentes opciones de proveedores del sistema gerencial para establecer la opción más viable		X		1
E10	Realizar un plan de ahorro para contratar un servicio de internet privado eficiente		X		1
E11	Crear manuales de procedimiento que agilicen el trabajo dentro de la empresa y le permitan posicionarse por encima de su competencia.		X		1
E12	Implementar un fondo de ahorros destinado a la solución de situaciones adversas.		X	X	2

E13	Establecer formaciones que capaciten al personal en el uso óptimo de su sistema de información gerencial para eliminar los gastos por el cierre anual y las pérdidas de recursos en el inventario.		X	X	2
-----	--	--	---	---	---

**Fuente:** Elaboración propia

Se seleccionaron las estrategias que se repetían dos o más veces en las matrices:

**Tabla 4.21: Estrategias seleccionadas**

Nro.	Estrategias	PEYEA	FODA	EP	Total
E1	Establecer una fusión con la empresa competidora Davimar.	X	X		2
E2	Reactivar la página web y las redes sociales para dar a conocer los servicios de la empresa para atraer más clientes y mejorar su posición en el sector.	X	X		2
E3	Realización de vallas publicitarias en zonas estratégicas cercanas al puerto o en zonas marítimas, como lugares de mantenimiento de buques u operativos de buques.	X	X		2

E4	Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba.	X		X	2
E6	Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento		X	X	2
E7	Evaluar posibilidades de alianzas estratégicas para mejorar los ingresos de la empresa	X	X		2
E12	Implementar un fondo de ahorros destinado a la solución de situaciones adversas.		X	X	2
E13	Establecer formaciones que capaciten al personal en el uso óptimo de su sistema de información gerencial para eliminar los gastos por el cierre anual y las pérdidas de recursos en el inventario.		X	X	2

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.11 Prueba de estrategias

Según Richard Rumelt, se puede utilizar cualquier tipo de criterio si se quiere evaluar el éxito de una estrategia, siempre y cuando este tenga lógica y coherencia. En este caso, se quiere saber si las estrategias que se están

implementando están dando buenos resultados. Se tienen cuatro criterios para evaluar una estrategia, estos son:

- **Consistencia:** La estrategia debe ser coherente y no presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes. Esto significa que todas las partes de la estrategia deben trabajar juntas de manera armoniosa y no contradecirse entre sí.
- **Consonancia:** La estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que ocurren dentro de él. Esto implica que la estrategia debe estar alineada con las tendencias y condiciones del mercado.
- **Factibilidad:** La estrategia debe ser realista y ejecutable con los recursos y capacidades disponibles de la empresa. Esto implica que la estrategia debe considerar las limitaciones internas y externas y ser viable en términos prácticos.
- **Ventajas:** La estrategia debe proporcionar la creación y/o el mantenimiento de una ventaja competitiva. Esto significa que la estrategia debe permitir a la empresa diferenciarse de sus competidores y mantener una posición favorable en el mercado.

Se tienen que aprobar estrategias que cumplan con los 4 criterios expuestos anteriormente. De aprobarse alguna estrategia que no cumpla con alguno de ellos (como, por ejemplo, que cumpla con el criterio de factibilidad y no con los demás) se corre el riesgo de afectar una o varias áreas de la empresa durante su implementación.

Tabla 4.22: Matriz de Rumelt

<b>Nro.</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Ventaja</b>
E1	Establecer una fusión con la empresa competidora Davimar.	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Reactivar la página web y las redes sociales para dar a conocer los servicios de la empresa para atraer más clientes y mejorar su posición en el sector.	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Realización de vallas publicitarias en zonas estratégicas cercanas al puerto o en zonas marítimas, como lugares de mantenimiento de buques u operativos de buques.	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba.	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Evaluar posibilidades de alianzas estratégicas para mejorar los ingresos de la empresa	Sí	Sí	Sí	Sí

E12	Implementar un fondo de ahorros destinado a la solución de situaciones adversas.	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Establecer formaciones que capaciten al personal en el uso óptimo de su sistema de información gerencial para eliminar los gastos por el cierre anual y las pérdidas de recursos en el inventario.	Sí	Sí	Sí	Sí

**Fuente:** Elaboración propia

A través de un proceso estratégico fueron seleccionadas un total de ocho estrategias a implementar en T&T Stevedoring.

#### **4.12 Relación objetivos-estrategias**

Se realizó una evaluación de las estrategias implementadas para poder establecer las acciones de éstas para cumplir con los objetivos estratégicos. Por lo tanto, fue necesario hacer un estudio de relación entre las estrategias y los objetivos:



Clientes	Incrementar en un 30% la cantidad de clientes nuevos en un periodo de 6 meses		X	X	X				
	Mejorar un 20% la satisfacción de los clientes en un lapso de 4 meses				X	X			
Procesos internos	Mejorar en un 20% la seguridad al realizar los trabajos en un lapso de 6 meses					X		X	
	Mejorar en un 30% las operaciones de la empresa en un lapso de 6 meses					X			X
	Aumentar en 30% la velocidad del proceso de estiba en un lapso de 8 meses					X			
Formación y crecimiento	Mejorar en un 25% el marketing de la empresa en un periodo de 6 meses		X	X					
	Incrementar en un 20% la formación de los empleados, en un lapso de 8 meses								X

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.13 Planes de acción

Una vez seleccionadas las estrategias implementadas, se procedió a elaborar los planes de acción para T&T Stevedoring. Los planes de acción representan las acciones requeridas para lograr cada objetivo. Según Morrissey (1996), pueden manifestarse en una de las 3 formas siguientes o una combinación de ellas:

- Actividades o eventos específicos que no están necesariamente interconectados.
- Una serie de eventos interconectados que siguen un enfoque analítico o de solución de problemas.
- Una serie de objetivos más pequeños o a un plazo más corto.

**Tabla 4.24: (1/2) Plan de Acción para estrategia E1**

<b>Objetivo</b>	<b>Aumentar en un 25% las ganancias para el segundo trimestre del 2025.</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Establecer una fusión con la empresa competidora Davimar.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Reunión con la empresa Davimar	Junta de accionistas / Gerente General	1 mes	Humano y tiempo	Reuniones
Establecer acuerdo de fusión	Junta de accionistas / Gerente General	1 semana	Humano y tiempo	Reunión e informe
Realizar trámites legales	Legal y contable externos	1 mes	Financiero, humano y tiempo	Informe
Anunciar al mercado la empresa unificada	Gerente General	15 días	Financiero, tecnológico, humano y tiempo	Informe y evaluación de alcance

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.25: (1/2) Plan de Acción para estrategia E2**

<b>Objetivo</b>	<b>Incrementar en un 30% la cantidad de clientes nuevos en un periodo de 6 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Reactivar la página web y las redes sociales para dar a conocer los servicios de la empresa para atraer más clientes y mejorar su posición en el sector.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Designar personal al área de marketing	Gerente General	1 semana	Humano y tiempo	Contrato
Crear contenido sobre la empresa en las redes sociales	Personal	15 días	Humano, tiempo y tecnológico	Informe
Actualizar la página web	Personal	15 días	Humano, tiempo y tecnológico	Informe
Promocionar los servicios para captar nuevos clientes	Personal	1 mes	Humano, tiempo y tecnológico	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.26: (2/2) Plan de Acción para estrategia E2**

Objetivo	Mejorar en un 25% el marketing de la empresa en un periodo de 6 meses			
Estrategia	Reactivar la página web y las redes sociales para dar a conocer los servicios de la empresa para atraer más clientes y mejorar su posición en el sector.			
Pasos de Acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
Designar personal al área de marketing	Gerente General	1 semana	Humano y tiempo	Contrato
Crear contenido sobre la empresa en las redes sociales	Personal	15 días	Humano, tiempo y tecnológico	Informe
Actualizar la página web	Personal	15 días	Humano, tiempo y tecnológico	Informe
Evaluar la recepción de los seguidores	Personal	1 mes	Humano, tiempo y tecnológico	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.27: (1/2) Plan de Acción para estrategia E3**

<b>Objetivo</b>	<b>Incrementar en un 30% la cantidad de clientes nuevos en un periodo de 6 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Realización de vallas publicitarias en zonas estratégicas cercanas al puerto o en zonas marítimas, como lugares de mantenimiento de buques u operativos de buques.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Establecer lugares estratégicos para la colocación de las vallas	Gerente general / Gerente de operaciones	1 semana	Humano y tiempo	Reunión
Contratar los servicios de vallas publicitarias	Gerente de administración	5 días	Financiero, humano y tiempo	Informe y factura
Supervisión del proceso	Gerente general / Gerente de operaciones	1 mes	Humano y tiempo	Informe
Evaluar la recepción de las vallas publicitarias	Gerente general	1 mes	Humano y tiempo	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.28: (2/2) Plan de Acción para estrategia E3**

<b>Objetivo</b>	<b>Mejorar en un 25% el marketing de la empresa en un periodo de 6 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Realización de vallas publicitarias en zonas estratégicas cercanas al puerto o en zonas marítimas, como lugares de mantenimiento de buques u operativos de buques.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Establecer lugares estratégicos para la colocación de las vallas	Gerente general / Gerente de operaciones	1 semana	Humano y tiempo	Reunión
Contratar los servicios de vallas publicitarias	Gerente de administración	5 días	Financiero, humano y tiempo	Informe y factura
Supervisión del proceso	Gerente general / Gerente de operaciones	1 mes	Humano y tiempo	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.29: (1/4) Plan de Acción para estrategia E4**

<b>Objetivo</b>	<b>Aumentar en un 25% las ganancias para el segundo trimestre del 2025.</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Hacer una evaluación de mercado	Gerentes	15 días	Humano y tiempo	Reunión e informe
Desarrollar un nuevo servicio	Gerente general / Gerente de operaciones	15 días	Humano y tiempo	Reunión e informe
Promocionar el nuevo servicio en el área	Personal	1 mes	Financiero, humano y tiempo	Informe
Evaluación de rendimiento económico del nuevo servicio	Gerente de administración / Gerente de operaciones	7 días	Humano y tiempo	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.30: (2/4) Plan de Acción para estrategia E4**

<b>Objetivo</b>	<b>Aumentar la rentabilidad en un 30% en un periodo de un año.</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Hacer una evaluación de mercado	Gerentes	15 días	Humano y tiempo	Reunión e informe
Desarrollar un nuevo servicio	Gerente general / Gerente de operaciones	15 días	Humano y tiempo	Reunión e informe
Implementar el nuevo servicio	Gerente de operaciones / Personal	20 días	Humano y tiempo	Informe
Evaluación del rendimiento económico	Gerente de administración / Gerente de operaciones	7 días	Humano y tiempo	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.31: (3/4) Plan de Acción para estrategia E4**

<b>Objetivo</b>	<b>Incrementar en un 30% la cantidad de clientes nuevos en un periodo de 6 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Hacer una evaluación de mercado	Gerentes	15 días	Humano y tiempo	Reunión e informe
Desarrollar un nuevo servicio	Gerente general / Gerente de operaciones	15 días	Humano y tiempo	Reunión e informe
Implementar el nuevo servicio	Gerente de operaciones / Personal	20 días	Humano y tiempo	Informe
Crear una campaña de marketing para el nuevo servicio	Personal	1 mes	Financiero, humano y tiempo	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.32: (4/4) Plan de Acción para estrategia E4**

<b>Objetivo</b>	<b>Mejorar un 20% la satisfacción de los clientes en un lapso de 4 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Diseñar nuevos servicios	Gerente general / Gerente de operaciones	15 días	Humano y tiempo	Reunión e informe
Evaluar cuáles servicios interesan más a los clientes	Personal	7 días	Humano y tiempo	Encuestas e Informe
Implementar nuevos servicios	Gerente de operaciones / Personal	1 mes	Financiero, Humano y tiempo	Informe
Promocionar nuevos servicios en el área	Personal	15 días	Tecnológico, Humano y tiempo	Informe
Evaluar la satisfacción de los clientes	Personal	10 días	Humano y tiempo	Encuestas e Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.33: (1/4) Plan de Acción para estrategia E5**

<b>Objetivo</b>	<b>Mejorar un 20% la satisfacción de los clientes en un lapso de 4 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Analizar el estado financiero de la empresa	Gerentes	2 semanas	Humano y tiempo	Reunión e informe
Desarrollar el plan financiero	Gerente General / Gerente de Administración	1 semana	Humano y tiempo	Reunión e informe
Reuniones con los bancos	Gerente de Administración	15 días	Humano y tiempo	Reunión
Entregar documentos para créditos bancarios	Administración	15 días	Humano y tiempo	Informe
Utilizar el crédito para invertir en maquinaria	Gerente General / Gerente de Administración	10 días	Financiero, humano y tiempo	Informe y factura
Evaluar la satisfacción de los clientes	Personal	10 días	Humano y tiempo	Encuestas e Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.34: (2/4) Plan de Acción para estrategia E5**

<b>Objetivo</b>	<b>Mejorar en un 20% la seguridad al realizar los trabajos en un lapso de 6 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Analizar el estado financiero de la empresa	Gerentes	2 semanas	Humano y tiempo	Reunión e informe
Desarrollar el plan financiero	Gerente General / Gerente de Administración	1 semana	Humano y tiempo	Reunión e informe
Reuniones con los bancos	Gerente de Administración	15 días	Humano y tiempo	Reunión
Utilizar el crédito para invertir en mantenimiento	Gerente General / Gerente de Administración	10 días	Financiero, humano y tiempo	Informe y factura
Supervisión de la seguridad en las operaciones	Gerente de operaciones	1 mes	Humano y tiempo	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.35: (3/4) Plan de Acción para estrategia E5**

