

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LAS ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA FERRETERÍA 18 DE
OCTUBRE C.A UBICADA EN SAN JOSÉ DE GUANIPA – ESTADO
ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Zacarías B., Emmarys F.

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

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, diciembre de 2018

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LAS ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA FERRETERÍA 18 DE
OCTUBRE C.A. UBICADA EN SAN JOSÉ DE GUANIPA – ESTADO
ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

**Ing. Campos, Christian
Asesor Académico**

Anaco, diciembre de 2018

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LAS ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA FERRETERÍA 18 DE
OCTUBRE C.A. UBICADA EN SAN JOSÉ DE GUANIPA – ESTADO
ANZOÁTEGUI**

Jurado Calificador:

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

APROBADO

**Ing. Christian, Campos
Asesor Académico**

**MSc. Bousquet, Juan
Jurado Principal**

**Ing. Campos, Jesús
Jurado Principal**

Anaco, diciembre de 2018

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del reglamento de trabajos de grado de pregrado de la Universidad de Oriente (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicado CU-034-2009:

Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización. (s/p)

DEDICATORIA

Principalmente este trabajo de grado al igual que todos mis proyectos va dedicado a DIOS; el cual es el sostén en el que he conseguido refugiarme en los momentos más difíciles, me ha dado la sabiduría y la compañía siempre que lo he necesitado.

A mis padres, este esfuerzo es de ustedes y para ustedes; les dedico cada una de mis metas y cada uno de mis triunfos, teniendo siempre presente que fueron alcanzados con el amor que ustedes me han brindado.

A los chiquitos de mi vida. Esteban Javier y Rodrigo Josué. Al igual que a mis sobrinos y a mi ahijadita esto es para ustedes, quiero que siempre luchen por lo que su corazón desea.

A Arminda Rivas (†), sé que estás aquí conmigo, siempre orgullosa hasta de mis más pequeños logros, esto también va a dedicado a ti, te extraño muchísimo.

Emmarys F, Zacarias, B.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Hilda Barreto, por ser un ejemplo de vida para mí, una mujer luchadora, emprendedora e inteligente, que me ha escuchado y aconsejado acertadamente y que me ha tendido de la misma manera sus brazos cuando he cometido errores, gracias, gracias, gracias Hildita, te amo eres la mejor.

A mi padre Luis Zacarias por apoyarme y creer en mí siempre, por incentivar me y por darme amor, por estar ahí en el momento que lo necesito, gracias luisillo, te amo un montón papa.

A mi hermana Mariangel, por ser en estos últimos meses una madre para mí, en todos los sentidos. Gracias por el apoyo siempre, por defenderme y consentirme como lo haces.

A mi hermano Luis Alfredo, por ser más que mi hermano uno de mis mejores amigos, un ejemplo a seguir, mi animador personal, el que me escucha y me regaña siempre que lo he necesitado, gracias monin.

A mis abuelos, tíos, primos y sobrinos, gracias por estar ahí siendo inspiración, motivación y apoyo.

Al Profesor Jesús Campos, al que le agradezco infinitamente su apoyo durante la carrera y posterior a culminar la carga académica, gracias por escucharme y aconsejarme, por el cariño, por los chistes y la confianza, docentes como usted hacen falta en nuestro país, su ética y dedicación son sin duda un ejemplo que muchos deben seguir.

A mi tutor, el Ing. Christian Campos, que ha sido una especie de ángel en mi vida, en muy poco tiempo me ha ayudado muchísimo, me ha brindado su amistad y su apoyo incondicionalmente, gracias por hacer posible esto, te admiro un montón.

Al Profesor Juan Carlos Bousquet, por estar pendiente siempre del avance de mi proyecto, por darme consejos y soluciones efectivas cada vez que las necesite, por su atención tan carismática y por aportarme un granito de arena a la culminación de esta meta.

A la Universidad de Oriente y cada una de las personas que la conforman, por el tiempo dedicado en mi formación.

A la familia Rojas Pocurull, por abrirme las puertas de su casa y de su corazón, por consentirme y cuidarme como un miembro de su familia, estaré eternamente agradecida por todo lo que han hecho hasta ahora por mí. GRACIAS.

A Joaquín Rojas, que fue durante todo este proceso mi compañero de clases, mi amigo, mi paño de lágrimas, un apoyo, un incentivo constante y en general una persona que me enseñó muchísimas cosas y al que le agradezco mucho de lo que soy hoy, gracias cabezón.

A la familia May Gómez, que durante la carrera me brindaron un lugar donde dormir, un puesto en su mesa y más que eso, un hogar, los quiero muchísimo, GRACIAS.

A Maricielo, una persona que sin conocerme demasiado me ayudo en momentos duros y estuvo ahí para mí, gracias por todo, nunca olvidare lo que hiciste por mí.

A uno de mis mejores y más antiguos amigos, Jendersón Gómez, por estar ahí para mí cuando lo he necesitado, por escucharme y darme siempre su más objetiva opinión, por su cariño, sus consentideras, sus detalles infaltables y por todas las sonrisas que hemos compartido hasta ahora, gracias vido, que afortunada soy de tenerte.

A mis amigos que aun en la distancia están ahí para mí, Rossanita, Jeniree, Ledita, Juan José, Hever, Jesús Ricardo, Carlos y Geraldin, los quiero muchísimo gracias por todo lo que han aportado a mi vida, cada detalle ha sido especial para mí.

Emmarys F, Zacarias, B.

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE
LAS ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA FERRETERÍA 18 DE
OCTUBRE C.A. UBICADA EN SAN JOSÉ DE GUANIPA – ESTADO
ANZOÁTEGUI**

Autor: Emmarys F., Zacarías B.

Tutor: Ing. Campos, Christian

Line de investigación: Gerencia y Administración

Fecha: Noviembre – 2018

RESUMEN

Este trabajo de grado tuvo como propósito el diseño de un plan estratégico para la microempresa ferretería 18 de octubre C.A. Para esto se llevó a cabo una investigación en un nivel descriptivo y enmarcada en un diseño de campo. Se inició con la recopilación de información a través de la observación directa, las entrevistas y la encuesta, se detectaron los focos problemáticos y se plasmaron en un diagrama causa y efecto. Seguidamente se realizó la auditoría externa e interna con la metodología propuesta por Fred David (2003) utilizándose como herramientas las matrices EFE y EFI respectivamente. Se formuló la misión y la visión de la empresa así como los objetivos estratégicos, siguiendo los lineamientos de Strickland y Thompson (2012), En la siguiente etapa se utilizó la información obtenida para la realización de la matriz FODA, lo que permitió elaborar diferentes estrategias que a su vez sirvieron como punto de partida para la generación de los planes de acción. Finalmente, se plantearon indicadores de gestión aplicando los principios del Cuadro de Mando Integral (CMI). El estudio realizado detectó la necesidad de direccionamiento estratégico de la empresa, lo cual le impide obtener el máximo provecho de sus fortalezas y oportunidades.

Descriptor: Plan Estratégico, Misión, Visión, Plan de Acción, Indicadores, Estrategias, Matriz FODA, Cuadro de Mando Integral.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I.....	20
EL PROBLEMA	20
1.1 Planteamiento del Problema.....	20
1.2 Objetivos de la Investigación	24
1.2.1. Objetivo General	24
1.2.2 Objetivos Específicos.....	24
1.3 Generalidades de la Empresa	24
1.3.1 Funciones Principales de la Empresa.....	25
1.3.2 Estructura Organizativa de la Empresa	26
1.3 Descripción de los Departamentos de la Empresa	27
1.3.3.1 Gerencia General.....	27
1.3.3.2 Departamento de Compras y Recepción de Materiales	28
1.3.3.3 Departamento de Administración	29
1.3.3.4 Departamento de Ventas y Asesoría	30
CAPÍTULO II	31
MARCO REFERENCIAL.....	31
2.1 Antecedentes de la Investigación	31
2.2 Bases Teóricas.....	35
2.2.1 Planificación.....	35
2.2.2 Estrategia.....	36
2.2.3 Estrategias	36
2.2.4 Planificación Estratégica.....	37
2.2.4.1 Etapas de la Planificación Estratégica.....	37
2.2.5 Auditoria Interna	39
2.2.6 Auditoria Externa.....	39
2.2.7 Visión.....	40
2.2.8 Misión	40
2.2.9 Objetivos Estratégicos.....	40
2.2.10 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	41
2.2.11 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	43

2.2.12 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	45
2.2.13 Análisis Estructural	47
2.2.14 Planes de Acción	49
2.2.15 Cuadro de Mando Integral (CMI)	50
2.2.16 Estructura del Cuadro de Mando Integral	52
2.2.17 Pasos para Construir un Cuadro de Mando Integral	53
2.2.18 Materiales de Construcción.....	56
2.2.19 Microempresa.....	57
CAPÍTULO III	58
MARCO METODOLÓGICO	58
3.1 Nivel de la Investigación.....	58
3.2 Diseño de la Investigación	58
3.3 Población y Muestra.....	59
3.3.1 Población.....	59
3.3.2 Muestra.....	59
3.4 Técnicas de Recolección de Datos	60
3.4.1 Observación directa.....	60
3.4.2 Revisión documental.....	61
3.4.3 Entrevistas no estructuradas	61
3.4.4 Encuesta	62
3.5 Instrumentos de recolección de datos	62
3.5.1 El cuestionario.....	62
3.6.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	63
3.6.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	64
3.6.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	64
3.6.4 Análisis Estructural	65
3.6.5 Planes de Acción	65
3.6.6 Cuadro de Mando Integral (CMI)	66
3.6.7 Diagrama Causa-Efecto	67
3.6.8 Histograma	67
3.6.9 Diagrama de Gantt	67
3.6.10 Tabulación.....	68
3.6.11 Diagrama sistema-ambiente.....	68
3.7 Operacionalización de Variables.....	68
3.8 Descripción del Procedimiento Metodológico.....	70
3.8.1 Diagnóstico de la situación actual del sistema de actividades de la Ferretería 18 de Octubre C.A.	70
3.8.2 Estudio del contexto interno y externo de la Ferretería 18 de Octubre C.A.	70
3.8.3 Definición de la misión, visión y los objetivos Estratégicos de la Ferretería 18 de Octubre C.A.	71

3.8.4	Formulación de estrategias de acuerdo a los objetivos planteados	71
3.8.5	Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en las estrategias propuestas y los indicadores de gestión seleccionados	72
CAPÍTULO IV		73
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS		73
4.1	Diagnóstico de la situación actual del sistema de actividades de la Ferretería 18 de Octubre C.A.	73
4.1.1	Generalidades	73
4.1.2	Diagrama sistema-ambiente	73
4.1.2.1.	Relaciones con Entidades Internas	74
4.1.2.2.	Relaciones con Entidades Externas.....	75
4.1.3	Focos Críticos	76
4.1.3.1	Planificación.....	77
4.1.3.2	Organización	78
4.1.3.3	Dirección	79
4.1.3.4	Control	79
4.2	Estudio del Contexto Interno y Externo de la Ferretería 18 de Octubre C.A.	87
4.2.1.	Auditoría Externa.....	87
4.2.1.1	Fuerzas Económicas.....	88
4.2.1.2	Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	93
4.2.1.3	Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.....	95
4.2.1.4	Fuerzas Tecnológicas	97
4.2.1.5	Fuerzas Competitivas	98
4.2.1.6	Resumen de Variables Externas.....	100
4.2.1.7	Análisis Estructural de las Variables Externas.....	100
4.2.1.8	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	104
4.2.2	Auditoría Interna	107
4.2.2.1	Análisis de las Fuerzas Interna Claves.....	109
4.2.2.2	Resumen de las Variables Internas	126
4.2.2.3	Análisis Estructural de las Variables Internas.....	126
4.2.2.4	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	130
4.3	Definición de la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de la Ferretería 18 de Octubre C.A.	133
4.3.1	Misión	134
4.3.1.1.	Validación de la misión.....	135
4.3.2	Visión	136
4.3.3	Objetivos Estratégicos.....	137
4.4	Formulación de las Estrategias Adecuadas de Acuerdo a los Objetivos Planteados	138
4.4.1	Etapas de Insumos	138
4.4.2.	Etapas de Adecuación.....	138
4.4.3	Etapas de Decisión.....	141