<b>Objetivo</b>	<b>Mejorar en un 30% las operaciones de la empresa en un lapso de 6 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Analizar el estado financiero de la empresa	Gerentes	2 semanas	Humano y tiempo	Reunión e informe
Desarrollar el plan financiero	Gerente General / Gerente de Administración	1 semana	Humano y tiempo	Reunión e informe
Reuniones con los bancos	Gerente de Administración	15 días	Humano y tiempo	Reunión
Utilizar el crédito para invertir en maquinaria	Gerente General / Gerente de Administración	10 días	Financiero, humano y tiempo	Informe y factura
Evaluación de rendimiento de maquinaria	Gerente de operaciones	1 semana	Humano y tiempo	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.36: (4/4) Plan de Acción para estrategia E5**

<b>Objetivo</b>	<b>Aumentar en 30% la velocidad del proceso de estiba en un lapso de 8 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Analizar el estado financiero de la empresa	Gerentes	2 semanas	Humano y tiempo	Reunión e informe
Desarrollar el plan financiero	Gerente General / Gerente de Administración	1 semana	Humano y tiempo	Reunión e informe
Reuniones con los bancos	Gerente de Administración	15 días	Humano y tiempo	Reunión
Utilizar el crédito para invertir en maquinaria	Gerente General / Gerente de Administración	10 días	Financiero, humano y tiempo	Informe y factura
Evaluación de la velocidad del proceso de estiba	Gerente de operaciones	1 mes	Humano y tiempo	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.37: (1/2) Plan de Acción para estrategia E6**

<b>Objetivo</b>	<b>Aumentar en un 25% las ganancias para el segundo trimestre del 2025.</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Evaluar posibilidades de alianzas estratégicas para mejorar los ingresos de la empresa</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Evaluar las empresas aptas para la alianza	Gerentes	1 semana	Humano y tiempo	Reunión e informe
Establecer reuniones con las empresas para evaluar la posibilidad de alianzas estratégicas	Gerentes	1 mes	Humano y tiempo	Reunión e informe
Realizar una lista de pros y contras de las distintas empresas a tomar en cuenta	Gerentes	1 semana	Humano y tiempo	Reunión e informe
Seleccionar la alianza estratégica a realizar	Gerentes	5 días	Humano y tiempo	Reunión
Establecer alianzas estratégicas	Gerentes	2 semanas	Humano y tiempo	Reunión e informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.38: (2/2) Plan de Acción para estrategia E6**

<b>Objetivo</b>	<b>Aumentar la rentabilidad en un 30% en un periodo de un año.</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Evaluar posibilidades de alianzas estratégicas para mejorar los ingresos de la empresa</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Establecer reuniones con las empresas para evaluar la posibilidad de alianzas estratégicas	Gerentes	1 mes	Humano y tiempo	Reunión e informe
Seleccionar la alianza estratégica a realizar	Gerentes	5 días	Humano y tiempo	Reunión
Establecer alianzas estratégicas	Gerentes	2 semanas	Humano y tiempo	Reunión e informe
Análisis financiero para comprobar si es rentable la alianza	Gerentes	1 mes	Humano y tiempo	Reunión e informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.39: Plan de Acción para estrategia E7**

Objetivo	<b>Mejorar en un 20% la seguridad al realizar los trabajos en un lapso de 6 meses.</b>			
Estrategia	<b>Implementar un fondo de ahorros destinado a la solución de situaciones adversas.</b>			
Pasos de Acción	Responsables	Frecuencia / Duración	Recursos	Mecanismo de retroalimentación
Análisis financiero del estado actual de la empresa	Gerente General / Gerente de Administración	2 semanas	Humano y tiempo	Reunión e informe
Elaborar un plan de ahorro	Gerente de Administración	10 días	Humano y tiempo	Informe
Implementar el uso de una caja chica en la empresa	Gerente de Administración	1 semana	Humano y tiempo	Informe
Establecer los casos en que el fondo se puede utilizar para mantener el correcto funcionamiento la empresa	Gerente General / Gerente de Administración	1 semana	Humano y tiempo	Reunión e informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.40: (1/3) Plan de Acción para estrategia E8**

<b>Objetivo</b>	<b>Reducir costos de operaciones en un 20% en un periodo de un año.</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Establecer formaciones que capaciten al personal en el uso óptimo de su sistema de información gerencial para eliminar los gastos por el cierre anual y las pérdidas de recursos en el inventario.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Investigar cursos en la zona y obtener presupuesto	Administración	1 semana	Humano y tiempo	Presupuesto e informe
Elegir el curso adecuado	Gerente de Administración	5 días	Financiero, humano y tiempo	Reunión e informe
Establecer horario para las formaciones	Gerentes	5 días	Humano y tiempo	Reunión
Elegir al empleado más capacitado para encargarse del cierre anual	Gerente General	1 semana	Humano y tiempo	Reunión
Cargar al sistema todo el inventario de la empresa	Personal	1 mes	Humano, tecnológico y tiempo	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.41: (2/3) Plan de Acción para estrategia E8**

<b>Objetivo</b>	<b>Mejorar en un 30% las operaciones de la empresa en un lapso de 6 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Establecer formaciones que capaciten al personal en el uso óptimo de su sistema de información gerencial para eliminar los gastos por el cierre anual y las pérdidas de recursos en el inventario.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Investigar cursos en la zona y obtener presupuesto	Administración	1 semana	Humano y tiempo	Presupuesto e informe
Elegir el curso adecuado	Gerente de Administración	5 días	Financiero, humano y tiempo	Reunión e informe
Establecer horario para las formaciones	Gerentes	5 días	Humano y tiempo	Reunión
Evaluar la velocidad del proceso administrativo	Gerente General	1 mes	Humano y tiempo	Informe

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.42: (3/3) Plan de Acción para estrategia E8**

<b>Objetivo</b>	<b>Incrementar en un 20% la formación de los empleados, en un lapso de 8 meses</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Establecer formaciones que capaciten al personal en el uso óptimo de su sistema de información gerencial para eliminar los gastos por el cierre anual y las pérdidas de recursos en el inventario.</b>			
<b>Pasos de Acción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Frecuencia / Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismo de retroalimentación</b>
Investigar cursos en la zona y obtener presupuesto	Administración	1 semana	Humano y tiempo	Presupuesto e informe
Elegir el curso adecuado	Gerente de Administración	5 días	Financiero, humano y tiempo	Reunión e informe
Establecer horario para las formaciones	Gerentes	5 días	Humano y tiempo	Reunión
Incentivar al personal a formarse	Gerente de Administración / Gerente de Operaciones	1 semana	Humano y tiempo	Charlas, reunión
Supervisar el proceso de formaciones	Gerente de Administración / Gerente de Operaciones	1 mes	Humano y tiempo	Informe
Análisis de desempeño del personal respecto al sistema de información	Gerentes	1 semana	Humano y tiempo	Reunión

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4.14 Evaluación y control**

El propósito de la evaluación y control es proporcionar un conjunto de indicadores que permitan monitorear la implementación de las estrategias, así como medir las acciones en periodos específicos para poder llevar a cabo las acciones correctivas necesarias en el momento adecuado y así poder realizar ajustes en las estrategias.

Para poder hacer la medición de los objetivos, se propuso a la empresa realizar un sistema que se encargue de monitorear el avance de los mismos, así como también establecer una meta que represente un valor mínimo que se debe alcanzar para considerar el éxito de la estrategia implementada. Mediante este sistema, se reportan los resultados, sobre los cuales se harán los ajustes pertinentes en la implementación de dicha estrategia para, de esta manera, cumplir con los indicadores.

Mediante el desarrollo del cuadro de mando integral se buscó tener un sistema de indicadores que tenga un equilibrio entre las diferentes perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (1996): Financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento.

#### **4.15 Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una metodología que mide el desempeño de una organización evaluando su crecimiento, rendimiento y objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento) traduciendo la visión y los objetivos de la empresa en un grupo de indicadores que monitorean sus resultados, metas que determinan su cumplimiento e iniciativas que permiten lograr estas metas.

Cada una de las perspectivas ofrece una visión específica y complementaria del funcionamiento de la empresa, y juntas, proporcionan una visión holística que ayuda a las organizaciones a alinear sus estrategias y objetivos, mejorando así su desempeño general. Mediante las mismas, se pueden definir los factores clave del éxito en una organización, los cuales permiten realizar el establecimiento de los indicadores.

Los factores clave del éxito de una empresa son aquellos elementos esenciales que determinan su capacidad para alcanzar sus objetivos y mantenerse competitiva en el mercado.

Cada tipo de empresa tiene sus propios factores clave del éxito, por lo que no es posible establecer variables universales que sean factores de éxito para todas las empresas. Cada una posee características únicas que la hacen distinta, por lo que es necesario que el nivel estratégico que la dirige realice un estudio para determinar cuáles factores son aplicables en su contexto. Sin embargo, es posible definir un sistema de variables genérico para empresas de un rubro en particular, donde los factores clave del éxito puedan aplicarse a la empresa de estudio, siempre y cuando cumpla con las condiciones establecidas para el modelo. Todo esto debe realizarse a través de una investigación profunda y bien sustentada.

Para efectos de la investigación, se realizó una mesa de trabajo con los gerentes de la empresa donde se tomaron ideas de los factores clave del éxito de cinco (5) empresas que se presentan a continuación:

Las tablas 4.43, 4.44, 4.45, 4.46 y 4.47 presentan las variables o factores clave de éxito, por cada perspectiva de varias organizaciones con características similares a T&T Stevedoring.

**Tabla 4.43: Variables para la empresa de transporte de mercancía  
Benavent Bellver S.L.**

<b>Perspectiva</b>	<b>Variable</b>
Financiera	Rentabilidad de la empresa
Clientes	Detectar necesidades de los clientes
	Aumento de la cartera de clientes
Procesos internos	Reducción de costes
	Aumento de productividad
	Calidad del servicio
	Sistema de información para apoyar consecución de metas
Formación y crecimiento	Desarrollo de competencias
	Internalizar visión estratégica
	Calidad del puesto de trabajo
	Establecer programa de incentivos

**Fuente:** Benavent (2005)

La empresa Benavent Bellver S.L. es una compañía fundada en 1985 dedicada al almacenaje, distribución y comercialización, al por mayor y detal, de toda clase de productos de limpieza y alimentación en general, así como también al transporte de mercancías por carretera nacional e internacional, incluidas mudanzas. Se encuentra ubicada en la Calle De Les Germanies número 29, (46837), Quatretonda, Valencia, Comunidad Valenciana, España.

**Tabla 4.44: Variables para la empresa portuaria Empormontt**

<b>Perspectiva</b>	<b>Variable</b>
Financiera	Maximizar beneficios
	Mejora del valor de los clientes
	Ganar cobertura del mercado
	Mejora sostenible de las zonas portuarias
Clientes	Administrar eficientemente la cartera de clientes
	Mantener altos niveles de satisfacción de los clientes
	Minimizar incidentes con clientes
	Crear alianzas estratégicas
Procesos internos	Desarrollar proyectos de innovación
	Administrar eficientemente la flota en términos operativos
	Mantener una excelente calidad de la flota
	Garantizar seguridad y respeto al medio ambiente
	Potenciar marketing portuario
Formación y crecimiento	Realizar capacitaciones a empleados y mantenerlos motivados
	Actualizar sistemas de información
	Desarrollar las capacidades del personal

**Fuente:** Díaz (2017)

Empormontt, es una empresa portuaria creada en 1997, ubicada en Puerto Montt, Los Lagos, Chile, encargada de la administración y del desarrollo de la infraestructura pública del puerto de Castro y de la rampa de Dalcahue; además de esto también ofrece servicios portuarios y logísticos de calidad como lo son el muellaje de naves y la estiba, transporte y almacenaje de carga, entre otros servicios complementarios.

**Tabla 4.45: Variables para la empresa portuaria AZUR**

<b>Perspectiva</b>	<b>Variable</b>
Financiera	Incrementar el valor de los accionistas
	Disminuir costos
	Aumentar la participación del sector acuícola
Clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes
	Garantizar la fidelidad de los clientes
Procesos internos	Alcanzar el rendimiento total del muelle de Graneles
	Mejorar la productividad de los equipos
	Controlar las toneladas de astillas de madera
	Cumplir con las normativas
Formación y crecimiento	Disminuir la tasa de accidentabilidad
	Mejorar la satisfacción del personal
	Desarrollar capacitaciones al personal de la empresa

**Fuente:** Soto (2019)

AZUR es una empresa del rubro portuario que comenzó sus actividades en 1994, la cual participa activamente en las faenas de apoyo al cabotaje, importaciones y exportaciones de productos a granel, hidrocarburos y en faenas de movimiento de carga general, contando para esto con modernos terminales mecanizados ubicados en la región del Bio Bio y la región de Los Lagos, Chile.

**Tabla 4.46: Variables para la empresa de trabajos marítimos Oxxean**

<b>Perspectiva</b>	<b>Variable</b>
Financiera	Aumentar rentabilidad
	Disminuir costos
	Aumentar ingresos
Clientes	Asegurar continuidad operacional
	Prestar un servicio integral
	Garantizar la ejecución de los trabajos
Procesos internos	Mejorar y gestionar las operaciones
	Optimizar ingeniería y desarrollo de proyectos
	Mejorar gestión comercial
Formación y crecimiento	Contar con plan de seguridad y salud ocupacional
	Mantener naves y equipos operativos
	Contar con recursos, infraestructura y tecnología
	Contar con capital humano capacitado

**Fuente:** Aguilera (2017)

La empresa de servicios marítimos Oxxean, se encuentra ubicada en Puerto Montt, Los Lagos, Chile, y fue fundada en 1973 por los hermanos Ivan y Jorge Pacheco. Actualmente la empresa ofrece servicios marítimos, portuarios y logísticos que están asociados a las industrias pesqueras, acuícola y navieras, siendo dichos servicios los de transporte marítimo, carga de graneles y en general de diferentes proyectos como robótica submarina, buceo comercial, remolque de estructuras, salvatajes marítimos, reflotamiento de naves hundidas, entre muchos otros.

**Tabla 4.47: Variables para la empresa portuaria Emporcha**

<b>Perspectiva</b>	<b>Variable</b>
Financiera	Aumentar rentabilidad
	Aumentar oportunidades de ingresos
	Asegurar un crecimiento económico sostenible
Clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes
	Aumentar la disposición de servicios a nivel regional
	Aumentar el reconocimiento de la marca
Procesos internos	Mejorar la calidad de los servicios
	Descubrir nuevas oportunidades
	Promover acciones sostenibles
Formación y crecimiento	Mejorar la formación, capacitación y desarrollo del personal
	Mejorar los sistemas de información y tecnologías que faciliten la mejora del proceso
	Fomentar una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad

**Fuente:** Bravo (2019)

Emporcha es una empresa portuaria estatal creada en 1997, que administra, explota, desarrolla y conserva el Puerto Chacabuco, ubicado en la XI Región de Chile, Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, Provincia y Comuna de Aysén, localidad de Puerto Chacabuco, Chile.

Tomando en cuenta la información obtenida de estas cinco (5) empresas, se procedió a realizar una tabla comparativa para contar cuantas veces una variable, igual o parecida, se repetía, esto con el fin de saber cuáles variables deberían ser más tomadas en cuenta para la empresa.

**Tabla 4.48: Comparación de variables entre empresas**

<b>Perspectiva</b>	<b>Variable</b>	<b>Rep</b>
<b>Financiera</b>	Rentabilidad de la empresa	3
	Maximizar beneficios	1
	Mejora del valor de los clientes	1
	Ganar cobertura del mercado	1
	Mejora sostenible de las zonas portuarias	1
	Incrementar el valor de los accionistas	1
	Disminuir costos	2
	Aumentar la participación del sector acuícola	1
	Aumentar ingresos	2
	Asegurar un crecimiento económico sostenible	1
<b>Clientes</b>	Detectar necesidades de los clientes	1
	Aumento de la cartera de clientes	1
	Administrar eficientemente la cartera de clientes	1
	Mantener altos niveles de satisfacción de los clientes	1
	Minimizar incidentes con clientes	1
	Crear alianzas estratégicas	1
	Aumentar la satisfacción de los clientes	2
	Garantizar la fidelidad de los clientes	1
	Asegurar continuidad operacional	1
	Prestar un servicio integral	1
	Garantizar la ejecución de los trabajos	1
	Aumentar la disposición de servicios a nivel regional	1
	Aumentar el reconocimiento de la marca	1
<b>Procesos internos</b>	Reducción de costes	1
	Aumento de productividad	1
	Calidad del servicio	1

	Sistema de información para apoyar consecución de metas	1
	Desarrollar proyectos de innovación	1
	Administrar eficientemente la flota en términos operativos	1
	Mantener una excelente calidad de la flota	1
	Garantizar seguridad y respeto al medio ambiente	1
	Potenciar marketing portuario	1
	Alcanzar el rendimiento total del muelle de Graneles	1
	Mejorar la productividad de los equipos	1
	Controlar las toneladas de astillas de madera	1
	Cumplir con las normativas	1
	Mejorar y gestionar las operaciones	1
	Optimizar ingeniería y desarrollo de proyectos	1
	Mejorar gestión comercial	1
	Mejorar la calidad de los servicios	1
	Descubrir nuevas oportunidades	1
	Promover acciones sostenibles	1
<b>Formación y crecimiento</b>	Desarrollo de competencias	1
	Internalizar visión estratégica	1
	Calidad del puesto de trabajo	1
	Establecer programa de incentivos	1
	Actualizar sistemas de información	1
	Disminuir la tasa de accidentabilidad	1
	Mejorar la satisfacción del personal	1
	Contar con plan de seguridad y salud ocupacional	1
	Mantener naves y equipos operativos	1
	Contar con recursos, infraestructura y tecnología	1
	Contar con capital humano capacitado	1
	Mejorar la formación, capacitación y desarrollo del personal	4

	Mejorar los sistemas de información y tecnologías que faciliten la mejora del proceso	1
	Fomentar una cultura de mejora continua, innovación y sostenibilidad	1

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez realizado el conteo, se puede observar que las variables de cada empresa son muy específicas para su contexto, pues están diseñadas para satisfacer sus propias necesidades, lo que hace que no se repitan mucho, por ello y tomando en cuenta que la empresa T&T Stevedoring se desempeña en prestar un servicio muy específico en el rubro marítimo también, se tomaron aquellas variables repetidas más de una vez y aquellas que, según el contexto y condición de la empresa, fueran necesarias.

#### **4.15.1 Perspectivas financieras**

La perspectiva financiera se centra en identificar las variables financieras clave, que son esenciales para resumir las posibles consecuencias económicas de las acciones ya realizadas. Esto permite establecer indicadores que midan las estrategias implementadas por una empresa, su aplicación y ejecución, y así evaluar si se están logrando mejoras significativas.

**Tabla 4.49: Relación entre Objetivo-Estrategia-Factor clave del éxito,  
Perspectiva Financiera**

Objetivo	Estrategia	Factor clave del éxito
Aumentar en un 25% las ganancias para el segundo trimestre del 2025	Establecer una fusión con la empresa competidora Davimar	-Aumentar Rentabilidad
	Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba	
	Evaluar posibilidades de alianzas estratégicas para mejorar los ingresos de la empresa	
Aumentar la rentabilidad en un 30% en un periodo de un año	Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba	-Disminuir costos
	Evaluar posibilidades de alianzas estratégicas para mejorar los ingresos de la empresa	-Aumentar ingresos
Reducir costos de operaciones en un 20% en un periodo de un año	Establecer formaciones que capaciten al personal en el uso óptimo de su sistema de información gerencial para eliminar los gastos por el cierre anual y las pérdidas de recursos en el inventario	

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.15.2 Perspectivas de cliente

En la perspectiva de cliente T&T Stevedoring logrará identificar los segmentos de clientes y el mercado en el que competirá la organización, como se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla 4.50: Relación entre Objetivo-Estrategia-Factor clave del éxito, Perspectivas del Cliente**

Objetivo	Estrategia	Factor clave del éxito
Incrementar en un 30% la cantidad de clientes nuevos en un periodo de 6 meses	Reactivar la página web y las redes sociales para dar a conocer los servicios de la empresa para atraer más clientes y mejorar su posición en el sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la cartera de clientes</li> <li>-Aumentar la satisfacción de los clientes</li> </ul>
	Realización de vallas publicitarias en zonas estratégicas cercanas al puerto o en zonas marítimas, como lugares de mantenimiento de buques u operativos de buques	
	Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba	
Mejorar un 20% la satisfacción de los clientes en un lapso de 4 meses	Aprovechar el amplio conocimiento de la empresa en el área de estiba para ofrecer otros servicios como la prestación de recursos humanos o el alquiler de la maquinaria de estiba	-Garantizar la fidelidad de los clientes
	Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento	

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.15.3 Perspectivas de procesos internos

En esta perspectiva se identifican los procesos internos clave en los que la organización debe ser superior, así como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4.51: Relación entre Objetivo-Estrategia-Factor clave del éxito,  
Perspectivas de Procesos Internos**

Objetivo	Estrategia	Factor clave del éxito
Mejorar en un 20% la seguridad al realizar los trabajos en un lapso de 6 meses	Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento	-Aumento de productividad
	Implementar un fondo de ahorros destinado a la solución de situaciones adversas	
Mejorar en un 30% las operaciones de la empresa en un lapso de 6 meses	Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento	-Sistema de información para apoyar consecución de metas
	Establecer formaciones que capaciten al personal en el uso óptimo de su sistema de información gerencial para eliminar los gastos por el cierre anual y las pérdidas de recursos en el inventario	-Mejorar la productividad de los equipos
Aumentar en 30% la velocidad del proceso de estiba en un lapso de 8 meses	Establecer un plan financiero que le permita a la empresa obtener créditos bancarios para invertir en la maquinaria y su mantenimiento	-Desarrollar proyectos de innovación

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.15.4 Perspectivas de formación y crecimiento

La formación y el crecimiento de una empresa están determinados por sus empleados, sistemas y procedimientos dentro de la misma. La siguiente tabla muestra cómo esta perspectiva destaca la estructura que la institución educativa debe establecer para mejorar y crecer a largo plazo.

**Tabla 4.52: Relación entre Objetivo-Estrategia-Factor clave del éxito, Perspectivas de Formación y Crecimiento**

Objetivo	Estrategia	Factor clave del éxito
Mejorar en un 25% el marketing de la empresa en un periodo de 6 meses	Reactivar la página web y las redes sociales para dar a conocer los servicios de la empresa para atraer más clientes y mejorar su posición en el sector	-Capacitación de empleados  -Actualizar sistemas de información
	Realización de vallas publicitarias en zonas estratégicas cercanas al puerto o en zonas marítimas, como lugares de mantenimiento de buques u operativos de buques	
Incrementar en un 20% la formación de los empleados, en un lapso de 8 meses	Establecer formaciones que capaciten al personal en el uso óptimo de su sistema de información gerencial para eliminar los gastos por el cierre anual y las pérdidas de recursos en el inventario	-Mejorar la satisfacción del personal

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez obtenidos los factores clave del éxito de cada una de las perspectivas, se construyeron las relaciones causa-efecto entre las variables, así como puede ser observado en la siguiente figura:

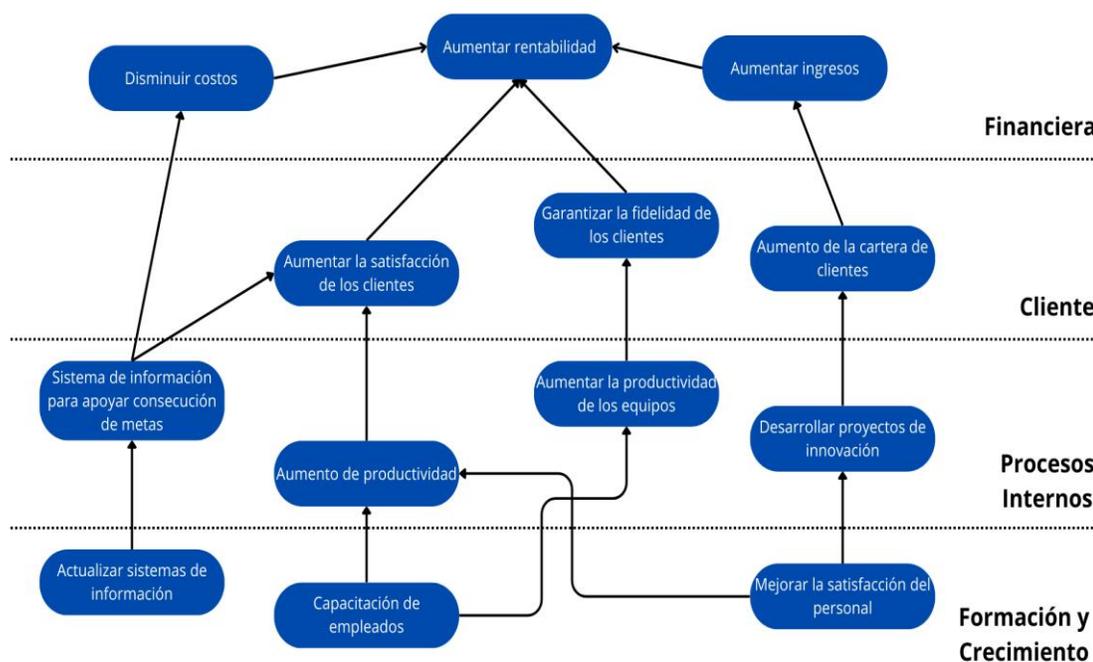


Figura 4.10: Relaciones causa-efecto de las variables clave del éxito de T&T Stevedoring

Fuente: Elaboración propia

#### 4.15.5 Establecer indicadores de gestión

Se establecieron indicadores y metas para cada una de las perspectivas establecidas en relación con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto se hizo con el propósito de medir continuamente el desempeño de T&T Stevedoring en el futuro, permitiendo así implementar las acciones correctivas necesarias con la mayor anticipación posible.

En la tabla 4.53 se establece la relación que existe entre las variables clave del éxito, así como también los indicadores, los cuales están divididos entre las perspectivas basadas en el cuadro de mando integral y cual indicador permite medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos.