4.5 Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) Basado en las Estrategias Propuestas y los Indicadores de Gestión Seleccionados	144
4.5.1 Definición de la Orientación Estratégica de la Organización	144
4.5.2 Objetivos y Medidas Estratégicas	147
4.5.3 Planes de Acción Estratégica	148
4.5.4 Diagrama de Gantt	162
4.5.5 Indicadores de Gestión.....	164
4.5.6 Cuadro de Mando Integral	174
4.5.7. Mapa Estratégico.....	177
CAPÍTULO V	179
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	179
5.1 Conclusiones	179
5.2 Recomendaciones.....	181
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	183
ANEXOS	186
<u>METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....</u>	<u>209</u>

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1. Estructura de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	43
Tabla 2.2. Estructura de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	45
Tabla 2.3. Estructura de la matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA).....	46
Tabla 2.4. Estructura de planes de acción.....	50
Tabla 2.5. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	51
Tabla 3.1. Distribución de la población objeto de estudio.....	60
Tabla 3.2. Operacionalización de Variable.....	69
Tabla 4.1. Causas que generan deficiencia en la gestión de actividades	81
Tabla 4.2. Evolución porcentual de la inflación durante el periodo 2011-2015.....	89
Tabla 4.3. Evolución porcentual de la inflación durante el periodo 2017-2018.....	90
Tabla 4.4. Evolución de la paridad cambiaria Bs/USD durante el periodo 2013-2018	91
Tabla 4.5. Evolución de la paridad cambiaria Bs/USD durante el primer semestre del año	92
Tabla 4.6. Comparación de precios entre la empresa y sus competidores.....	99
Tabla 4.7. Presentación de factores encontrados en el análisis externo.....	100
Tabla 4.8. Análisis estructural de los factores externos.....	101
Tabla 4.9. Valores porcentuales de motricidad y dependencia de variables externas claves	102
Tabla 4.10. Peso de las variables externas encontradas.....	104
Tabla 4.11. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	106
Tabla 4.12. Presentación de factores encontrados en el análisis interno	126
Tabla 4.13. Análisis estructural de los factores internos.....	127
Tabla 4.14. Valores porcentuales de motricidad y dependencia de variables internas claves	128
Tabla 4.15. Peso de las variables internas encontradas.....	130
Tabla 4.16. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	131
Tabla 4.17. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	139
Tabla 4.18. Objetivos estratégicos vs las estrategias planteadas	141
Tabla 4.19. Estrategias principales planteadas.....	143
Tabla 4.20. Estrategias de contingencia.....	143
Tabla 4.21. Relación de perspectivas, estrategias e indicadores.....	148
Tabla 4.22. Plan de acción de la estrategia FO1	150
Tabla 4.23. Plan de acción de la estrategia DO4	151
Tabla 4.24. Plan de acción de la estrategia FA1	157
Tabla 4.25. Plan de acción de la estrategia FA3	152
Tabla 4.26. Plan de acción de la estrategia DO1	154

Tabla 4.27. Plan de acción de la estrategia FA2	156
Tabla 4.28. Plan de acción de la estrategia FO2	155
Tabla 4.29. Plan de acción de la estrategia DA2	153
Tabla 4.30. Plan de acción de la estrategia DO2	158
Tabla 4.31. Plan de acción de la estrategia DO3	159
Tabla 4.33. Diagrama de Gantt como cronograma para las estrategias	163
Tabla 4.34. Cedula del indicador asociada a la estrategia FO1	164
Tabla 4.35. Cedula del indicador asociada a la estrategia DO4.....	171
Tabla 4.36. Cedula del indicador asociada a la estrategia FA1	165
Tabla 4.37. Cedula del indicador asociada a la estrategia FA3	167
Tabla 4.38. Cedula del indicador asociada a la estrategia DO1.....	169
Tabla 4.39. Cedula del indicador asociada a la estrategia FA2	168
Tabla 4.40. Cedula del indicador asociada a la estrategia FO2	170
Tabla 4.41. Cedula del indicador asociada a la estrategia DA2.....	166
Tabla 4.42. Cedula del indicador asociada a la estrategia DO2.....	172
Tabla 4.43. Cedula del indicador asociada a la estrategia DO3.....	173
Tabla 4.44. Cedula del indicador asociada a la estrategia DA1	174
Tabla 4.45. Cuadro De mando integral	175

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. Localización de la Ferretería 18 de Octubre C.A.	25
Figura 1.2. Estructura Organizativa de Ferretería 18 de octubre C.A	26
Figura 2.1. Modelo de planificación estratégica	38
Figura 4.1. Visión amplia del sistema.....	74
Figura 4.2. Resultados preguntas N° 1.1, 1.2, 1.3.....	77
Figura 4.3. Resultados preguntas N° 3.1 y 3.2.....	78
Figura 4.4. Resultados preguntas N° 3.5 y 3.6.....	79
Figura 4.5. Resultados preguntas N° 10.1, 10.2 y 10.3.....	80
Figura 4.6. Diagrama Causa y Efecto	82
Figura 4.7. Porcentajes de Motricidad y Dependencia.	103
Figura 4.8. Resultados preguntas N° 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4.....	110
Figura 4.9. Resultados preguntas N° 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5.....	111
Figura 4.10. Resultados preguntas N° 3.1 y 3.2.....	113
Figura 4.11. Resultados preguntas N° 3.3 3.4, 3.5, y 3.6.....	114
Figura 4.12 Resultados preguntas N° 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4.....	115
Figura 4.13. Resultados preguntas N° 5.1 y 5.2.....	116
Figura 4.14. Resultados preguntas N° 5.3, 5.4 y 5.5.....	117
Figura 4.15. Resultados preguntas N° 6.1, 6.2 y 6.3.....	119
Figura 4.16. Resultados preguntas N° 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 y 7.5.....	120
Figura 4.17. Resultados preguntas N° 8.1, 8.2, 8.3 y 8.4.....	122
Figura 4.18. Resultados preguntas N° 9.1 y 9.2.....	123
Figura 4.19. Resultados preguntas N° 10.1, 10.2 y 10.3.....	125
Figura 4.20 Porcentajes de Motricidad y Dependencia.	129
Figura 4.21. Mapa estratégico.....	177

INTRODUCCIÓN

Venezuela, es un país monoprodutor cuya economía rentista es de total incertidumbre, existe fuerte dependencia hacia los ingresos en divisas, un precio fluctuante de su principal producto de exportación, control de cambio, una marcada tendencia al estancamiento y constante alza inflacionaria.

El ambiente de negocios ha cambiado drásticamente durante la última década y han sido las medianas y pequeñas empresas las que más han resentido esta situación, afectadas por su nivel de capital, las elevadas tasas de inflación, y sus estrategias de administración.

Estas empresas que juegan un papel importante en la economía de un país, son generadoras de puestos de trabajo e impulsan el sistema financiero, asimismo son una gran fuente de ingresos para el Estado por conceptos de impuestos, a la par que dinamizan los mercados alcanzando desarrollo y progreso, no sólo para ellas, sino para el país.

Son muchas las que no logran crecer al ritmo esperado, que es aquel donde se supera el punto de equilibrio y se empieza a obtener utilidad y han tenido que suspender sus operaciones al no poder sostenerse en el mercado, como consecuencia directa de la desaceleración de la economía nacional.

Se ha visto que sólo las empresas con mayor sentido de organización y estrategia son las que logran adaptarse y sobrevivir en el mercado. Escenarios como estos han obligado a los pequeños y medianos empresarios a la búsqueda constante del mejoramiento continuo de sus actividades, para obtener costos de operación más bajos, enfocados en la mejor atención al cliente y con una reconocida imagen

corporativa. Es por esto que han decidido optimizar sus procesos productivos y administrativos, para hacerse más competitivos frente a las nuevas exigencias que impone la dinámica de los mercados a nivel nacional y mundial.

Tomando en cuenta que para llevar las potencialidades estratégicas de una organización desde visión hasta implantación, se requiere el desarrollo permanente de proyectos e iniciativas de cambio que consideren la evaluación y evolución de sus procesos, tecnologías, personas, estructura y otros valores de la organización, en la actualidad, el enfoque del Cuadro de Mando Integral en concordancia con el empleo de la planificación estratégica ha cobrado mayor importancia para el control de las iniciativas y proyectos de cualquier organización, fundamentados en la orientación estratégica de la misma.

Aprovechando los beneficios demostrados a lo largo de la evolución de estos nuevos enfoques, un momento como el actual es una buena oportunidad para una valoración de la estrategia de la organización con una mirada crítica, formulando un Cuadro de Mando Integral que consiga ponerla en funcionamiento mediante su vinculación a las iniciativas empresariales. En este sentido, el propósito del siguiente estudio fue el diseño de un plan estratégico para la microempresa Ferretería 18 de Octubre C.A, en el cual se consideran como parámetros principales la planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral, lo cual permitirá obtener un mejor desempeño, a la vez que se canalizarán los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos estratégicos de dicho proyecto.

Para ello, el presente trabajo se estructuró en cinco (5) capítulos que se detallan seguidamente:

El Capítulo I. El problema, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, conjuntamente con un panorama general de la microempresa Ferretería 18 de Octubre C.A.

El Capítulo II. Marco referencial, se refiere a los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

El Capítulo III. Marco metodológico, señala el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas para procesamiento y análisis de datos.

El Capítulo IV. Análisis de resultados, indica los resultados de la investigación, sus análisis e interpretación.

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

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente, son muchos los cambios que se presentan a diario en diferentes ámbitos del mundo empresarial, ya que este medio logra verse afectado por aspectos políticos, climáticos, sociales, entre otros. Las empresas se ven en la necesidad de adaptarse a dichos cambios y es cuando deben realizar una planificación estratégica, que les sirva como una herramienta fundamental para estar preparados y así prever cualquier eventualidad, además de permitirles establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la actividad que presta.

En virtud de lo anterior, la planificación estratégica se ha convertido en un método eficaz para las organizaciones, no sólo para consolidarse en el mercado sino también para lograr mantenerse a flote dentro de la competencia empresarial. Y es que son muchas las técnicas e instrumentos involucrados para poder llevar a cabo las metas y objetivos que se ven relacionados con esta metodología. Ha sido tal su impacto, que muchas empresas, sin importar sus dimensiones, han considerado incluirla como fórmula para la generación de estrategias novedosas para las operaciones que ejecutan diariamente.

Sin embargo, aunque hay un sinnúmero de experiencias exitosas, son muchas las empresas a nivel mundial y nacional que han enfrentado obstáculos para poder aplicar los principios de la gerencia estratégica, y es que existe poca disposición por parte de los empleadores o gerentes encargados y en esto incurre la falta de conocimientos para la ejecución de las técnicas, así como también las dificultades

económicas que se han manifestado en los últimos años y que han atacado principalmente a las microempresas.

Con la situación económica actual del país, son las pequeñas organizaciones las que se ven mayormente afectadas. El bajo capital y la falta de organización en cuanto a cuales decisiones tomar, influyen directamente en el rumbo que guía a estas empresas frente a los imprevistos. Como muestra está la Ferretería 18 de Octubre C.A, la cual se encuentra ubicada en el municipio San José de Guanipa, estado Anzoátegui. Este negocio familiar emprende su marcha en el año 2000. Fue creado con la iniciativa de un par de hermanos con ganas de generar ingresos para sus beneficios, y empleo en la comunidad donde se desenvuelven. Ellos se encargan básicamente de la compra y venta de materiales eléctricos y de construcción.