**Tabla 4.53: Formulación de Indicadores de Gestión**

Perspectiva	Objetivos	Factor clave del éxito	Indicador
Financiera	Aumentar en un 25% las ganancias para el segundo trimestre del 2025	-Aumentar ingresos - Aumentar Rentabilidad -Disminuir costos	-Utilidad total -% de Utilidad -% de Costo de Ventas -Variación de costos operacionales
	Aumentar la rentabilidad en un 30% en un periodo de un año		
	Reducir costos de operaciones en un 20% en un periodo de un año		
Cliente	Incrementar en un 30% la cantidad de clientes nuevos en un periodo de 6 meses	- Aumento de la cartera de clientes -Aumentar la satisfacción de los clientes -Garantizar la fidelidad de los clientes	-Cantidad de clientes -% de Satisfacción -% retención de clientes
	Mejorar un 20% la satisfacción de los clientes en un lapso de 4 meses		
Procesos Internos	Mejorar en un 20% la seguridad al realizar los trabajos en un lapso de 6 meses	-Aumento de productividad -Sistema de información para apoyar consecución de metas -Mejorar la productividad de los equipos -Desarrollar proyectos de innovación	-% de accidentabilidad - Toneladas movilizadas por hora -Rendimiento del combustible -Índice de acceso a información tecnológica
	Mejorar en un 30% las operaciones de la empresa en un lapso de 6 meses		
	Aumentar en 30% la velocidad del proceso de estiba en un lapso de 8 meses		
Formación y Crecimiento	Mejorar en un 25% el marketing de la empresa en un periodo de 6 meses	-Capacitación de empleados -Actualizar sistemas de información -Mejorar la satisfacción del personal	-% Mejora en marketing -Índice de capacitación
	Incrementar en un 20% la formación de los empleados, en un lapso de 8 meses		

**Fuente:** Elaboración propia

Formulados los indicadores, se procedió a hacer una descripción detallada de los mismos en las siguientes tablas, donde se especifican el nombre, objetivo asociado, responsable, unidad de medida, frecuencia, la descripción, su fórmula, datos y la meta a alcanzar.

**Tabla 4.54: Descripción Indicadores de Perspectiva Financiera (1/4)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Utilidad total		
<b>Objetivo asociado:</b> Aumentar en un 25% las ganancias para el segundo trimestre del 2025		
<b>Responsable:</b> Gerente de Administración	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Trimestral
<b>Descripción:</b> Representa la cantidad de dinero de utilidad total de la empresa		
<b>Fórmula:</b> $U = \sum It - \sum Ct$		
<b>Datos:</b> U = Utilidad It = Ingreso total Ct = Costo total	<b>Meta:</b>  >= 25%	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.55: Descripción Indicadores de Perspectiva Financiera (2/4)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de Utilidad		
<b>Objetivo asociado:</b> Aumentar la rentabilidad en un 30% en un periodo de un año		
<b>Responsable:</b> Gerente de Administración	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Anual
<b>Descripción:</b> Representa la rentabilidad de la empresa con respecto a sus ingresos		
<b>Fórmula:</b> $\%U = \frac{Ut}{It} * 100$		
<b>Datos:</b> %U = Porcentaje de Utilidad Ut = Utilidad total It = Ingreso total	<b>Meta:</b>  >= 30%	

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 4.56: Descripción Indicadores de Perspectiva Financiera (3/4)

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de Costo de ventas		
<b>Objetivo asociado:</b> Reducir costos de operaciones en un 20% en un periodo de un año		
<b>Responsable:</b> Gerente de Operaciones	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Anual
<b>Descripción:</b> Representa los gastos de la empresa con respecto a todas la operaciones necesarias para vender su servicio		
<b>Fórmula:</b> $\%CV = \frac{Ct}{Vt} * 100$		
<b>Datos:</b> %CV = Porcentaje de costo de ventas Ct = Costo total Vt = Venta total	<b>Meta:</b> ≤ 20%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.57: Descripción Indicadores de Perspectiva Financiera (4/4)

<b>Nombre del Indicador:</b> Variación de costos operacionales		
<b>Objetivo asociado:</b> Reducir costos de operaciones en un 20% en un periodo de un año		
<b>Responsable:</b> Gerente de Operaciones	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Mensual
<b>Descripción:</b> Representa la variación de los costos operacionales entre dos meses		
<b>Fórmula:</b> $V_{co} = \frac{CM_i - CM_{i-1}}{CM_{i-1}}$		
<b>Datos:</b> $V_{co}$ = Variación de costos operacionales $CM_i$ = Costos del mes i i = Número de mes	<b>Meta:</b>  $\leq 20\%$	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.58: Descripción Indicadores de Perspectiva de Cliente (1/3)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Cantidad de clientes		
<b>Objetivo asociado:</b> Incrementar en un 30% la cantidad de clientes nuevos en un periodo de 6 meses		
<b>Responsable:</b> Gerente General	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Semestral
<b>Descripción:</b> Representa la cantidad de clientes de T&T Stevedoring		
<b>Fórmula:</b> $Ct = \sum C$		
<b>Datos:</b> $Ct$ = Clientes totales C = Clientes	<b>Meta:</b> > 2	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.59: Descripción Indicadores de Perspectiva de Cliente (2/3)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de retención de clientes		
<b>Objetivo asociado:</b> Incrementar en un 30% la cantidad de clientes nuevos en un periodo de 6 meses		
<b>Responsable:</b> Gerencia General	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Semestral
<b>Descripción:</b> Representa el porcentaje de clientes que se mantienen solicitando los servicios de la organización		
<b>Fórmula:</b> $\%RC = \frac{C_f - C_n}{C_i} * 100$		
<b>Datos:</b> $\%RC$ = Porcentaje de retención de clientes $C_i$ = Clientes al inicio del periodo $C_n$ = Clientes ganados en el periodo $C_f$ = Clientes al final del periodo	<b>Meta:</b>  $\geq 30\%$	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.60: Descripción Indicadores de Perspectiva de Cliente (3/3)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de satisfacción		
<b>Objetivo asociado:</b> Mejorar un 20% la satisfacción de los clientes en un lapso de 4 meses		
<b>Responsable:</b> Gerencia General	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Cuatrimestral
<b>Descripción:</b> Representa el nivel de satisfacción de los clientes mediante encuestas		
<b>Fórmula:</b> $\%S = \frac{E_s}{E_t} * 100$		
<b>Datos:</b> $\%S$ = Porcentaje de satisfacción $E_s$ = Clientes encuestados satisfechos $E_t$ = Clientes encuestados totales	<b>Meta:</b>  >= 20%	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.61: Descripción Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos (1/4)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de accidentabilidad		
<b>Objetivo asociado:</b> Mejorar en un 20% la seguridad al realizar los trabajos en un lapso de 6 meses		
<b>Responsable:</b> Gerente de Operaciones	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Semestral
<b>Descripción:</b> Representa el número de accidentes laborales en relación con el número de trabajadores que ocurren en un periodo de tiempo determinado		
<b>Fórmula:</b> $\%A = \frac{N_A}{N_T} * 100$		
<b>Datos:</b> %A = Porcentaje de accidentabilidad $N_A$ = Número de accidentes $N_T$ = Número de trabajadores	<b>Meta:</b>  <= 20%	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.62: Descripción Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos (2/4)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Rendimiento del combustible		
<b>Objetivo asociado:</b> Mejorar en un 30% las operaciones de la empresa en un lapso de 6 meses		
<b>Responsable:</b> Gerente de Operaciones	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Semestral
<b>Descripción:</b> Mide el rendimiento del combustible en estiba		
<b>Fórmula:</b> $T_M = \frac{T_E}{H_T}$		
<b>Datos:</b> $T_M$ = Toneladas movilizadas por hora $T_E$ = Toneladas estibadas $H_T$ = Horas trabajadas	<b>Meta:</b> >= 30%	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.63: Descripción Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos (3/4)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Índice de acceso a información tecnológica		
<b>Objetivo asociado:</b> Mejorar en un 30% las operaciones de la empresa en un lapso de 6 meses		
<b>Responsable:</b> Gerente de Operaciones	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Semestral
<b>Descripción:</b> Representa la cantidad de trabajadores que poseen información sobre el sistema usado en la empresa		
<b>Fórmula:</b> $A_{IT} = \sum PA_{IT}$		
<b>Datos:</b> $A_{IT}$ = Índice de acceso a la información tecnológica $PA_{IT}$ = Total de personas con acceso a la información tecnológica	<b>Meta:</b>  >= 30%	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.64: Descripción Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos (4/4)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Toneladas movilizadas por hora		
<b>Objetivo asociado:</b> Aumentar en 30% la velocidad del proceso de estiba en un lapso de 8 meses		
<b>Responsable:</b> Gerente de Operaciones	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Cada 8 meses
<b>Descripción:</b> Representa las toneladas que se cargan por hora en el proceso de estiba		
<b>Fórmula:</b> $T_M = \frac{T_E}{H_T}$		
<b>Datos:</b> $T_M$ = Toneladas movilizadas por hora $T_E$ = Toneladas estibadas $H_T$ = Horas trabajadas	<b>Meta:</b>  >= 30%	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.65: Descripción Indicadores de Perspectiva de Formación y Crecimiento (1/2)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Porcentaje de mejora en marketing		
<b>Objetivo asociado:</b> Mejorar en un 25% el marketing de la empresa en un periodo de 6 meses		
<b>Responsable:</b> Gerente de Administración	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Semestral
<b>Descripción:</b> Representa el porcentaje de mejora en el marketing de la empresa		
<b>Fórmula:</b> $\%M_M = \frac{C_{publ}}{A} * 100$		
<b>Datos:</b> $\%M_M$ = Porcentaje de mejora en marketing $C_{publ}$ = Cantidad de publicaciones A = Alcance	<b>Meta:</b>  >= 25%	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.66: Descripción Indicadores de Perspectiva de Formación y Crecimiento (2/2)**

<b>Nombre del Indicador:</b> Índice de capacitación		
<b>Objetivo asociado:</b> Incrementar en un 20% la formación de los empleados, en un lapso de 8 meses		
<b>Responsable:</b> Gerente de Administración	<b>Unidad de medida:</b> Porcentaje	<b>Frecuencia:</b> Cada 8 meses
<b>Descripción:</b> Representa el total de horas que se invierten en capacitación		
<b>Fórmula:</b> $I_C = \frac{H_C}{H_T} * 100$		
<b>Datos:</b> $I_C$ = Índice de capacitación $H_C$ = Total de horas de capacitación $H_T$ = Total de horas trabajadas	<b>Meta:</b>  >= 20%	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4.67: Resumen de la descripción de los Indicadores de Gestión**

Indicador	Descripción	Fórmula	Datos	Meta
Utilidad total	Representa la cantidad de dinero de utilidad total de la empresa	$U = \sum It - \sum Ct$	Ut = Utilidad total It = Ingreso total Ct = Costo total	$\geq 25\%$
% de Utilidad	Representa la rentabilidad de la empresa con respecto a sus ingresos	$\%U = \frac{Ut}{It} * 100$	%U= Porcentaje de Utilidad Ut = Utilidad total It = Ingreso total	$\geq 30\%$
% de Costo de Ventas	Representa los gastos de la empresa con respecto a todas la operaciones necesarias para vender su servicio	$\%CV = \frac{Ct}{Vt} * 100$	%CV = Porcentaje de costo de ventas Ct = Costo total Vt = Venta total	$\leq 20\%$
Variación de costos operacionales	Representa la variación de los costos operacionales entre dos meses	$V_{co} = \frac{CM_i - CM_{i-1}}{CM_{i-1}}$	$V_{co}$ = Variación de costos operacionales $CM_i$ = Costos del mes i i = Número de mes	$\leq 20\%$
Cantidad de clientes	Representa la cantidad de clientes de T&T Stevedoring	$Ct = \sum C$	C = Clientes $Ct$ = Clientes totales	$> 2$
% Retención de clientes	Representa el porcentaje de clientes que se mantienen solicitando los servicios de la organización	$\%RC = \frac{C_f - C_n}{C_i} * 100$	%RC = Porcentaje de retención de clientes $C_i$ = Clientes al inicio del periodo $C_n$ = Clientes ganados en el periodo $C_f$ = Clientes al final del periodo	$\geq 30\%$
% Satisfacción	Representa el nivel de satisfacción de los clientes mediante encuestas	$\%S = \frac{E_s}{E_t} * 100$	%S = Porcentaje de satisfacción $E_s$ = Clientes encuestados satisfechos $E_t$ = Clientes encuestados totales	$\geq 20\%$
% De accidentabilidad	Representa el número de accidentes laborales en relación con el número de trabajadores que ocurren en un periodo de tiempo determinado	$\%A = \frac{N_A}{N_T} * 100$	%A = Porcentaje de accidentabilidad $N_A$ = Número de accidentes $N_T$ = Número de trabajadores	$\leq 20\%$
Rendimiento del combustible	Mide el rendimiento del combustible en estiba	$T_M = \frac{T_E}{H_T}$	$T_M$ = Toneladas movilizadas por hora $T_E$ = Toneladas estibadas $H_T$ = Horas trabajadas	$\geq 30\%$

Índice de acceso a información tecnológica	Representa la cantidad de trabajadores que poseen información sobre el sistema usado en la empresa	$A_{IT} = \sum PA_{IT}$	$A_{IT}$ = Índice de acceso a la información tecnológica $PA_{IT}$ = Total de personas con acceso a la información tecnológica	$\geq 30\%$
Toneladas movilizadas por hora	Representa las toneladas que se cargan por hora en el proceso de estiba	$T_M = \frac{T_E}{H_T}$	$T_M$ = Toneladas movilizadas por hora $T_E$ = Toneladas estibadas $H_T$ = Horas trabajadas	$\geq 30\%$
% Mejora en marketing	Representa el porcentaje de mejora en el marketing de la empresa	$\%M_M = \frac{C_{publ}}{A} * 100$	$\%M_M$ = Porcentaje de mejora en marketing $C_{publ}$ = Cantidad de publicaciones $A$ = Alcance	$\geq 25\%$
Índice de capacitación	Representa el total de horas que se invierten en capacitación	$I_C = \frac{H_C}{H_T} * 100$	$I_C$ = Índice de capacitación $H_C$ = Total de horas de capacitación $H_T$ = Total de horas trabajadas	$\geq 20\%$

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.15.6 Diseño del cuadro de mando integral

Una vez establecidos y descritos todos los indicadores, se realizó la construcción del Cuadro de Mando Integral, donde se incorporaron los objetivos de cada perspectiva, los indicadores mediante los cuales son medidos, la meta a alcanzar, el responsable de medir y seguir cada indicador, todo lo relacionado se puede observar en la tabla 4.68 y en la figura 4.11:

**Tabla 4.68: Cuadro de Mando Integral para T&T Stevedoring**

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta	Responsable
Financiera	Aumentar en un 25% las ganancias para el segundo trimestre del 2025	Utilidad total	$\geq 25\%$	Gerente de Administración
	Aumentar la rentabilidad en un 30% en un periodo de un año	Porcentaje de Utilidad	$\geq 30\%$	
	Reducir costos de operaciones en un 20% en un periodo de un año	Porcentaje de Costo de Ventas	$\leq 20\%$	Gerente de Operaciones
Variación de costos operacionales				
Cliente	Incrementar en un 30% la cantidad de clientes nuevos en un periodo de 6 meses	Cantidad de clientes	$> 2$	Gerente General
		Porcentaje de retención de clientes	$\geq 30\%$	
	Mejorar un 20% la satisfacción de los clientes en un lapso de 4 meses	Porcentaje de Satisfacción	$\geq 20\%$	
Procesos Internos	Mejorar en un 20% la seguridad al realizar los trabajos en un lapso de 6 meses	Porcentaje de accidentabilidad	$\leq 20\%$	Gerente de Operaciones
	Mejorar en un 30% las operaciones de la empresa en un lapso de 6 meses	Rendimiento del combustible	$\geq 30\%$	
		Índice de acceso a información tecnológica		
Aumentar en 30% la velocidad del proceso de estiba en un lapso de 8 meses	Toneladas movilizadas por hora	$\geq 30\%$		
Formación y Crecimiento	Mejorar en un 25% el marketing de la empresa en un periodo de 6 meses	Porcentaje de Mejora en marketing	$\geq 25\%$	Gerente de Administración
	Incrementar en un 20% la formación de los empleados, en un lapso de 8 meses	Índice de capacitación	$\geq 20\%$	

**Fuente:** Elaboración propia

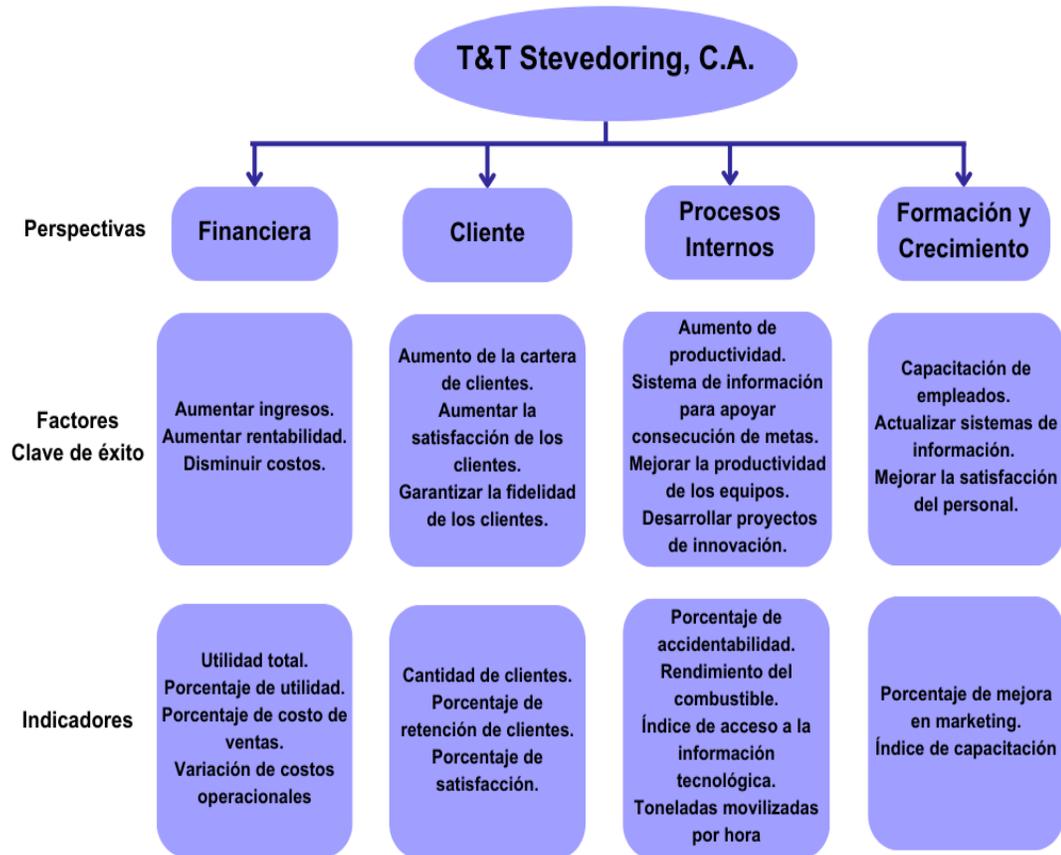


Figura 4.11: Cuadro de Mando Integral para T&T Stevedoring

**Fuente:** Elaboración propia

# CAPÍTULO V

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Una vez comprendida la situación de T&T Stevedoring y realizado el estudio que permitió diseñar el Cuadro de Mando Integral, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Diagnosticando la situación se detectaron diversos problemas que fueron utilizados para identificar los focos críticos de la empresa. La falta de una planificación estratégica es el aspecto central de dichos focos críticos, ya que su ausencia le impide a la organización funcionar correctamente. Se realizó un diagrama de Ishikawa para mejorar la comprensión de la situación y así, posteriormente, hacer la descripción del sistema, donde se plasmaron los aspectos generales de la empresa, como su origen, su estructura, organismos con los que interactúa y su funcionamiento.
2. La comprensión de la situación actual de la empresa permitió constatar que su misión y visión no cumplían con ningún criterio establecido por ningún autor reconocido de administración estratégica, por lo que en conjunto con la gerente general se propuso hacer una reformulación de las mismas utilizando como base las premisas planteadas por Strickland y Thompson.
3. La empresa ya contaba con objetivos estratégicos establecidos, sin embargo, éstos no cumplían con una redacción basada en una metodología adecuada para ello, un aspecto que es determinante para el éxito de toda organización y una parte fundamental del desarrollo de un plan estratégico; teniendo esto en cuenta, en conjunto con la gerente

4. general, se propuso redactar los objetivos estratégicos de la organización mediante la metodología SMART y utilizando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuestas por Kaplan y Norton.
5. Se realizó una planificación estratégica partiendo desde la auditoría interna, donde se establecieron cuáles fueron las fortalezas y debilidades de la empresa, siguiendo con la auditoría externa dónde se pudieron desarrollar las oportunidades y amenazas de la misma, al final, la matriz EFI arrojó un valor de 2.19, mientras que para la matriz EFE el resultado fue de 2.19; teniendo en cuenta que el promedio se encuentra en 2.5, la empresa se encuentra en una posición débil, tanto interna como externamente. Una vez realizado el análisis interno y externo se procedió al desarrollo de las matrices PEYEA, FODA y la matriz de la Estrategia Principal, donde se formularon 5, 12 y 4 estrategias respectivamente. La matriz PEYEA ubicó a la empresa en el cuadrante competitivo, mientras que la matriz de la Estrategia Principal la ubicó en el cuadrante III, por lo que se puede concluir que, si bien la empresa tiene capacidades internas fuertes (según la matriz PEYEA), la misma no logra materializar completamente esas ventajas en el mercado debido a factores externos (según la matriz de la Estrategia Principal). Seguidamente, se utilizó la matriz de alineamiento estratégico para seleccionar las estrategias más relevantes, dando como resultado 8 estrategias finales, las cuales se sometieron a prueba mediante la matriz de Rumelt para que cumplieran con los siguientes criterios: Consistencia, Consonancia, Factibilidad y Ventaja.
6. Una vez formuladas las estrategias, se elaboraron los planes de acción, detallando en ellos, el objetivo, la estrategia propuesta, los pasos de acción, los responsables, la duración de cada paso, los recursos a usar y el mecanismo de retroalimentación, representando las acciones requeridas para lograr satisfactoriamente cada objetivo.

7. Para finalizar, se construyó el Cuadro de Mando Integral mediante la relación de objetivo-estrategia-factor clave del éxito de cada perspectiva, construyendo así los indicadores de gestión que medirán el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **5.2 Recomendaciones**

A continuación, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Comunicar la misión y visión a todo el personal de las diferentes áreas de la empresa, para que puedan ser interpretadas por el mismo y así logren trabajar en conjunto para un mismo fin.
2. Implementar la propuesta diseñada con el fin de lograr la optimización del sistema de control de gestión de la empresa.
3. Realizar una planificación estratégica anual, que se ajuste a las necesidades de la empresa para ese momento, tomando en cuenta todos los aspectos necesarios para lograr el éxito empresarial y desarrollar ventajas competitivas.
4. Mantener un seguimiento y evaluación constante de las actividades realizadas en la organización que además sea documentado, para poder garantizar una retroalimentación que sea de utilidad para mejorar la planificación y demás aspectos de la empresa.
5. Diversificar su negocio, abriendo paso a la innovación y generando mayores ingresos mediante la oferta de otros servicios similares a los ya ofrecidos, como el prestar recurso humano y sus conocimientos en el ámbito de estiba, alquiler de maquinaria, y la estiba de diferentes tipos de carga.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6.<sup>a</sup> ed.). Episteme.
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Boada, N., & Parra, M. (2010). *Diseño de un modelo de gestión balanceado de indicadores (balanced Scorecard) a una fundación dedicada a la prevención del consumo de alcohol, tabaco y otras drogas*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente, Venezuela.
- Bravo, F. (2019). *Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa portuaria Chacabuco*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Valparaíso, Chile.
- Castro, M. (2023). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración* (2.<sup>a</sup> ed.). Uyapal.
- Cazorla, A., & González, V. (2024). *Formulación de un sistema de control de gestión para una institución educativa en Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente, Venezuela.
- Céspedes, C. (2017). *Propuesta de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios marítimos*. Trabajo de maestría no publicado, Universidad de Chile, Chile.

- Cova, L. & Moreno, L. (2010). *Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de una Microempresa ubicada en la Vía Alternativa Barcelona - Puerto la Cruz, Estado Anzoátegui*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3.<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill Educación.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Díaz, P. (2017). *Diseño de un cuadro de mando integral para empresa portuaria Empormontt*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Austral de Chile, Chile.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística* (3.<sup>a</sup> ed.). Sypal.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)* (1.<sup>a</sup> ed.). Gestión 2000.
- Lorenzo, M. & Sosa, G. (2010). *Diseño de un plan estratégico para una empresa comercializadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Puerto la Cruz estado Anzoátegui*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente, Venezuela.
- Miro. (s. f.). *Cuadro de mando integral*. Recuperado 3 de abril de 2024, de <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-es-cuadro-mando-integral/>

Morrisey, G. (1996). *Planeación táctica* (1.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.

Moy, R. (2010). *Diseño de un plan estratégico para la fundación de alzheimer del Estado Anzoátegui, zona norte*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Oriente, Venezuela.

Observatoriovf. (2024). *En octubre fuerte aceleración de la inflación*. Recuperado el 17 de enero de 2025, de <https://observatoriodefinanzas.com/en-octubre-fuerte-aceleracion-de-la-inflacion/>

Oftex. (2019). *Inestabilidad e inseguridad al comercio internacional*. Recuperado el 17 de enero de 2025, de <https://www.oftex.es/inestabilidad-e-inseguridad-al-comercio-internacional/>

Redaccion APD. (2019). *Cómo afecta la inestabilidad política a las empresas*. Recuperado el 17 de enero de 2025, de <https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>

Reinoso, J., & Uribe, M., (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones de la U.

Roncancio, G. (2019). *Indicadores de gestión. Tipos y ejemplos. Pensemos*. Recuperado el 23 de marzo de 2024, de <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>

Strickland, J., & Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos*. (18.ª ed.). Mc Graw Hill Educación.

Soto, M. (2019). *Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa portuaria AZUR de la décima región*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Austral de Chile, Chile.

Universidad Veracruzana. (s. f.). *Tipos de investigación: Descripción de los tipos de investigación*. Recuperado el 4 de abril de 2024, de <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad1/investigacion-tipos.html>

Zendesk. (2023). *¿Cuáles son los indicadores de gestión que no puedes ignorar?* Recuperado el 23 de marzo de 2024, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/>

## ANEXOS

### Anexo 1 (Encuesta para trabajadores fijos)

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

2. ¿Cómo calificaría usted al ambiente laboral dentro de la empresa?

Muy bueno \_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_

Puede mejorar \_\_\_\_

Malo \_\_\_\_

Muy malo \_\_\_\_

3. ¿Conoce cuáles son los objetivos que la empresa quiere lograr?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

4. ¿Considera que la relación entre empleados y los distintos departamentos es satisfactoria?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

5. ¿Actualmente, la empresa le ha brindado alguna formación en su área?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

6. ¿Qué cree usted que lo motiva más a seguir trabajando?

Salario \_\_\_\_

Experiencia \_\_\_\_

Ambiente laboral \_\_\_\_

Bonificación \_\_\_\_

7. ¿Se encuentra satisfecho con el salario que recibe?

Satisfecho \_\_\_\_

Puede mejorar \_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_

8. ¿Realiza la empresa una inducción al momento de ser contratado?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

9. ¿Se lleva a cabo alguna evaluación de rendimiento dentro de la empresa?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

10. ¿Cuenta la empresa con alguien encargado del marketing?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

11. ¿Piensa usted que la empresa debe mejorar su publicidad?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

12. ¿Se encuentra satisfecho con cómo se realizan las actividades dentro de la empresa?