Como la gran mayoría de las microempresas, ésta no cuenta con un plan estratégico para el desempeño de sus actividades. No obstante a esto, trabajan día a día para subsistir y así cumplir con sus exigencias básicas, la de sus clientes y los trabajadores que hacen vida en la empresa. Al mismo tiempo, se han consolidado cubriendo las necesidades de sus clientes con materiales de calidad, lo cual hace que tengan una alta afluencia de usuarios, aunque, la falta de organización y el desconocimiento de ciertos tipos de herramientas administrativas ocasiona a diario dificultades en las tareas más básicas como saber cuáles son las carencias de material para hacer los pedidos, la ubicación de materiales que se recibieron recientemente, las responsabilidades de cada empleado, solo por hacer mención a algunos inconvenientes que llegan a causar tensión y problemas entre los trabajadores y el gerente.

Asimismo, el no tener establecido los objetivos por cumplir, el nivel de crecimiento económico que se quiere alcanzar y al público que se desea llegar, ha impedido aprovechar oportunidades que se presumen beneficiosas para el desarrollo

económico y productivo de esta pequeña organización, desde captar proveedores de productos diferentes, adquirir más espacio de almacenamiento, entablar relaciones de negocios como proveedores para contratistas y cooperativas, entre otros nexos laborales en las que no se incursiona por la incertidumbre de los pasos a realizar para poder llevar a cabo dicha asociación, a esto se suma el hecho de no tener un plan de contingencia para las amenazas existentes en el entorno que podrían llevar al fracaso total de las operaciones en este comercio.

Por esta razón, se desarrolló el siguiente trabajo de grado, el cual está sustentado en la metodología de Fred David (2003) la cual permitió dar solución a la problemática planteada, y a las carencias existentes. Con el modelo de planeación estratégica se determinó la misión, visión, objetivos estratégicos y la formulación de estrategias que permitan diseñar el plan de acción que sustenten las estrategias y los objetivos planteados.

Se tomaron en cuenta algunos lineamientos y herramientas del sistema actual, con el fin de conocer cómo se llevan a cabo las actividades e identificar las posibles causas de los problemas que se presentan, así como todo lo que concierne a la ejecución de las auditorías interna y externa, en función de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales permitieron crear el marco estratégico necesario para la posterior formulación de indicadores de gestión según los principios de la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesta por Kaplan y Norton (1997), considerando sus cuatro (4) perspectivas (financiera; del cliente; de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), con lo cual se proporcionó a los gerentes una mirada global del desempeño mostrado y detectar las desviaciones existentes.

Igualmente, se consideró la aplicación de la metodología de Strickland y Thompson (2012), tanto para brindar una descripción globalizadora sobre la situación

actual de esta empresa así como para la validación de la misión y la visión que lo orientará estratégicamente.

La importancia de este proyecto de grado radica en que el estudio se convirtió en un elemento esencial para atender a las necesidades de esta organización, sirviendo de orientación y guía al momento de tomar decisiones en cuanto a los alcances que desee tener la empresa. Además, vale señalar en cuanto al alcance de esta investigación, que la misma abordó exclusivamente lo correspondiente al diseño del plan estratégico, por lo que corresponderá a la empresa decidir sobre su posterior implementación.

Finalmente, partiendo de lo anteriormente expuesto, se establecieron las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del sistema de actividades la empresa Ferretería 18 de Octubre, C.A?

¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden sobre la dinámica de la Ferretería 18 de Octubre, C.A?

¿Cuál sería la misión, visión y objetivos estratégicos de la Ferretería 18 de octubre, C.A?

¿Cuáles son las estrategias que conllevan al logro de los objetivos estratégicos planteados para la Ferretería 18 de Octubre, C.A?

¿Cómo debe continuarse el sistema de indicadores de gestión para las estrategias formuladas mediante la aplicación del Cuadro De Mando Integral?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de la microempresa Ferretería 18 de Octubre C.A ubicada en San José de Guanipa – estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del sistema de actividades de la Ferretería 18 de octubre C.A.
- Estudiar el contexto interno y externo de la Ferretería 18 de octubre C.A.
- Definir la misión, visión y los objetivos estratégicos de la Ferretería 18 de Octubre C.A.
- Formular estrategias, de acuerdo a los objetivos planteados.
- Elaborar el Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en las estrategias propuestas y los indicadores de gestión seleccionados.

1.3 Generalidades de la Empresa

Ferretería 18 de octubre C.A., abre sus instalaciones al público en enero del año 2000. Ésta se encuentra ubicada en la calle 18 de Octubre del sector Central 3, en el Municipio San José de Guanipa, en el Estado Anzoátegui (ver figura 1.1), naciendo como una empresa dedicada a satisfacer la demanda de materiales de construcción de los habitantes de las zonas cercanas.

A través del tiempo, han adquirido la experiencia para ganar la confianza y credibilidad de sus clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad, que les han permitido crecer y mantenerse.



Figura 1.1. Localización de la Ferreteria 18 de Octubre C.A.
Fuente: Google maps (2018)

1.3.1 Funciones Principales de la Empresa

Ferretería 18 de Octubre C.A. es una empresa dedicada a la compra y venta de materiales en el ramo de la construcción, tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades básicas de sus clientes con materiales de calidad, orientados a cumplir con los requerimientos de estos en cuanto a calidad y precio, y enfocados a brindarle apoyo en cuanto a la utilización de los materiales que ofrecen al público

Entre sus funciones principales están:

- Adquirir materiales de calidad y a buen precio para ofrecerlos a sus clientes.
- Orientar a sus clientes en cuanto a la utilización de los materiales.

1.3.2 Estructura Organizativa de la Empresa

En la actualidad, la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A cuenta con una estructura organizativa formalmente definida sobre la cual basa sus actividades. En la figura 1.2 se presenta el organigrama estructural.

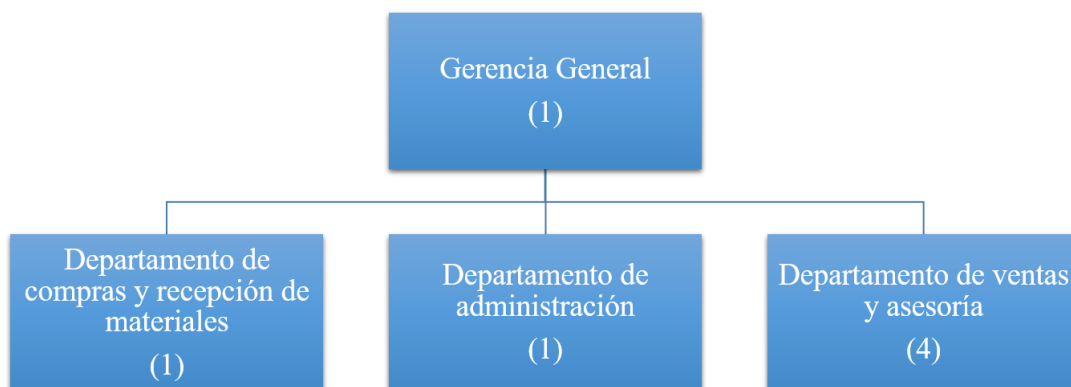


Figura 1.2. Estructura Organizativa de Ferretería 18 de octubre C.A
Fuente: Ferretería 18 de Octubre C.A (2018)

Ferretería 18 de octubre C.A., posee una estructura organizativa integrada por cuatro (4) departamentos, entre las cuales están: la gerencia general, el departamento de compras y recepción de materiales, el departamento de administración, el departamento de ventas y asesoría. La empresa está integrada por seis (7) empleados cuyos cargos se distribuyen de la siguiente manera: un (1) gerente, un (1) encargado del departamento de compras y recepción de materiales, (1) administrador, (4) Vendedores.

1.3 Descripción de los Departamentos de la Empresa

1.3.3.1 Gerencia General

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

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

Este departamento está constituido por el siguiente personal:

- Gerente General:

Su rol radica en coordinar, dirigir y supervisar la ejecución de todas las actividades relacionadas con la administración, venta y el buen funcionamiento de Ferretería 18 de Octubre C.A, con la finalidad de garantizar la eficiencia de las actividades realizadas por estos. Entre sus actividades se encuentran las siguientes:

- Garantizar el cumplimiento de las normativas mediante el procedimiento establecido por la empresa.
- Supervisión periódica del buen funcionamiento de las actividades.
- Verificar la situación financiera de la empresa.
- Preparar los depósitos diarios.
- Efectuar los pagos de los trabajadores.

- Realizar los pedidos.
- Establecer políticas de compra y venta.
- Supervisar las actividades de compra y venta.

1.3.3.2 Departamento de Compras y Recepción de Materiales

La función de este departamento es la de ejecutar y controlar las actividades correspondientes a la compra de materiales y la imposición de los precios para la venta de productos. Entre las actividades principales que se desarrollan en este departamento se encuentran:

- Recepción de compras (atención al cliente y proveedores).
- Generar órdenes de compras.
- Revisar materiales en existencia (inventarios).

Este departamento está integrado por el siguiente personal:

- Encargado del departamento de compras y recepción de materiales

Se encarga de coordinar, dirigir y supervisar la ejecución de las actividades relacionadas con la compra de materiales y venta de productos.

Entre las actividades que realiza, se encuentran las siguientes:

- Analizar las necesidades de materiales y en qué cantidad.
- Recibir y organizar los materiales recibidos.
- Reponer en estantes desde el almacén.

1.3.3.3 Departamento de Administración

En el departamento administrativo se clasifican, registran y analizan todas las operaciones económicas de la empresa, así como los movimientos contables y financieros. Incluye todo lo referente a presupuestos, facturaciones, gastos e inversiones de la empresa. De igual forma, lleva la contabilidad y emite los estados financieros de la empresa. Entre las actividades principales que se desarrollan en este departamento se encuentran:

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

El personal que conforma este departamento es:

- Administrador

Se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A. Utiliza como base las transacciones económicas de la empresa como son: cobro de las ventas, realizar las facturas, recibos, cheques, recibir y emitir notas de débito y de crédito, hacer las retenciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA), realizar los pagos quincenales de impuestos, entre otros. Las actividades más importantes que lleva a cabo dentro de la empresa son:

- Cobrar las ventas realizadas a diario.
- Hacer las retenciones de IVA.
- Realizar los pagos de impuestos.
- Recibir y concluir las facturas cobradas.
- Realizar la relación contable diaria.

- Realizar las actividades de cierre de mes y año.
- Organizar y controlar el archivo de la oficina.

1.3.3.4 Departamento de Ventas y Asesoría

En este departamento se coordinan y supervisan todas las actividades correspondientes a la venta de materiales y productos a los clientes a la vez que se aseguran de la existencia de los materiales en estantes.

Entre las actividades que se desarrollan en este departamento se tienen las siguientes:

- Realizar las ventas diarias.

Entre el personal que integra este departamento se encuentran:

- Vendedores

Se ocupan de realizar las ventas diarias, mostrar el material/producto a los clientes, así como asesorarlos en cuanto al uso de los mismos de ser necesario. Trabajan en compendio con el departamento de compra para inspeccionar el inventario en los estantes. . Las actividades más importantes que lleva a cabo dentro de la empresa son:

- Atender a los clientes y sus inquietudes.
- Asesorar las dudas de los clientes.
- Entregar los productos.
- Comunicar al departamento de compras los faltantes.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

La presente investigación surge como necesidad de conocer las fallas y establecer los planes necesarios para orientar a una microempresa ubicada al sur del estado Anzoátegui. Como referencias utilizadas para el desarrollo del estudio se tomaron en consideración varios trabajos de grado realizados con metodologías, propósitos y/o áreas similares a la planificación estratégica y el modelo de cuadro de mando integral, y cuyos aspectos más relevantes se citan a continuación:

Loreto (2016). *“Diseño de un plan estratégico para la empresa Técnica Petrolera Gómez (TPG), C.A, Anaco, Estado Anzoátegui”*. La empresa Técnica Petrolera Gómez (TPG), C.A, vende como trabajo principal los servicios de operación y alquiler de herramientas para la pesca en pozos petroleros. A través de los años la empresa no ha podido escapar a problemas de índole organizacional, destacando: falta de personal, desorganización. Carencia de herramientas y el desinterés por la publicidad y el mercadeo. Dicha situación ha llevado a diseñar un plan estratégico, que sea argumento sólido y confiable para la toma de decisiones a nivel directivo. Para lo cual, primeramente se aplicaron la observación directa, encuestas y entrevistas, para con base sólida, describir la situación actual del sistema en estudio, se formularon la misión- visión de la empresa y establecieron cinco objetivos estratégicos. Se aplicaron auditorias tanto externa, como interna, resultando un total de quince (15) variables externas y diecinueve (19) variables internas, las cuales fueron estudiadas bajo un análisis estructural para su posterior uso en las matrices EFE y EFI, utilizándose como medio, las matrices EFE y EFI. Luego se aplicó la matriz FODA, de la cual se obtuvieron diez estrategias, se implementó 1

matriz de la prioridad (MPE) para escoger la más conveniente y plantear los respectivos planes de acción de acuerdo a cada estrategia seleccionada.