Muy satisfecho \_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Puede mejorar \_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_

Muy insatisfecho \_\_\_\_

13. ¿Cuál cree que es la mejor ventaja de la empresa?

Calidad de servicio \_\_\_\_

Precio \_\_\_\_

Ubicación \_\_\_\_

Tecnología \_\_\_\_

Atención al cliente \_\_\_\_

Renombre \_\_\_\_

## **Anexo 2 (Encuesta para trabajadores eventuales)**

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

2. ¿Cómo calificaría usted al ambiente laboral en su área de trabajo?

Muy bueno \_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_

Puede mejorar \_\_\_\_

Malo \_\_\_\_

Muy malo \_\_\_\_

3. ¿Conoce cuáles son los objetivos que la empresa quiere lograr?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

4. ¿La empresa le ha brindado alguna formación en su área?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

5. ¿Qué cree usted que lo motiva más a seguir trabajando?

Salario \_\_\_\_

Experiencia \_\_\_\_

Ambiente laboral \_\_\_\_

6. ¿Se encuentra satisfecho con el salario que recibe?

Satisfecho \_\_\_\_

Puede mejorar \_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_

7. ¿Realiza la empresa una charla al momento de ser contratado?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

8. ¿Se le ha realizado alguna evaluación de rendimiento al momento de realizar su trabajo?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

9. ¿Piensa usted que la empresa debe mejorar su publicidad?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

10. ¿Se encuentra satisfecho con cómo se realizan las operaciones en la empresa?

Muy satisfecho \_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Puede mejorar \_\_\_\_

Insatisfecho \_\_\_\_

Muy insatisfecho \_\_\_\_

11. ¿Cuál cree que es la mejor ventaja de la empresa?

Calidad de Servicio \_\_\_\_

Precio \_\_\_\_  
Ubicación \_\_\_\_  
Tecnología \_\_\_\_  
Atención al cliente \_\_\_\_  
Renombre \_\_\_\_

### **Anexo 3 (Encuesta para clientes)**

1. ¿Cuál de las siguientes opciones lo ha motivado a contratar los servicios que ofrece la empresa?

Calidad de Servicio \_\_\_\_  
Precio \_\_\_\_  
Ubicación \_\_\_\_  
Tecnología \_\_\_\_  
Atención al cliente \_\_\_\_  
Renombre de la empresa \_\_\_\_  
Otro (especifique) \_\_\_\_

2. ¿Se encuentra satisfecho con la calidad del servicio de la empresa?

Muy Satisfecho \_\_\_\_  
Satisfecho \_\_\_\_  
Puede mejorar \_\_\_\_  
Insatisfecho \_\_\_\_  
Muy insatisfecho \_\_\_\_

3. ¿Se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa?

Muy Satisfecho \_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_  
Puede mejorar \_\_\_\_  
Insatisfecho \_\_\_\_  
Muy insatisfecho \_\_\_\_

4. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

Sí \_\_\_\_  
No \_\_\_\_

5. ¿Conoce la historia y las capacidades de la empresa?

Sí \_\_\_\_  
No \_\_\_\_

6. ¿Cuál piensa usted que es la mayor debilidad de la empresa?

Calidad de Servicio \_\_\_\_  
Precio \_\_\_\_  
Ubicación \_\_\_\_  
Tecnología \_\_\_\_  
Atención al cliente \_\_\_\_

7. ¿Cómo conoció a la empresa?

Redes sociales \_\_\_\_  
Recomendación de terceros \_\_\_\_  
Búsqueda personal \_\_\_\_  
Otro (especifique) \_\_\_\_

8. ¿Recomendarías los servicios de la empresa a otros?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

9. ¿Si la empresa cambiara de ubicación le parecería más o menos favorable?

Favorable \_\_\_\_

Neutro \_\_\_\_

Desfavorable \_\_\_\_

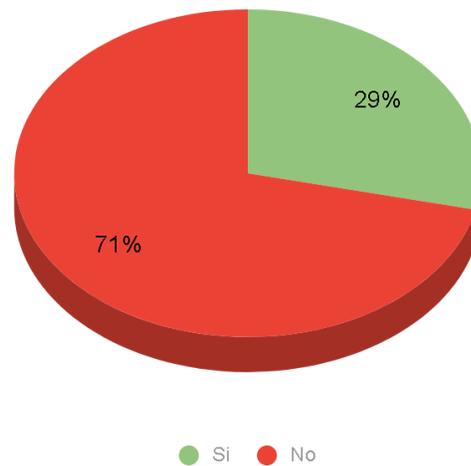
10. ¿Piensa usted que la empresa debe mejorar su publicidad?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

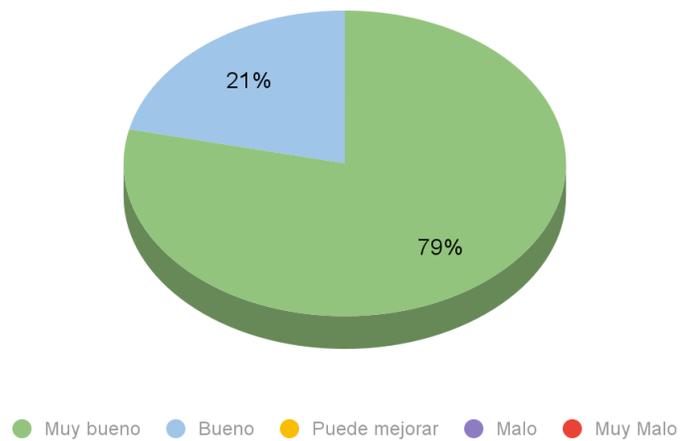
**Anexo 4 (Gráficos de las encuestas de los trabajadores fijos y eventuales y de clientes)**

¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?



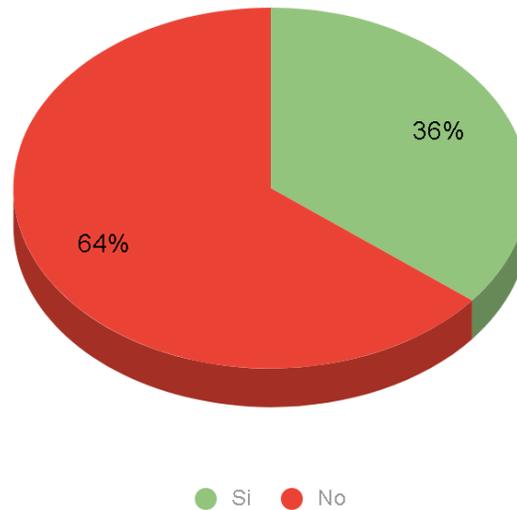
**Gráfico 1. Resultado de la primera pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

¿Cómo calificaría usted al ambiente laboral dentro de la empresa?



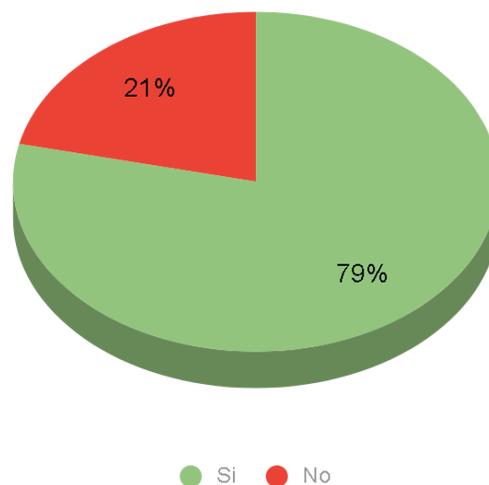
**Gráfico 2. Resultado de la segunda pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

¿Conoce cuales son los objetivos que la empresa quiere lograr?



**Gráfico 3. Resultado de la tercera pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

¿Considera que la relación entre empleados y los distintos departamentos es satisfactoria?



**Gráfico 4. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

¿Actualmente, la empresa le ha brindado alguna formación en su área?



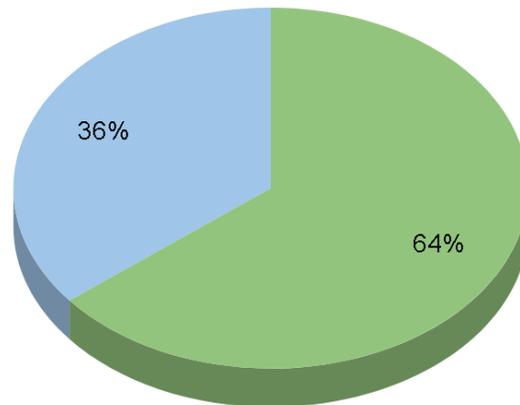
**Gráfico 5. Resultado de la quinta pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

¿Qué cree usted que lo motiva más a seguir trabajando?



**Gráfico 6. Resultado de la sexta pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

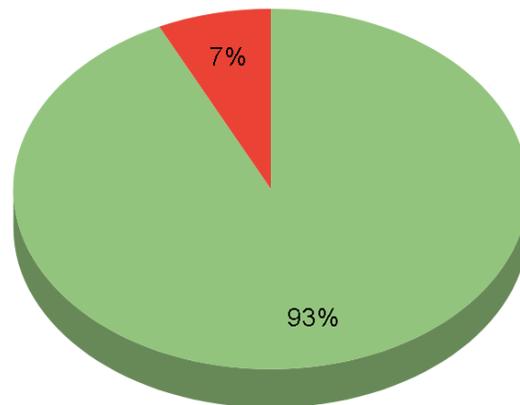
¿Se encuentra satisfecho con el salario que recibe?



● Satisfecho ● Puede mejorar ● Insatisfecho

**Gráfico 7. Resultado de la séptima pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

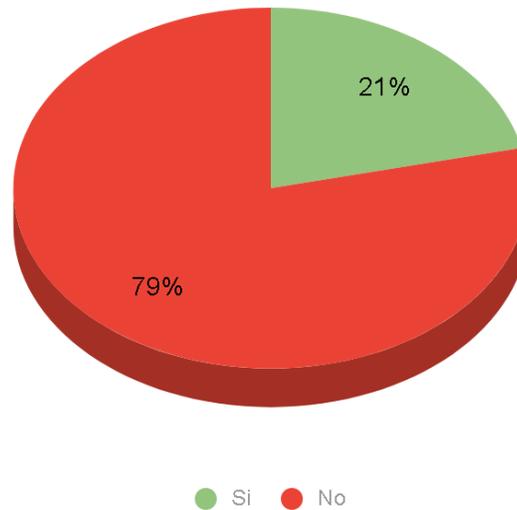
¿Realiza la empresa una inducción al momento de ser contratado?



● Si ● No

**Gráfico 8. Resultado de la octava pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

¿Se lleva a cabo alguna evaluación de rendimiento dentro de la empresa?



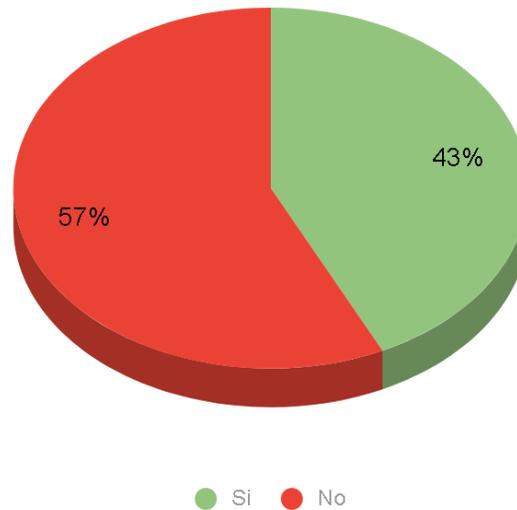
**Gráfico 9. Resultado de la novena pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

¿Cuenta la empresa con alguien encargado del marketing?



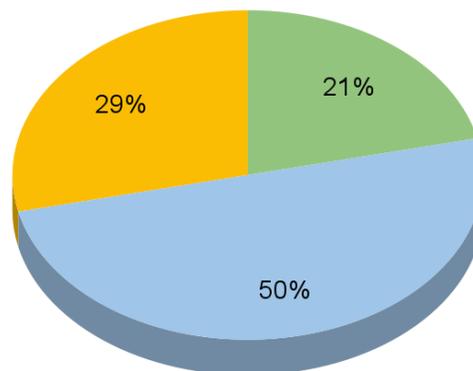
**Gráfico 10. Resultado de la décima pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

¿Piensa usted que la empresa debe mejorar su publicidad?



**Gráfico 11. Resultado de la undécima pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

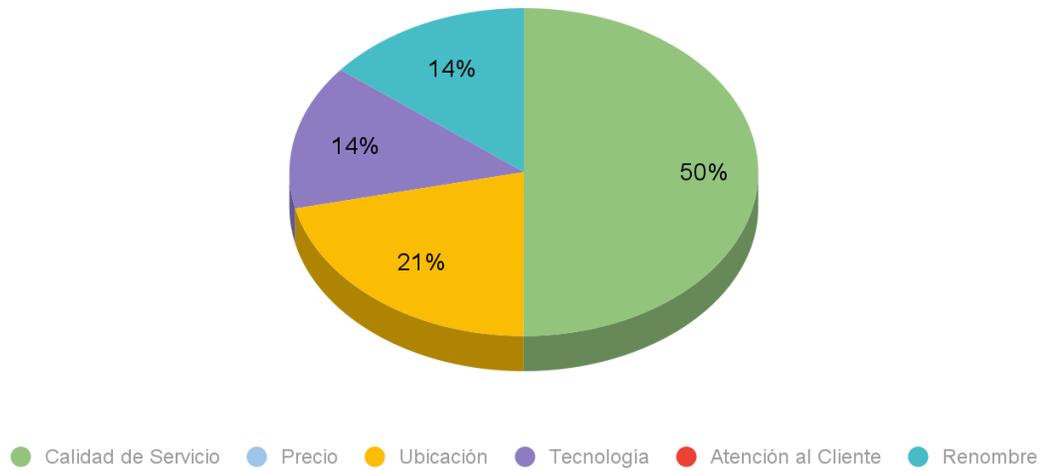
¿Se encuentra satisfecho con cómo se realizan las actividades dentro de la empresa?



● Muy Satisfecho ● Satisfecho ● Puede mejorar ● Insatisfecho ● Muy Insatisfecho

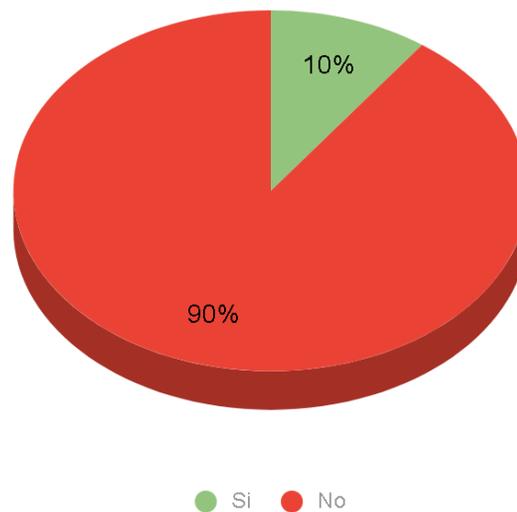
**Gráfico 12. Resultado de la duodécima pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

¿Cuál cree que es la mejor ventaja de la empresa?



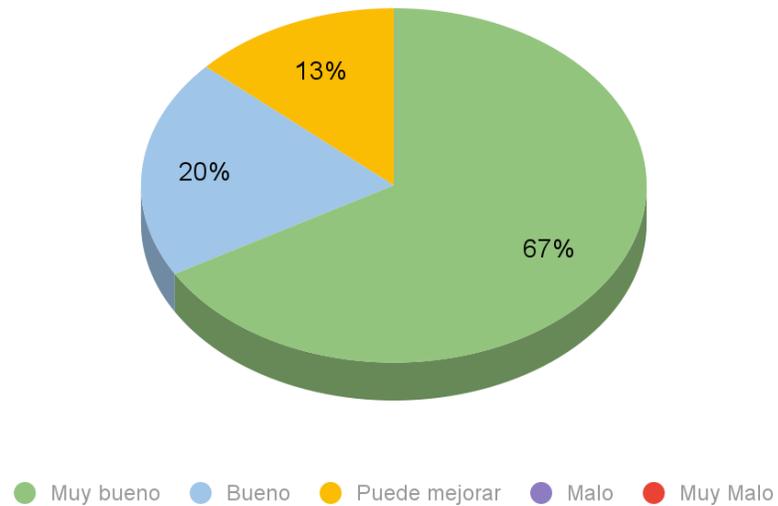
**Gráfico 13. Resultado de la decimotercera pregunta aplicada a los trabajadores fijos**

¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?



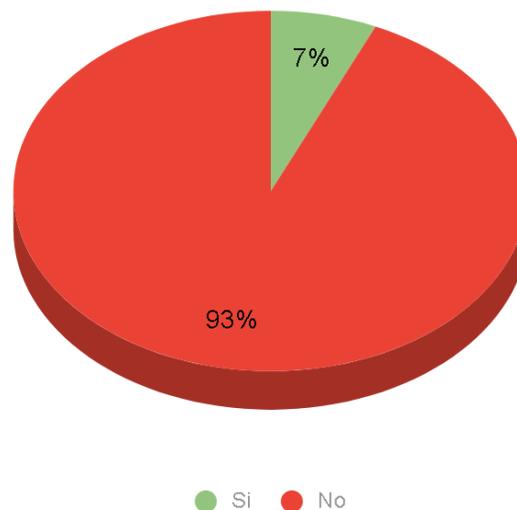
**Gráfico 14. Resultado de la primera pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿Cómo calificaría usted al ambiente laboral dentro de la empresa?



**Gráfico 15. Resultado de la segunda pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿Conoce cuales son los objetivos que la empresa quiere lograr?



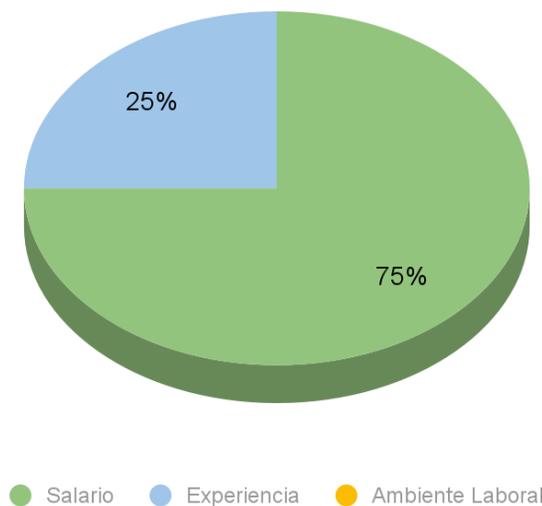
**Gráfico 16. Resultado de la tercera pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿La empresa le ha brindado alguna formación en su área?



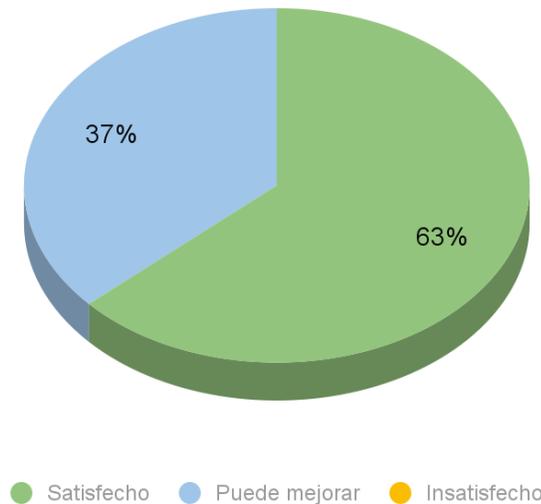
**Gráfico 17. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿Qué cree usted que lo motiva más a seguir trabajando?



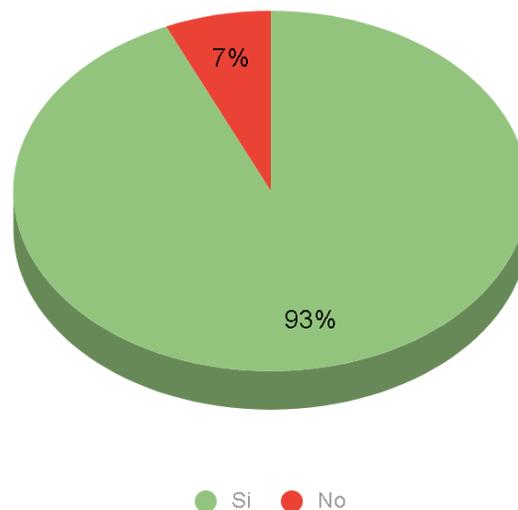
**Gráfico 18. Resultado de la quinta pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿Se encuentra satisfecho con el salario que recibe?



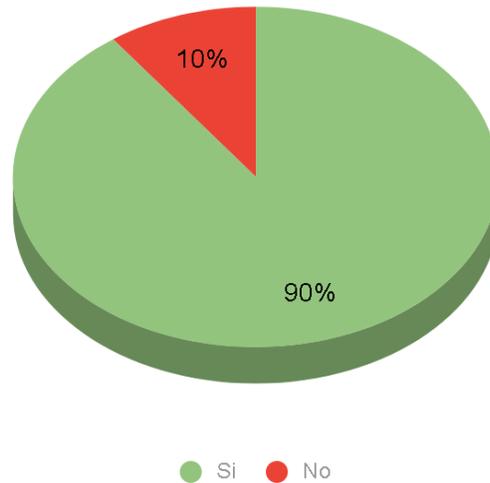
**Gráfico 19. Resultado de la sexta pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿Realiza la empresa una charla al momento de ser contratado?



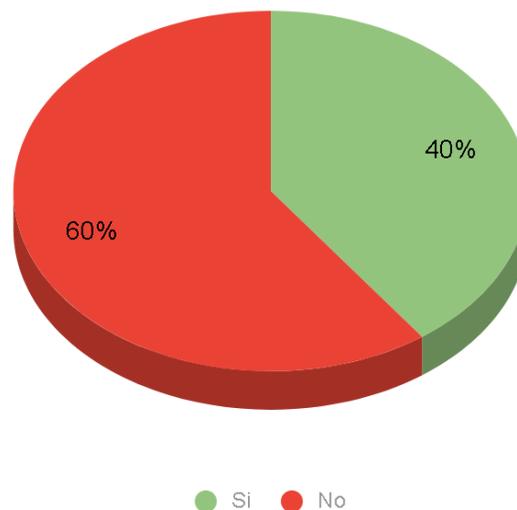
**Gráfico 20. Resultado de la séptima pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿Se le ha realizado alguna evaluación de rendimiento al momento de realizar su trabajo?



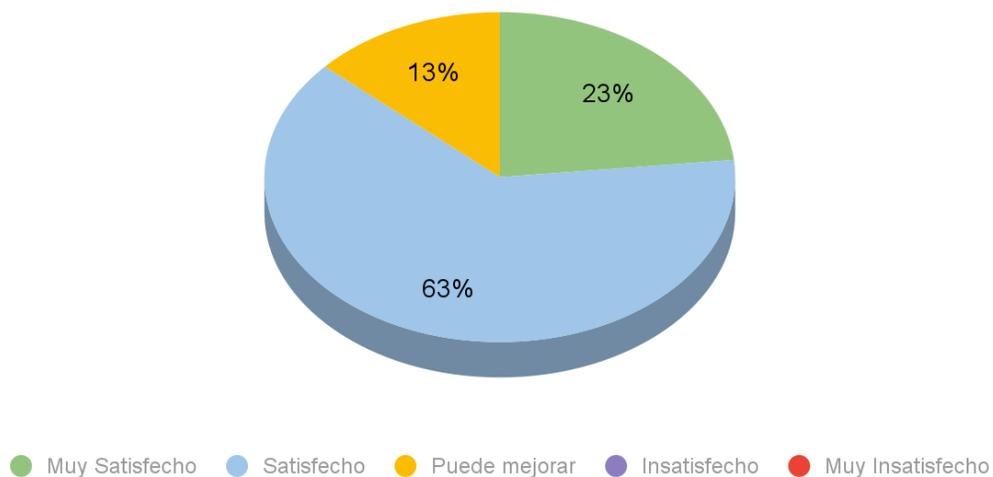
**Gráfico 21. Resultado de la octava pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿Piensa usted que la empresa debe mejorar su publicidad?



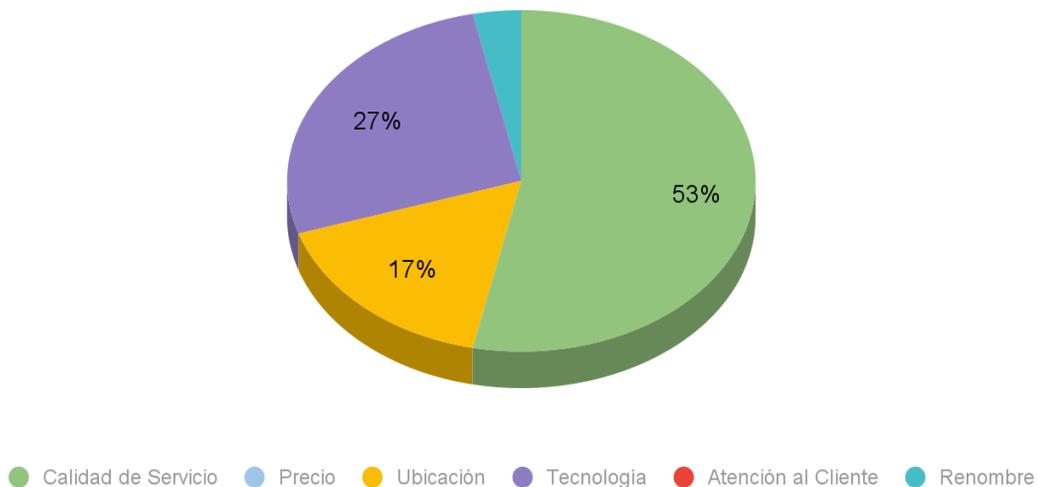
**Gráfico 22. Resultado de la novena pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿Se encuentra satisfecho con cómo se realizan las operaciones dentro de la empresa?



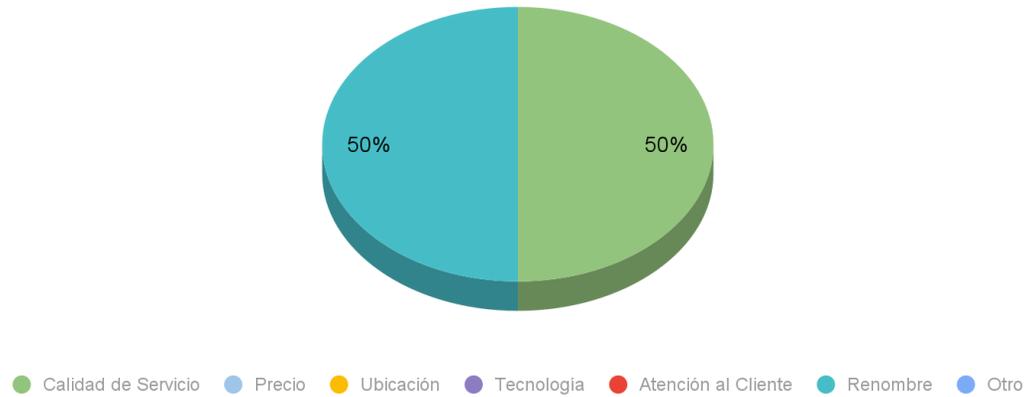
**Gráfico 23. Resultado de la décima pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿Cuál cree que es la mejor ventaja de la empresa?