En virtud de lo señalado, este trabajo aportó experiencia técnica sobre la Planificación Estratégica aplicada, concretamente sobre la elaboración y aplicación de las Matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Externos (EFE), en conjunto con la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Lineros (2016). *“Diseño de un plan estratégico para el proyecto de ingeniería, procura y construcción (IPC) de las instalaciones para el almacenamiento de diluyente producción temprana, ejecutado en la división Junín de la faja petrolífera del Orinoco por la gerencia de construcción de PDVSA ingeniería y construcción”*. La presente investigación permitió el diseño de un plan estratégico para el Proyecto de Ingeniería, Procura y Construcción (IPC) de las instalaciones para almacenamiento de diluyente producción temprana ejecutado en la División Junín de la Faja Petrolífera del Orinoco, dirigido por la Filial de Ingeniería y Construcción de PDVSA. En dicho proyecto se observaron ciertas deficiencias que ameritaban ser canalizadas mediante un plan estratégico formalmente establecido, en función de encaminar con mayor éxito su ejecución. El desarrollo de la propuesta se inició con la descripción de la situación actual del proyecto mediante la metodología propuesta por Peter Checkland, la cual también permitió la definición de la misión y visión. Seguidamente, con los lineamientos propuestos por Fred David se realizó la auditoría interna y externa, con cuyas variables se construyó la matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos planteados, para culminar con la elaboración de los planes de acción de acuerdo a la estructura definida por George Morrissey y la aplicación del Cuadro de Mando Integral estructurado por Kaplan y Norton, el cual se basa en indicadores de gestión, de acuerdo a cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

Esta investigación permitió contar con un punto de partida para la aplicación adecuada de la metodología del Cuadro de Mando Integral, en función del diseño de los indicadores que se ajustaron a la realidad actual de la microempresa abordada por esta investigación.

Guzmán (2015). *“Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento del servicio de la Empresa Anaco Gas, C.A ubicada en Anaco Estado Anzoátegui”*. En el desarrollo de este trabajo de investigación, se planteó la propuesta de diseñar un plan estratégico que contribuya con el mejoramiento del servicio de la empresa Anaco Gas, C.A, ubicada en Anaco estado Anzoátegui. El tipo de investigación de este estudio fue descriptiva de campo, y nace con la finalidad de corregir las deficiencias que ha venido presentando la empresa en estudio a lo largo de su funcionamiento. Para efecto de este proyecto se implementó la metodología propuesta por Fred David en el libro “conceptos de la administración estratégica” (2008), el cual se basa en la evaluación del aspecto interno y externo, mediante ello se identificaron las fortalezas. Debilidades, amenazas y oportunidades presentes en el sistema bajo estudio. Seguidamente se realizó la formulación de la misión, visión y objetivos, asimismo, se definieron las funciones de cada puesto de trabajo. Posteriormente se diseñaron las matrices FODA y MPE para la generación y selección de estrategias. Finalmente, se concluyó con el diseño de siete (7) planes de acción con miras a lograr el cumplimiento de los objetivos, y se recomendó implementar el plan estratégico propuesto y efectuar las evaluaciones pertinentes.

Esta investigación brindó la información necesaria para la elaboración de la misión y visión del proyecto, así como para la aplicación de las distintas matrices que establece la metodología de Fred David.

Solano (2014). *“Diseño de un plan estratégico para la empresa agro construcciones Sarabia, C.A. (AGROCONSACA) ubicada en El Tigre Estado*

Anzoátegui. El propósito del estudio fue efectuar una planificación estratégica en la empresa Agro Construcciones Sarabia C.A con el objetivo de incrementar su cartera de clientes, pues al momento de efectuar la investigación solo poseían un cliente. Esta investigación se ubicó dentro del nivel descriptivo, con un diseño de campo y con una población conformada por doce (12) participantes. Se realizó utilizando la metodología de Fred David, por ello, inicialmente se ejecutó una recopilación de información a través de la observación directa y encuestas, con el propósito de detectar los focos problemáticos dentro de la organización. Posteriormente, se llevó a cabo la auditoria externa, donde se evidenciaron las oportunidades y amenazas, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz (EFE). Luego la auditoria interna, para evaluar las fortalezas y debilidades internas, empleando recursos como la matriz (EFI).igualmente se implementó la metodología de Strickland y Thompson para la formulación de la visión, misión y objetivos estratégicos, por medio de estos se generaron las estrategias. Finalmente se diseñaron diez (10) planes de acción siguiendo la metodología de George Morrisey.

La información presentada en el trabajo de grado descrito anteriormente aportó información valiosa para el desarrollo del basamento teórico del presente trabajo, además sirvió como fuente bibliográfica en lo que respecta al planteamiento de las estrategias, la aplicación de las metodologías de David (2003) y los criterios de Morrisey (1996), que fueron las empleadas en esta investigación.

Mendoza (2013). “Diseño de un plan estratégico para la optimización de las matrices de control de proyectos, basándose en la técnica del Valor Ganado, en la Gerencia del Proyecto Pirital I, PDVSA Gas”. Esta investigación estuvo orientada al mejoramiento de los procedimientos de control de la Gerencia del Proyecto Pirital I, en su necesidad de implementar matrices de control de proyectos, enmarcándose en el empleo de la técnica del Valor Ganado. El desarrollo de la propuesta se inició con la descripción de la matriz de control actual, seguidamente se realizó un análisis

externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz EFE, así mismo se analizó el ambiente interno y se generó la matriz EFI, destacando que para ambos análisis se utilizó la metodología propuesta por el autor Fred David. Seguidamente, se formularon la Misión y Visión de la organización, creándose igualmente los objetivos estratégicos. Posteriormente, aplicando la matriz FODA se desarrollaron siete (7) estrategias y siete (7) planes de acción estructurados según los principios de George Morrissey.

Este trabajo de grado aportó información relevante para el diseño del instrumento de recolección de datos que se aplicó para obtener una aproximación más clara acerca de la realidad actual de la microempresa en estudio.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Planificación

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que pueden conducir desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Kaufman (1973), citado por Maestre (2004) expone, primeramente, cual es la función del proceso planificador para, seguidamente dar una definición del mismo:

La planificación se ocupa solamente de determinar que debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implementación. La planificación es un proceso para determinar a donde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz posible. (p.3)

La planificación implica un proceso de toma de decisiones, previsión (anticipación), visualización (representación de un futuro deseado) y

predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Asimismo, implica un conjunto de operaciones que tiene como fin último el trazado de un proyecto, programa o esquema en el que queda predeterminada una acción futura.

2.2.2 Estrategia

David (2003) explica que “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p.4).

Morrisey (1996) describen la estrategia como “un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serian la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la liquidación y las empresas en riesgo compartido” (p.12).

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

2.2.3 Estrategas

Morrisey (1996) define a los estrategas como “las personas responsables, en mayor grado, del éxito o del fracaso de una organización, ya que, deben estudiar los problemas sociales en términos de sus posibles costos y beneficios para la empresa” (p.12).

Los estrategas trabajan con diversos nombramientos, por ejemplo director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o emprendedor, y trabajan en pro del desarrollo de los planes establecidos y de aquellos lineamientos que encaminen la organización al éxito.

2.2.4 Planificación Estratégica

David (2003) se refiere a ésta con el término de dirección estratégica y la define como:

El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (p.5).

La planificación estratégica señala los criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos para alcanzar la visión estratégica a través de la prevención.

2.2.4.1 Etapas de la Planificación Estratégica

David (2003) establece que las etapas de la dirección estratégica son las siguientes:

Formulación de la Estrategia: Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares se habrán de seguir.

Implantación de la Estrategia: Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine

recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura de organización eficaz, dar una dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. La implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio.

Evaluación de la Estrategia: Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales; 2) Medir el desempeño, y 3) Realizar acciones correctivas. (p.6)

Las etapas de planificación estratégica son aspectos claves a considerar para el diseño de planes estratégicos enfocados en desarrollar las capacidades de la empresa a fin de poder cumplir con sus objetivos, y de esta manera encaminar el direccionamiento exitoso de la misma, logrando así su mejor posicionamiento dentro del mercado en el que se desempeña. Estas etapas son determinantes en cuanto al éxito o fracaso de una organización. Para estos efectos del proyecto en estudio se delimitara en la etapa de formulación de estrategias. En la figura 2.1 se puede apreciar un esquema grafico del modelo de planificación estratégica:

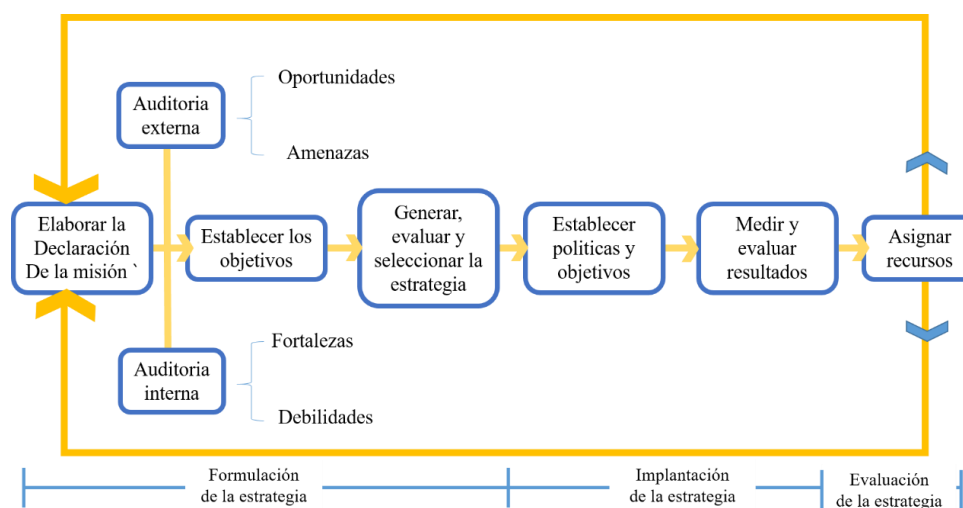


Figura 2.1. Modelo de planificación estratégica
Fuente: David (2003)

2.2.5 Auditoria Interna

Para David (*Op. Cit.*):

En la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa, la auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa (p.121).

El desarrollo de una auditoría interna de calidad, ofrece la posibilidad de involucrar a muchos empleados en ella, haciéndolos participes de un estudio que permite el mejoramiento funcional de la organización a la cual prestan su servicio; lo que pudiera traducirse en un mejor ambiente de trabajo. Por otro lado, los gerentes y empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden como su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la organización.

2.2.6 Auditoria Externa

Según David (*Op. Cit.*) El propósito de una auditoría externa es:

Crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. Como sugiere el término definida, el objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la empresa; más bien, su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales (p.80).

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la organización, y de amenazas que deberían eludirse, no se trata de realizar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían

influir en el sistema estudiado, sino identificar las variables claves que prometen respuestas procesables.

2.2.7 Visión

Para Strickland y Thompson (2012) “la característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y nuestras aspiraciones para el futuro” (p. 26).

La visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

2.2.8 Misión

Strickland y Thompson (2012) aseveran que “una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (p. 26).

Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad, por tal motivo

2.2.9 Objetivos Estratégicos

Strickland y Thompson (Op. Cit.) Explican que “los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía” (p. 28).

Para Morrissey (1996) los objetivos:

Se podrían definir como los resultados específicos que pretenden alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para conseguir el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Estos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. (p.16)

Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales.

2.2.10 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

David (Op. Cit.) afirma que:

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. (p.149)

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

1. Enumerar los factores internos claves identificados en el proceso de auditoría interna. Utilizando un total de diez (10) a veinte (20) factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Asignar a cada factor un valor que varié de 0.0 a 1.0, siendo el primero el valor mínimo de un factor “sin importancia” y el ultimo un factor “muy importante”. Este valor, indica la importancia relativa que posee dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Sin importar si un factor es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una clasificación de uno (1) a cuatro (4) a cada factor interno clave para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor ubicada en la clasificación uno (1), una debilidad menor ubicada en la clasificación dos (2), una fortaleza menor ubicada en la clasificación tres (3) o una fortaleza mayor ubicada en la clasificación cuatro (4). Nótese que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro (4) o tres (3) y las debilidades deben recibir una clasificación de uno (1) o dos (2). De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso anterior se basan en la industria.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar un valor ponderado total.

Tabla 2.1. Estructura de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factores internos claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas internas			
Debilidades internas			
Total			

Fuente: David (2003)

La elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI) constituye un resumen de las actividades que se llevan a cabo en el entorno interno de una organización, en donde se destacan aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva de otras y las características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar amenazas.

2.2.11 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

David (*Op. Cit.*) Asevera que la matriz de evaluación del factor externo como herramienta “Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p.110).

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

1. Elaborar una lista con los factores externos identificados en el proceso de auditoría externa. Se debe incluir tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y a su sector usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 a 1.0, siendo el primero el valor mínimo de un factor “sin importancia” y el último un factor “muy importante”. Este valor, indica la importancia relativa que posee dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades por lo general reciben valores más altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una clasificación de uno (1) a cuatro (4) a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde la clasificación cuatro (4) corresponde a una respuesta “Excelente”, la tres (3) significa que esta por “Encima del promedio”, la dos (2) corresponde a un valor promedio y la uno (1) una respuesta “Deficiente”. Estas clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso anterior se basan en el sector.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar un valor ponderado total.

Tabla 2.2. Estructura de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores externos claves	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Fuente: David (2003)

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

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

Afirma David (Op. Cit.) Que 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). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado. (p.200)

Tabla 2.3. Estructura de la matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

	FORTALEZAS F Lista de fortalezas	DEBILIDADES D Lista de debilidades
OPORTUNIDADES O Lista de oportunidades	ESTRATEGIAS FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
AMENAZAS A Lista de amenazas	ESTRATEGIAS FA Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Reducir al minimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: David (2003)

- Las estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- Las estrategias DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.
- Las estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y minimizar los efectos de las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

La matriz FODA es un guía esencial que provee de los medios necesarios para el proceso de planeación estratégica. Suministra información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas, así como también, la formulación de nuevos proyectos o mejoras fiables

2.2.13 Análisis Estructural

Certo y Paul (1995) explican que:

El método del análisis estructural, permite interpretar claramente la realidad, en razón de que percibe a cada variable según las relaciones que tiene con las otras. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman el sistema. (p.76)

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

Este proceso se realiza a través de la determinación de valores porcentuales llamados motricidad y dependencia, los cuales se calculan empleando las siguientes expresiones:

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

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

Donde:

- %M = Porcentaje de Motricidad
- %D = Porcentaje de Dependencia
- M i = Motricidad de la Variable i
- D i = Dependencia de la Variable i
- Mt = Motricidad Total General
- Dt = Dependencia Total General

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

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

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

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

$$\text{FP} = \text{VP} * 100 / \text{TVP} \quad (\text{Ec. 2.4})$$

Donde el TVP = Total de los Valores Ponderados

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

El análisis estructural es una técnica que permite resumir la relación directa que existe entre ciertas variables. Por medio de esta herramienta se logra observar todas

las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman la problemática del sistema y determinar los más sobresalientes, de tal forma que permitan plantear estrategias objetivas para alcanzar la misión propuesta.

2.2.14 Planes de Acción

Según Koenes (1994) los planes de acción “son aquellos formados por un conjunto de actividades que se deberán ejecutar para facilitar los logros de la metas (especificadas y cuantificadas) establecidas con anterioridad” (p.190).

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

- **Objetivo:** el objetivo específico para el que se está preparando el plan de acción.
- **Pasos de la Acción:** entre cinco y diez acciones o sucesos importantes requeridos para lograr este objetivo.
- **Responsabilidad:** las personas (o unidades) específicas que serán las encargadas de observar que cada paso de la acción se lleve a cabo.
- **Calendario:** el marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción.
- **Recursos:** los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción.
- **Mecanismos de Retroalimentación:** los métodos específicos disponibles para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser sencillos o tan complicados como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca informes específicos.

Tabla 2.4. Estructura de planes de acción

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

Fuente: Morrisey (1996)

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

2.2.15 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Strickland y Thompson (Op. Cit.) explican que “el cuadro de mando integral (balanced scorecard) es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocio” (p.30)

Asimismo Kaplan y Norton (1997) establecen que:

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los

inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación de crecimiento (p.18).

Se muestra un resumen del alcance de cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente y algunos indicadores que normalmente se asocian con ellas.

Tabla 2.5. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicadores genéricos
Financiera	Rendimiento sobre las inversiones y valor añadidos.
Cliente	Satisfacción, retención y cuota de mercado.
Procesos internos	Calidad y tiempo de respuesta.
Aprendizaje y crecimiento	Disponibilidad de los sistemas de información y satisfacción de los usuarios

Fuente: el autor (2018)

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las mediciones de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del sistema

En la perspectiva de “cliente” los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en los segmentos seleccionados.

Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio satisfacer las expectativas

de excelentes rendimientos y entregar las propuestas de valor que retendrán y atraerán a los clientes.

El aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

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

2.2.16 Estructura del Cuadro de Mando Integral

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

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

2.2.17 Pasos para Construir un Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (op.cit.), señalan:

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

A continuación se detallan los pasos citados anteriormente.

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

informarse de las relaciones de la UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa. El arquitecto se entrevista con la alta dirección clave de la división o divisiones y de la corporación para conocer:

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

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

b. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

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

Después de que la alta dirección haya tenido oportunidad de revisar el material, el arquitecto realiza una entrevista con la alta dirección, con la finalidad de obtener sus entradas sobre los objetivos estratégicos de la

empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral e las cuatro perspectivas.

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

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

El resultado de la sesión de síntesis debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro (4) perspectivas, en la que cada una de ellas y cada objetivo dentro de ésta, será acompañado por citas anónimas procedentes de los ejecutivos que explican y apoyan los objetivos, y que identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar.

c. Seleccionar y diseñar indicadores

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia.

Como cada estrategia es única, cada cuadro de mando debería ser único y contener varios indicadores únicos.

d. Construcción del plan de implementación.

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

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

2.2.18 Materiales de Construcción

Para Miravete (1995) Un material de construcción “es una materia prima o con más frecuencia un producto manufacturado, empleado en la construcción de edificios, viviendas, comercios u obras de ingeniería civil”. (p. 14)

Existen diferentes tipos de materiales de construcción que van desde los orgánicos hasta los sintéticos, usados todos ellos en conjunto para lograr una edificación. Los materiales de construcción tienen como característica común el ser duraderos. Dependiendo de su uso, además deberán satisfacer otros requisitos tales como la dureza, la resistencia mecánica, la resistencia al fuego, o la facilidad de limpieza.

2.2.19 Microempresa

Jordán y Román (2005) definen la microempresa como:

Una Empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque por lo general, puede decirse que una pequeña empresa cuenta con un máximo de 10 empleados y una factura acotada. Por otra parte el jefe de la microempresa suele trabajar dentro de la misma. Se trata de compañías que no tienen una incidencia significativa en el mercado (No venden en grandes volúmenes) y cuyas actividades no requieren de mucha suma capital. (p.11)

Este tipo de empresas tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel de la Investigación

De acuerdo al nivel de conocimiento, la investigación fue descriptiva, ya que según Hurtado (2010) “la investigación descriptiva consiste en la identificación de las características del evento en estudio” (p. 133).

Con respecto a la investigación descriptiva Arias (2006) señala:

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

El estudio corresponde al nivel de investigación descriptivo, ya que se explicó de manera objetiva y detallada, las características y propiedades de los procesos de compra, venta y manejo de materiales dentro de la Ferretería 18 de Octubre C.A, determinando así la situación de la misma; permitiendo proponer planes de acción y un sistema de indicadores derivado de los resultados de dicha investigación.

3.2 Diseño de la Investigación

Arias (2006) define la investigación/ diseño de campo como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

El diseño de la investigación fue de campo, ya que la información para el proyecto de investigación se obtuvo directamente del área del estudio, mediante la

observación de las actividades y la entrevista con los trabajadores. Los datos obtenidos esenciales para el logro de los objetivos no son sensibles a manipulación alguna, el proceso se describió tal y como sucede en el área de trabajo.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

La población representa las unidades de la investigación de acuerdo a la naturaleza del problema, es decir, la suma total de las unidades que se van a estudiar, las cuales deben poseer características comunes.

Arias (Op. Cit.) Señala que “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81).

Para el desarrollo de esta investigación se necesitó realizar un estudio a la población perteneciente a la empresa Ferretería 18 de octubre C.A, para saber cómo aplicar la propuesta y de qué manera afectará al ente en estudio. De tal manera, la población de esta microempresa está integrada por siete (7) personas, divididas en un (1) gerente, un (1) encargado del departamento de compras y recepción de materiales, (1) administrador, (4) Vendedores.

3.3.2 Muestra

Balestrini (2006) reseña que “la muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.141).

La muestra es esencia un subgrupo de la población, que pertenecen a ese conjunto definido en sus características similares lo que permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población.

Dado que la población de la empresa es menor a 50 personas, se tomarán todos los empleados como muestra para el estudio, todo ello considerando lo mencionado por Hernández y otros (1998), los cuales señalan “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población será igual a la muestra” (p.69). En tal sentido, la muestra también será igual a siete (7) individuos que laboran en la empresa, cuyo detalle a nivel de cifras, se representa a continuación en la tabla 3.1:

Tabla 3.1. Distribución de la población objeto de estudio

Nº	Departamentos	Cantidad de individuos
1	Gerencia general	1
2	Departamento de compra y recepción de materiales	1
3	Departamento de administración	1
4	Departamento de venta y asesoría	4
TOTAL		7

Fuente: el autor (2018)

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Arias (op. cit.) Define técnicas como. “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). De esta manera, se describen a continuación las técnicas empleadas para el desarrollo efectivo de la investigación:

3.4.1 Observación directa

Sabino (1992) señala que “la observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar” (p.115).

Mediante la utilización de esta técnica se conoció cómo se llevan a cabo las actividades de la empresa, tales como la realización de inventario, la recepción de materiales, el desempeño de cada trabajador según sus obligaciones, entre otras, y de esta forma se obtuvo la información directamente del área de estudio, utilizando como instrumento de apoyo una libreta de anotaciones. Los datos recolectados están a disposición para la realización del trabajo de grado.

3.4.2 Revisión documental

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

Mediante la ejecución de esta técnica se obtuvo una base teórica amplia para el desarrollo del trabajo de grado, debido a que se utilizaron soportes como libros, tesis y páginas web relacionadas con la planificación estratégica y todo lo relacionado con ello, además de trabajos especiales de grado que permitieron la esquematización de la investigación, así como de toda la información suministrada por la organización, la cual estará reflejada en cada uno de los capítulos de la investigación.

3.4.3 Entrevistas no estructuradas

Balestrini (2006) considera esta técnica "como un proceso de comunicación recíproca, con el fin último de recoger información a partir de una finalidad previamente establecida." (p.154).

La finalidad de utilizar esta técnica se vio reflejada en la obtención de respuestas espontáneas que permitieron recaudar información en forma verbal y directa con respecto a las actividades llevadas a cabo por el personal presente en el

área, aquellos encargados del manejo de los materiales y de la venta y atención al público, esta se llevó a cabo bajo una guía de entrevista para así llevar un orden coherente de la información que se necesitaba obtener.

3.4.4 Encuesta

Para Arias (op. cit.) “La encuesta se define como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72).

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar. En este caso la encuesta está respaldada bajo el cuestionario.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Arias (op. cit.) Refiere que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69). Partiendo de esta conceptualización, se muestra a continuación el instrumento de recolección de datos a considerar.

3.5.1 El cuestionario

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

Dentro de las diferentes alternativas que ofrece este instrumento de recolección de datos se tomó el cuestionario de preguntas cerradas, que para Arias (op. cit.) “aquel cuestionario que establece previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado” (p.74).

Se diseñó un cuestionario que se aplicó a la muestra definida, con preguntas cerradas de selección simple, es decir, se establecen previamente las opciones de respuesta. En estas se ofrecen varias opciones pero se escoge solo una (Ver anexo A) lo cual facilitó obtener una serie de resultados que se emplearon para cotejarlos con los fundamentos señalados en la problemática de esta investigación. De igual manera, para garantizar su validez metodológica, el mismo fue evaluado por tres (3) expertos, a fin de confirmar que los ítems considerados permitirán el logro de los objetivos de la investigación (Anexo B).

Los perfiles obtenidos a través de la aplicación del cuestionario se validaron mediante el análisis de confiabilidad del Alpha de Cronbach (ver anexo C), el cual arrojó un valor de 0,889, que le otorga un 88,9% de posicionamiento como instrumento confiable para la recolección de información al cuestionario aplicado.

3.6. Técnicas de análisis de datos

Según Arias (Op. Cit.) “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Todo en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de investigación.” (p.67). Las técnicas que se utilizaron para la realización de cada uno de los objetivos específicos de la investigación fueron las siguientes:

3.6.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

David (2003) afirma que:

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible (p.149).

A través de esta matriz se obtuvieron datos que permitieron una comprensión más amplia sobre las áreas internas presentes actualmente la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A, esto se realizó mediante la aplicación de un cuestionario, la información obtenida fue sometida a análisis según las diferentes funciones internas que se consideran claves, las cuales se clasifican en debilidades y fortalezas.

3.6.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

David (op. cit) asevera que la matriz de evaluación del factor externo como herramienta “Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p.110).

A través de esta matriz se obtuvieron datos que permitieron una comprensión más amplia sobre el entorno que presenta actualmente la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A, esto se realizó mediante el análisis de diversas variables externas que se consideran claves, las cuales se clasifican en oportunidades y amenazas.

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

Afirma David (Op. Cit.) Que 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). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (p.200).

Se consideró la información proveniente de la auditoría interna (que arrojaron las fortalezas y debilidades), así como de la auditoría externa (que proveyó las oportunidades y amenazas), los datos obtenidos se usaron como insumo para definir un conjunto de estrategias orientadas a aprovechar los aspectos positivos internos y externos, así como a disminuir la incidencia de los elementos intrínsecos y ambientales que puedan afectar el normal desenvolvimiento de la empresa.

3.6.4 Análisis Estructural

Certo y Paul (1995) explican que:

El método del análisis estructural, permite interpretar claramente la realidad, en razón de que percibe a cada variable según las relaciones que tiene con las otras. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre sí las variables que conforman el sistema (p.76).

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

3.6.5 Planes de Acción

Según Koenes (1994) los planes de acción “son aquellos formados por un conjunto de actividades que se deberán ejecutar para facilitar los logros de las metas (especificadas y cuantificadas) establecidas con anterioridad” (p.190).

La elaboración del plan de acción es un paso fundamental para el éxito de toda planificación. Si este se encuentra claramente estructurado y las acciones son las adecuadas, se estará en camino a conseguir el mínimo riesgo de fracaso en la obtención de las metas propuestas por la organización. Para esta investigación, la utilización de esta técnica es fundamental ya que permite establecer en una sola estructura el objetivo estratégico, la estrategia, el responsable, la duración, los recursos a utilizar y la retroalimentación, así visualizar de forma sencilla los pasos a realizar.

3.6.6 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Kaplan y Norton (1996) establecen que:

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación de crecimiento. (p.18).

El cuadro de mando integral permite visualizar de manera generalizada todos los aspectos estudiados en la investigación, y de esta forma poder relacionar los objetivos, las estrategias, los indicadores y las metas con las perspectivas correspondientes. Esto con la finalidad de tener gráficamente un panorama que sea capaz de englobar todas las directrices a seguir dentro de la empresa.

3.6.7 Diagrama Causa-Efecto

Hamid y Russell (1999) aseveran que “este diagrama proporciona una descripción de las causas probables de un problema, lo cual facilita su análisis y discusión. También se utiliza como herramienta para presentar propuestas de resolución de un problema” (p. 130).

El diagrama causa-efecto o gráfico de Ishikawa, también llamado comúnmente “Espina de Pescado”, se elaboró para elevar el nivel de comprensión de un problema u oportunidad; y tiene como propósito presentar gráficamente las relaciones entre un efecto (problemas) y todas las posibles causas (factores que lo producen).

3.6.8 Histograma

Besterfield (2009) lo define como “conjunto de rectángulos que representan la frecuencia en cada categoría. Gráficamente representa la frecuencia de los valores observados” (p.124). Esta herramienta permitió visualizar de manera gráfica las respuestas del cuestionario de forma sencilla y de esta manera hace más fácil la comprensión de los resultados obtenidos.

3.6.9 Diagrama de Gantt

De acuerdo con Sanz (2008):

Es una representación gráfica de las actividades que componen el proyecto. La dimensión vertical enlista las actividades (una por línea) en tanto que la dimensión horizontal es el tiempo. Una vez que se han determinado las fechas de inicio y conclusión programadas para cada actividad, se puede construir el diagrama de Gantt.

Mediante esta técnica se presentaron cada una de las etapas planificadas para llevar a cabo las actividades necesarias para el desarrollo de las estrategias, con el fin de cumplir los objetivos planteados.

3.6.10 Tabulación

Para Arias (Op. Cit.) “la tabulación es la presentación de los datos en tablas o cuadros formados por columnas” (p.134). Esta técnica se utilizó para ordenar los datos obtenidos y que su visualización y comprensión sean más efectiva.

3.6.11 Diagrama sistema-ambiente

Drucker (1986) define el enfoque de sistemas como “la percepción de las distintas variables y recursos que intervienen dentro de una organización y el cómo disponerlos de la mejor manera posible según el criterio de la gerencia para el cumplimiento óptimo de los objetivos de la empresa” (p. 201).

Con el diagrama sistema-ambiente o también conocido como enfoque de sistema, se observa de una manera gráfica todos los elementos tanto internos como externos que influyen en la empresa, esto con la intención de comprender con mayor facilidad el objeto de estudio y su relación e inferencia sobre los elementos que lo integran.

3.7 Operacionalización de Variables

En la tabla 3.2 se puede observar un esquema que muestra la operacionalización de variables a utilizar durante la investigación. Dicha tabla, fue construida a partir de los objetivos generales y específicos planteados en pro del logro de las mejoras requeridas con base a la problemática actual de la empresa.

Tabla 3.2. Operacionalización de Variable

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento	Ítem
Diagnosticar la situación actual del sistema de actividades de la Ferretería 18 de octubre C.A.	Modelo estratégico actual	-Planificación -Organización -Dirección -Control	Filosofía, Estructura Organizativa, Mecanismo de control y Motivación	-Encuesta -Observación Directa -Revisión documental -Entrevista no estructurada	-Cuestionario -Libreta de notas	1.1 1.2 1.3 3.1 3.2 3.5 10.2
Estudiar el contexto interno y externo de la Ferretería 18 de octubre C.A.	Factores internos	-Fortalezas -Debilidades	Área de gerencia, Mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, sistemas de Información Gerencial	-Encuesta	-Cuestionario	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Factores externos	-Oportunidades -Amenazas	Factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos	-Revisión documental	-Fichas -Internet	-
Definir la misión, visión y los objetivos estratégicos de la Ferretería 18 de Octubre C.A.	Plan estratégico	-Carpeta estratégica	Misión, visión y objetivos estratégico	-Encuesta	-Cuestionario	3.4 4.1 4.3 6.1 6.2
Formular las estrategias adecuadas, de acuerdo a los objetivos planteados.		-Estrategias	Estrategias FO, FA, DO y DA	-Revisión documental	-Fichas -Internet	-
Elaborar el Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en las estrategias propuestas y los indicadores de gestión seleccionados		-Sistema de indicadores de gestión	Perspectivas financiera, del cliente, de aprendizaje y crecimiento y procesos internos	-Revisión documental	-Libreta de notas	-

Fuente: El autor (2018)

3.8 Descripción del Procedimiento Metodológico

Para el desarrollo del proyecto se propuso un conjunto de etapas, en las cuales se ilustraron las actividades precisas a realizar, con el fin de resolver la problemática planteada. A continuación se describen cada una de ellas:

3.8.1 Diagnóstico de la situación actual del sistema de actividades de la Ferretería 18 de Octubre C.A.

Se procedió a describir los aspectos positivos y negativos referentes a la situación actual que caracterizan los procesos de compra, venta y manejo de materiales, tomando en cuenta la organización como tal, la planificación, programación y control de actividades del personal, el apoyo logístico y los recursos con los que cuentan, dicho diagnóstico permitió establecer un análisis del contexto general de la misma. Para ello, se utilizaron gráficas resumen (histogramas) las cuales permiten visualizar de manera organizada la información obtenida mediante el cuestionario, la observación directa y las entrevistas no estructuradas que se realizaron al personal que labora en este comercio, de tal manera que se pudieron percibir sus debilidades y sus fortalezas.

3.8.2 Estudio del contexto interno y externo de la Ferretería 18 de Octubre C.A.

Con el fin de encontrar y analizar los problemas funcionales de esta organización, se realizó una auditoría interna tomando como insumo los resultados que se obtuvieron en la etapa uno sobre el estado actual, y del mismo se extrajeron las fortalezas y debilidades. Se llevaron a cabo entrevistas, cuestionarios, charlas con los empleados y con el propietario del negocio, asimismo, con los clientes que frecuentan el lugar, los datos obtenidos permitieron facilitar la jerarquización de los factores, y

posteriormente fueron evaluadas a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) para así determinar la posición interna de la organización.

En esta etapa se auditaron paralelamente las condiciones externas que inciden en la organización, se obtuvieron las oportunidades y amenazas que fueron estudiadas del mismo modo que los factores de la auditoría interna a través del análisis estructural, y fueron evaluadas a través de la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), para verificar si el ambiente resultaba ser favorable o amenazante para la organización.

3.8.3 Definición de la misión, visión y los objetivos Estratégicos de la Ferretería 18 de Octubre C.A.

Para la definición de la misión-visión se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de información para tener un panorama más claro de la empresa. En esta etapa se empleó la metodología de Strickland y Thompson, para dar respuesta a tres preguntas básicas de evaluación: ¿Quiénes somos? , ¿Qué hacemos?, ¿Por qué estamos aquí? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?, estas interrogantes fueron de gran utilidad para la creación de la misión-visión de la empresa y sirvieron para ajustarla a sus necesidades En esta etapa también se crearon los objetivos estratégicos según la metodología de Fred David (2003).

3.8.4 Formulación de estrategias de acuerdo a los objetivos planteados

Para llevar a cabo este punto, se formularon las estrategias tomando en cuenta los resultados obtenidos de las auditorías externas e internas, como también se identificaron las estrategias a partir de las variables críticas de los factores externos e internos, aplicando la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que permitió desarrollar cuatro tipo de estrategias de fuerzas y oportunidades

(FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), que tuvieron como objetivo el diseño de las líneas de acción para la aplicación del plan estratégico propuesto.