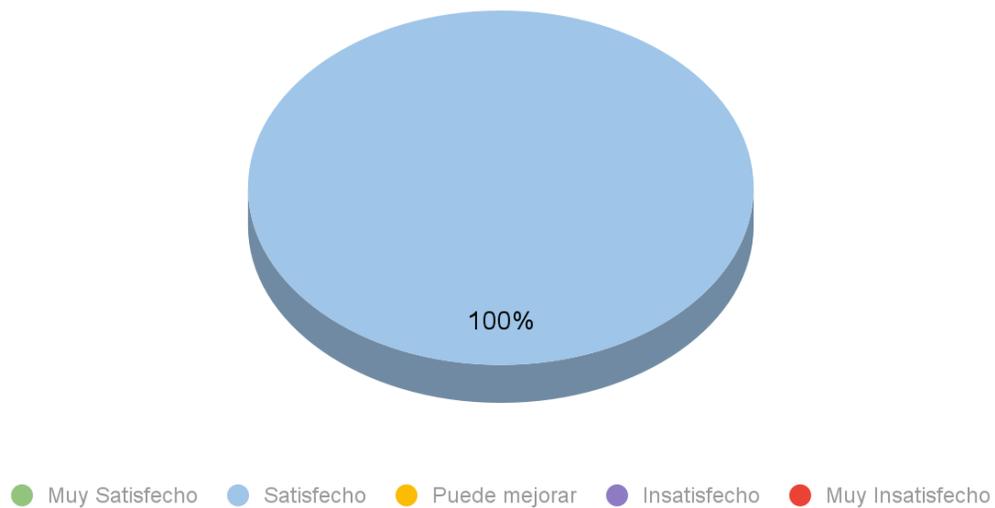
**Gráfico 24. Resultado de la undécima pregunta aplicada a los trabajadores eventuales**

¿Cuál de las siguientes opciones lo ha motivado a contratar los servicios que ofrece la empresa?



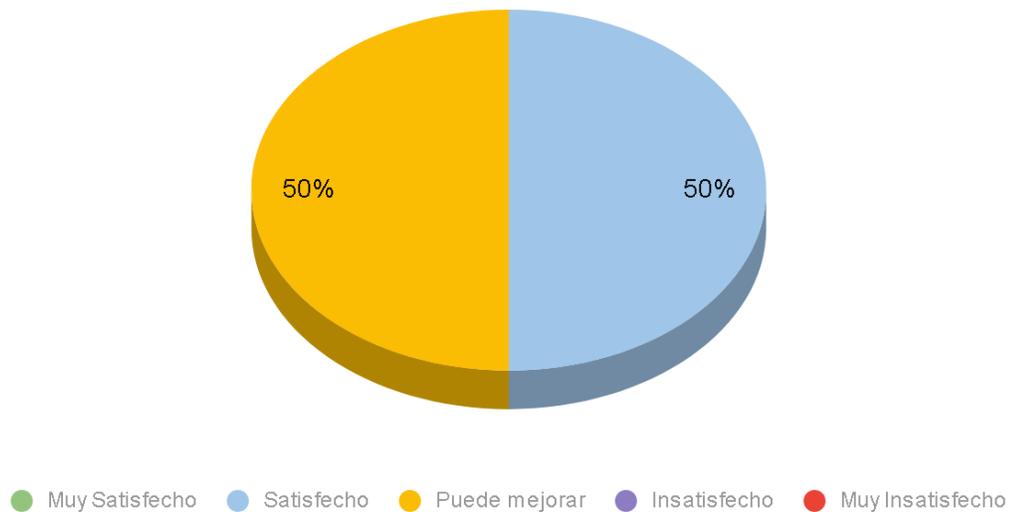
**Gráfico 25. Resultado de la primera pregunta aplicada a los clientes**

¿Se encuentra satisfecho con la calidad del servicio de la empresa?



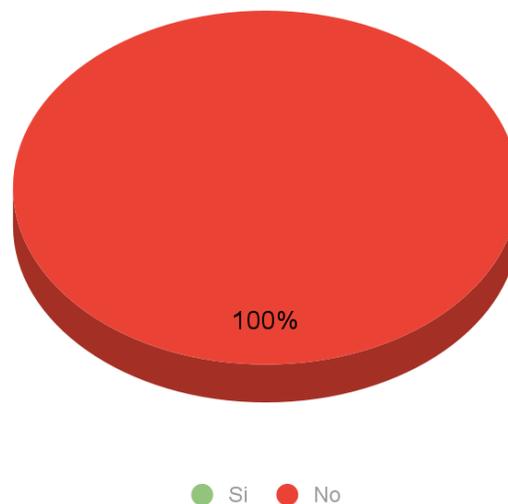
**Gráfico 26. Resultado de la segunda pregunta aplicada a los clientes**

¿Se encuentra satisfecho con la ubicación de la empresa?



**Gráfico 27. Resultado de la tercera pregunta aplicada a los clientes**

¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?



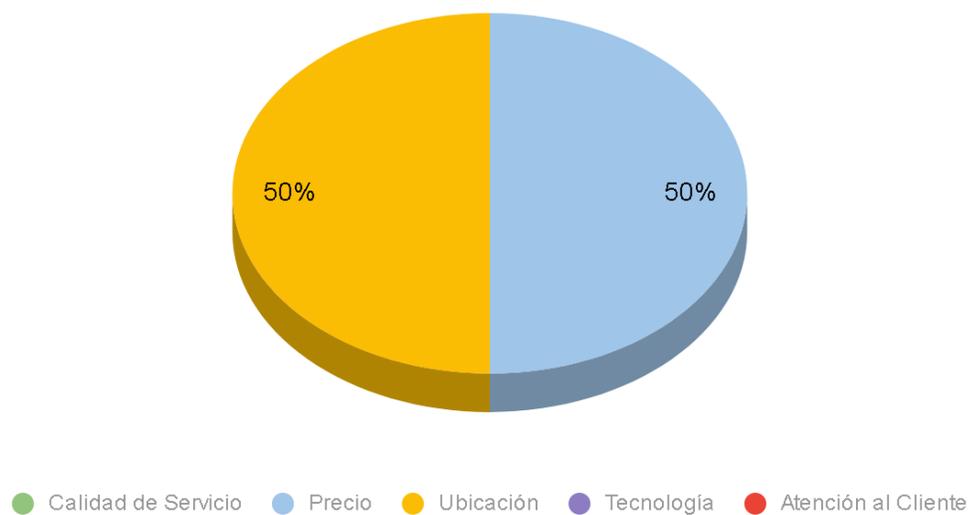
**Gráfico 28. Resultado de la cuarta pregunta aplicada a los clientes**

¿Conoce la historia y las capacidades de la empresa?



**Gráfico 29. Resultado de la quinta pregunta aplicada a los clientes**

¿Cuál piensa usted que es la mayor debilidad de la empresa?



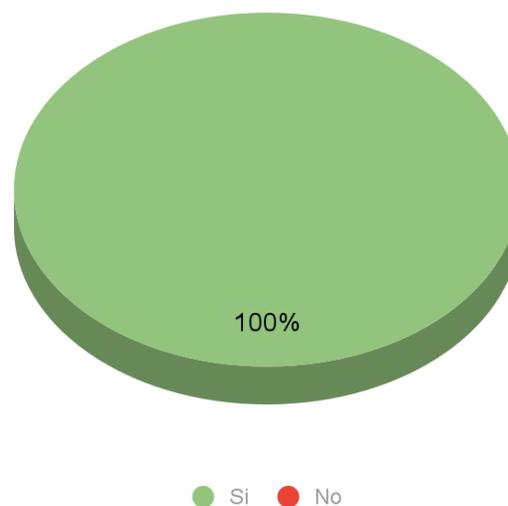
**Gráfico 30. Resultado de la sexta pregunta aplicada a los clientes**

¿Cómo conoció a la empresa?



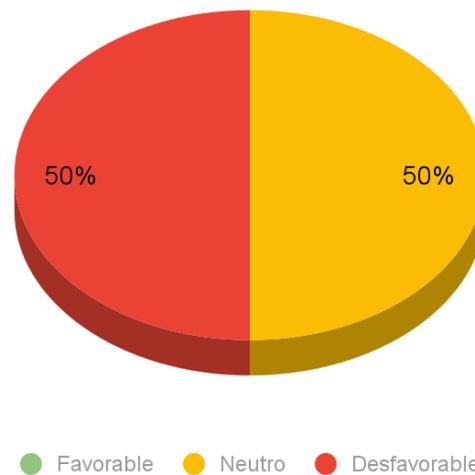
**Gráfico 31. Resultado de la séptima pregunta aplicada a los clientes**

¿Recomendarías los servicios de la empresa a otros?



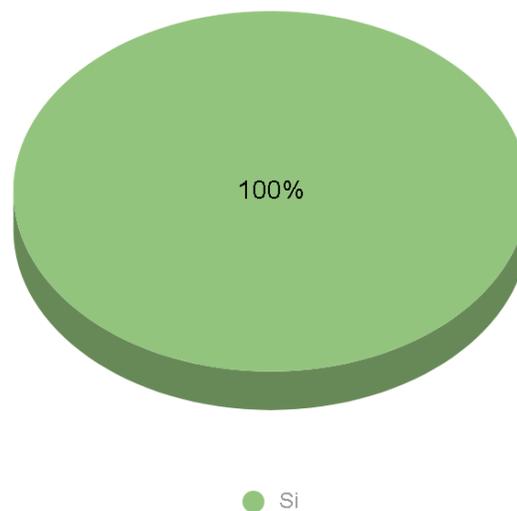
**Gráfico 32. Resultado de la octava pregunta aplicada a los clientes**

¿Si la empresa cambiara de ubicación le parecería más o menos favorable?



**Gráfico 33. Resultado de la novena pregunta aplicada a los clientes**

¿Piensa usted que la empresa debe mejorar su publicidad?



**Gráfico 34. Resultado de la décima pregunta aplicada a los clientes**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	Diseño de un cuadro de mando integral para una compañía estibadora de buques en av. Raúl Leoni, sector los cocalitos, Guanta, estado Anzoátegui
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CVLAC / E MAIL</b>
Marin Q, Daniel A	<b>ORCID:</b> <b>E MAIL:</b> danielmarinquijada@gmail.com
Guevara A, Dileidys G	<b>ORCID:</b> <b>E MAIL:</b> dileidys.guevara09@gmail.com

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Cuadro de Mando Integral
Indicadores de Gestión
Planificación estratégica
Administración Estratégica
Misión
Visión
Plan Estratégico
Descarga de Buques
Carga
Auditoría Interna
Estrategias

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO:**

ÁREA	SUBÁREA
Escuela de Ingeniería y ciencias aplicadas	Ingeniería de Sistemas

**RESUMEN (ABSTRACT):**

La estibadora T&T Stevedoring, es una empresa encargada de la carga y descarga de buques principalmente en el puerto de Guanta, la cual se ha visto afectada monetariamente por la merma de los buques que atienden mensualmente. Por ello se ideó realizar un Cuadro de Mando Integral sustentado con una planificación estratégica para evaluar las fallas de la organización y poder proporcionar soluciones que no solo ataquen sus problemas financieros, sino que también, mediante diversas perspectivas, puedan brindar un enfoque más amplio de la empresa que le permita solventar sus dificultades. Mediante la reformulación de su misión, visión y objetivos, se logrará trazar un rumbo alcanzable y realista que les permita avanzar como corporación, midiendo el desempeño que ésta tiene en el camino. Mediante la metodología planteada, se realizó una evaluación tanto interna como externa, para determinar las estrategias más convenientes, así como también se construyó mediante el cuadro de mando integral un sistema de indicadores de gestión que servirán para darle el seguimiento apropiado a los resultados para que las estrategias cumplan con los objetivos estratégicos planteados.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Millán, Edgar	ORCID				
	E_MAIL	esmt141@gmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Torcasio, Aurelia	ORCID:				
	E_MAIL	aufertg@gmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Wells, Nayi	ORCID:				
	E_MAIL	nwellsmoreno@gmail.com			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

AÑO	MES	DÍA
2025	05	26

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
NAZTTG_GADG2025	Application. MS.word

**CARÁCTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:**

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** inespacial (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** intemporal (OPCIONAL)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Ingeniero de sistemas

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pregrado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Departamento de computación y sistemas

**INSTITUCIÓN:**

Universidad de Oriente/Núcleo de Anzoátegui

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

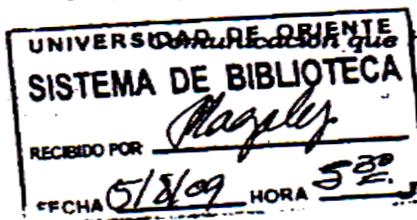
Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Cordialmente,

*Juan A. Bolaños Currel*  
JUAN A. BOLAÑOS CURREL  
Secretario



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

JABC/YGC/maruja

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y  
ASCENSO:**

**DERECHOS**

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado (Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009)

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

---

Daniel Marin

**AUTOR**

---

Dileidys Guevara

**AUTOR**

---

Prof. Millán, Edgar

**TUTOR**

---

Prof. Torcasio, Aurelia

**JURADO**

---

Prof. Wells, Nayi

**JURADO**

**POR LA COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADO**

---

Prof. Francys Ríos

**(Coordinador)**