3.8.5 Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) basado en las estrategias propuestas y los indicadores de gestión seleccionados

Posteriormente, una vez que se establecieron las medidas que permitan mejorar los procesos de compra, venta y manejo de materiales, se elaboraron los planes de acción respectivos, en donde se resumieron las acciones, responsables, duración, recursos y mecanismos de retroalimentación necesarios para la orientación de las estrategias. Del mismo modo, se procedió a realizar la propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) luego de relacionar los objetivos estratégicos con cada una de las cuatro perspectivas de la metodología (financiera; del cliente; de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), para posteriormente diseñar los indicadores que miden el cumplimiento de dichos objetivos y de allí se partió para la elaboración del mapa estratégico respectivo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la situación actual del sistema de actividades de la Ferretería 18 de Octubre C.A.

4.1.1 Generalidades

Para evaluar la situación en que se encuentra en la empresa Ferretería 18 Octubre C.A., se aplicaron técnicas de recopilación de información entre las que se encuentran las entrevistas no estructuradas y la observación directa; lo que permitió establecer un contacto directo con los diferentes elementos estructurales que intervienen en el mismo.

4.1.2 Diagrama sistema-ambiente

Con el diagrama sistema-ambiente se trata de captar los elementos de su estructura y los procesos más importantes que participan en el sistema, así como también los elementos que rodean e interactúan con el mismo. En otras palabras, el ambiente que se encuentra presente en la organización.

En la figura 4.1, se encuentra un esquema donde se encuentra la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A., en relación con su entorno externo, resaltando sus proveedores, aquellos que procuran los materiales de construcción para la venta, y por supuesto, los clientes quienes acuden a la adquisición de bienes o servicios para satisfacer sus necesidades.



Figura 4.1. Visión amplia del sistema
Fuente: el autor (2018)

4.1.2.1. Relaciones con Entidades Internas

A continuación, se hace una descripción general de las distintas relaciones que tiene la empresa abordada en esta investigación con los distintos elementos internos con los que se encuentra estrechamente vinculado

- **Relación existente entre Gerencia General y la empresa:** este departamento para la organización cumple el papel de guía y líder en la toma de decisiones, es aquí donde se planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de todos los departamentos de la empresa, así como también el empleo de los recursos organizacionales.

- **Relación existente entre el departamento de administración y la empresa:** la relación que existe entre este departamento con la empresa va ligado directamente a las operaciones económicas de la ferretería, así como los movimientos contables y financieros. Incluye todo lo referente a presupuestos, facturaciones, gastos e inversiones de la empresa. De igual forma, lleva la contabilidad y emite los estados financieros de la empresa.
- **Relación existente entre el Departamento de Ventas y Asesoría y la empresa:** Este departamento es la fuente de ingresos de la empresa, son los que coordinan y supervisan todas las actividades correspondientes a la venta de materiales y productos a los clientes.
- **Relación existente entre el Departamento de Compras y Recepción de Materiales y la empresa:** El aporte de este departamento con respecto a la empresa, es que este se encarga de ejecutar y controlar las actividades correspondientes a la compra de materiales y la imposición de los precios para la venta de productos actividad que al igual que la venta es crucial para el funcionamiento de las actividades.

4.1.2.2. Relaciones con Entidades Externas

/Al igual que se efectuó en el punto anterior, en esta parte se describirán los nexos existentes entre la empresa objeto de estudio y las unidades externas con las cuales mantiene vinculación directa.

- **Relación existente entre el Seniat y la empresa:** La ferretería 18 de Octubre C.A al igual que la mayoría de la nación, debe rendir cuentas a esta entidad, ya que es el órgano de ejecución de la Administración

Tributaria Nacional de Finanzas, que tiene como objetivo mejorar la recaudación nacional, el control de todos los tributos o impuestos, así como que disminuya la evasión fiscal y reducir la morosidad tributaria.

- **Relación existente entre los clientes y la empresa:** entre estos existe una estrecha relación, ya que son los clientes los que aportan valor a la empresa y generan los ingresos, asimismo estos se benefician de los productos y materiales que adquieren.
- **Relación existente entre proveedores y la empresa:** la relación que existe es de mutuo beneficio, ya que los proveedores son los que surten los materiales y productos para la venta.
- **Relación existente entre alcaldía y la empresa:** Esta empresa mantiene una relación con la alcaldía del municipio dado que es este ente el encargado de recolectar los impuestos municipales y emitir la actualización de la licencia económica anualmente.
- **Relación existente entre competidores y la empresa:** para la empresa estos fomentan una relación de competitividad, en la que se desempeña principalmente la comparación de los precios y la variedad en la oferta de productos lo cual impulsa la actualización constante y la búsqueda de mejoras.

4.1.3 Focos Críticos

Se determinaron diversos factores que afectan notablemente el óptimo desarrollo de las actividades, es decir, aquellos aspectos más problemáticos que de una u otra forman situaciones no deseadas y que influyen de manera directa en el desempeño del sistema; esto tomando en consideración los puntos de vista de los diversos grupos que participan en la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A. Es

importante destacar que toda la información manejada en este estudio fue suministrada por medio de entrevistas directas con el gerente y el departamento administrativo así, como algunas otras del cuestionario.

A continuación se describen los focos críticos percibidos:

4.1.3.1 Planificación

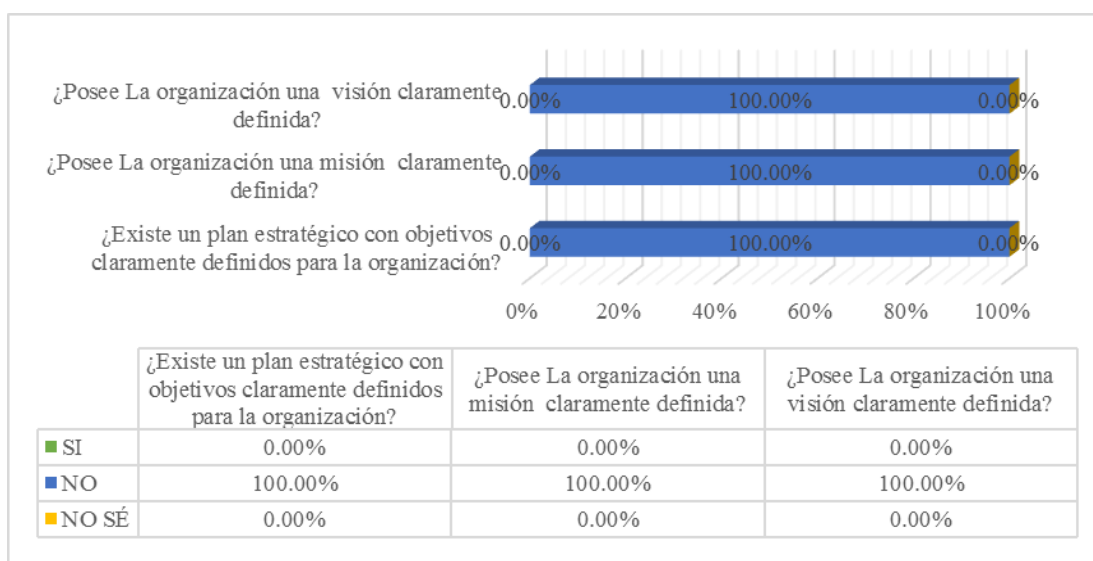


Figura 4.2. Resultados preguntas N° 1.1, 1.2, 1.3

Fuente: el autor (2018)

Se pudo constatar a través del cuestionario, en los ítems 1.1, 1.2 y 1.3 (ver figura 4.2) que la organización carece de un plan estratégico que le permita tomar decisiones de manera organizada y estructurada. La ausencia de una planificación estratégica que permita a la empresa encaminarse al logro de los objetivos propuestos, da como resultado la carencia de planes de acción que garanticen el cumplimiento de las estrategias para el éxito de la microempresa. Todo esto conlleva al fracaso de la visión de la organización

4.1.3.2 Organización

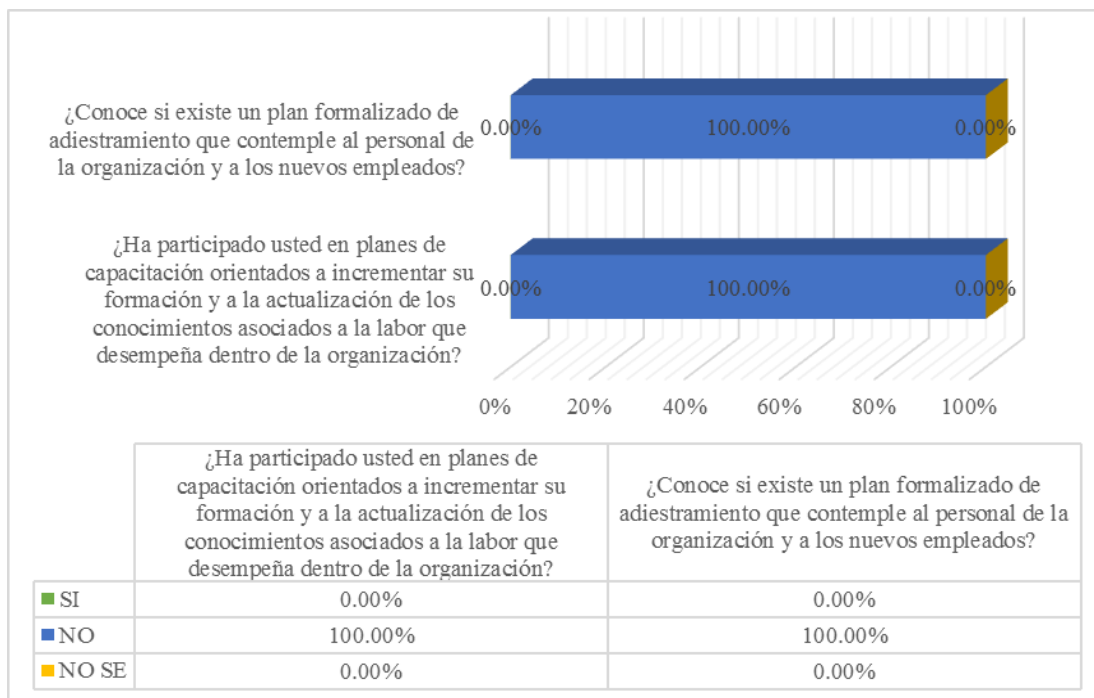


Figura 4.3. Resultados preguntas N° 3.1 y 3.2

Fuente: el autor (2018)

Dentro de la organización se cuenta con un organigrama que especifica los cargos desempeñados por cada uno de los empleados dependiendo del departamento donde laboran; sin embargo, se pudo comprobar a través de entrevistas no estructuradas a cada uno de ellos, que sus funciones dentro de la empresa no están claramente definidas y es que no existe plan de adiestramiento y formación para los empleados (ver figura 4.3), lo que ocasiona que los objetivos y metas planteadas por cada departamento no se logren de manera eficiente.

4.1.3.3 Dirección

Los empleados no cuentan con un incentivo laboral o recompensas que les generen motivación para realizar sus actividades con miras a la superación y al logro personal (ver figura 4.4) Esto ocasiona que, en un tiempo a largo plazo, la empresa deba emplear personal nuevo que no esté identificada con los valores, objetivos y misión que persiga la organización. .

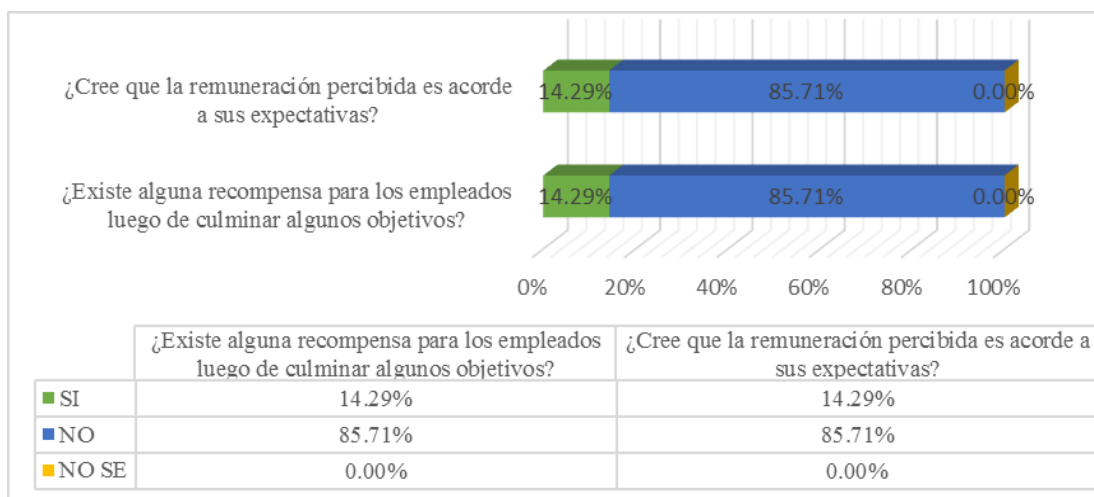


Figura 4.4. Resultados preguntas N° 3.5 y 3.6

Fuente: El autor (2018)

4.1.3.4 Control

En el área de control se abarcan las variables que miden la gestión de toda organización, es donde se evalúa la existencia y eficiencia de los indicadores, para este caso en específico, la empresa no cuenta con indicadores que señalen el comportamiento de la empresa sobre puntos específicos (ver figura 4.5) asimismo, no posee políticas claras de la documentación necesaria para la realización de inventario, ni de mecanismos que registren las ausencias de los empleados dentro de la

organización, esto origina un debilitamiento sistemático de las capacidades de seguimiento, evaluación, recolección y uso de información relevante.

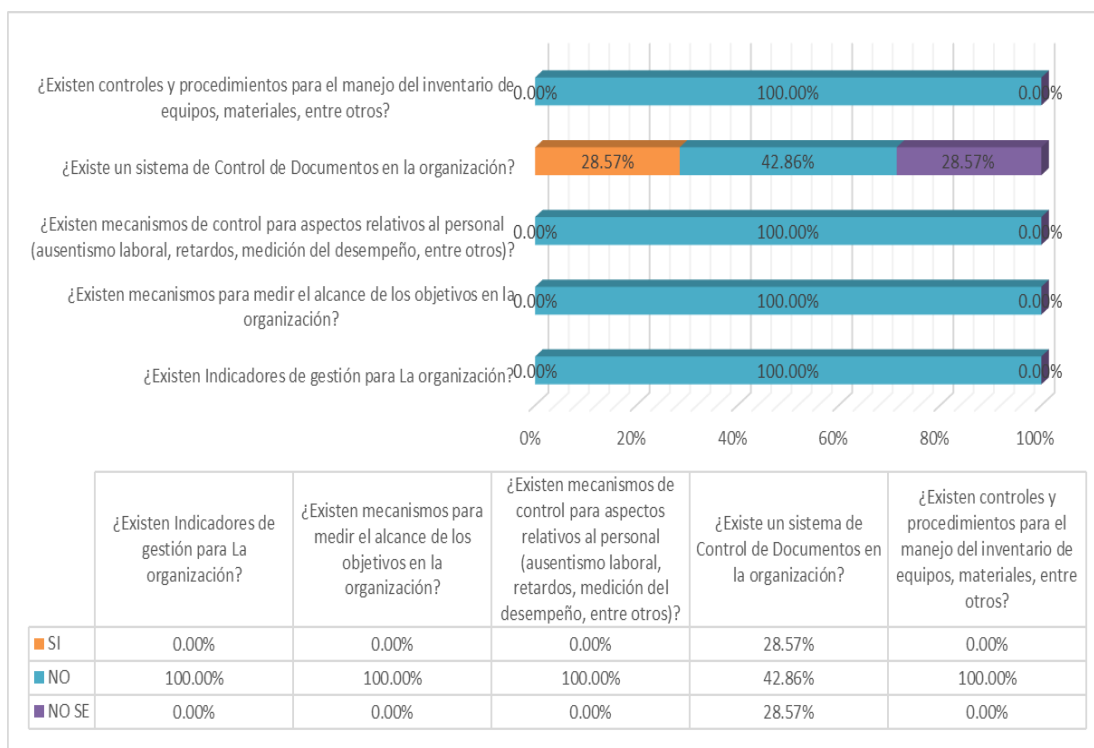


Figura 4.5. Resultados preguntas N° 10.1, 10.2 y 10.3

Fuente: el autor (2018)

A continuación en la tabla 4.1, se refleja una lista de las causas que producen la gestión deficiente de las actividades en la Ferretería 18 de octubre C.A, dichas causas nacen de la previa descripción de los focos críticos los cuales se obtuvieron a través de la aplicación del cuestionario. Posteriormente, se procedió a construir un diagrama causa efecto que permite visualizar de forma gráfica las causas que fueron identificadas, además de verificar y obtener información necesaria para complementar el diagnóstico presentado a continuación; cabe destacar que los problemas encontrados fueron agrupados en cuatro (4) categorías de acuerdo a la naturaleza de cada uno de ellos, las cuales son: planificación, organización, dirección y control.

Tabla 4.1. Causas que generan deficiencia en la gestión de actividades

Categorías	Causas	
Planificación	1	Déficit de estrategias factibles
	2	Debilidad en la filosofía organizacional
	3	Objetivo estratégicos por definir
Organización	1	Carga de trabajo desbalanceada
	2	Estructura organizacional inadecuada
	3	Duplicidad de funciones
	4	Desconocimiento de funciones y responsabilidades
Dirección	1	Personal desmotivado
	2	Flujo de información descendente
	3	Ejercicio deficiente de liderazgo
	4	Personal poco capacitado
Control	1	Falta de indicadores de gestión
	2	Deficiencias en la gestión del inventario
	3	Ausencia de manuales y procedimientos para el control de actividades
	4	Alto índice de dependencia externa para la gestión de información

Fuente: el autor (2018)

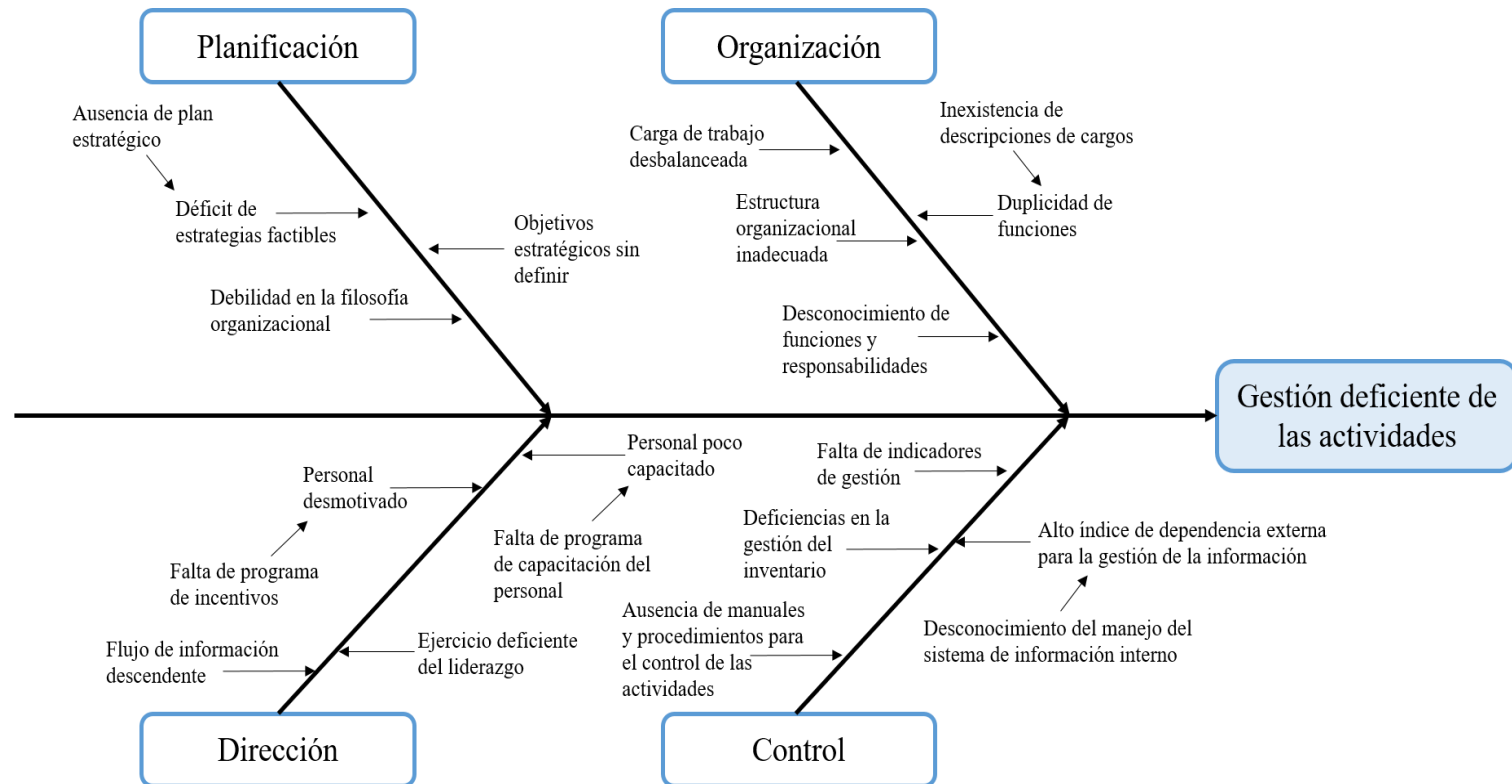


Figura 4.6. Diagrama Causa y Efecto
Fuente: el autor (2018)

Ahora bien, para poder dar solución a la problemática planteada, en este caso la de los “Gestión deficiente de las actividades”, fue necesario abordar cada una de las causas que fueron identificadas en el gráfico mostrado anteriormente, esto con el fin de realizar una jerarquización de las mismas y priorizar las acciones que deben ser tomadas para reducir la manera en la que afecta el desarrollo de las actividades dentro de la organizaciones a continuación será desarrollada cada una de ellas:

Planificación

- Debilidad en la filosofía organizacional

La ausencia de una planificación estratégica impide a la empresa encaminarse al logro de los objetivos propuestos, esto da como resultado la carencia de planes de acción que garanticen el cumplimiento de las estrategias,

- Déficit de estrategias factibles

La organización carece de un plan estratégico, por ende escasea también en la estructuración y desarrollo de estrategias que ayuden a la empresa a alcanzar el éxito.

- Objetivo estratégicos por definir

La empresa no posee objetivos estratégicos debidamente definidos. Esto es una de las consecuencias de no poseer un plan estratégico ni una guía específico a seguir.

Organización

- Desconocimiento de funciones y responsabilidades

A pesar que dentro de la empresa existen manuales sobre las funciones y responsabilidades de acuerdo al cargo que desempeña el empleado, no se hace la difusión pertinente de la información.

- Carga de trabajo desbalanceada

Aunado a lo anterior descrito, el no hacer difusión y de conocimiento las responsabilidades de cada empleado trae como consecuencia que asuman las labores a realizar y muchas veces sean unos pocos los que hagan la mayoría de las tareas.

- Estructura organizacional inadecuada

Pese a poseer un organigrama que especifica los departamentos en los cuales se divide la organización, las funciones dentro de la empresa no están claramente definidas, lo que ocasiona que los objetivos y metas planteadas por cada departamento no se logren de manera eficiente.

- Duplicidad de funciones

No existen planes de adiestramiento ni charlas para orientar a los empleados en sus funciones, muchas veces dichas actividades se realizan el doble o no se hacen lo que ocasiona problemas casi a diario en la empresa.

Dirección

- Personal desmotivado

En cuanto a los incentivos, al no existir en la organización un método a través del cual la empresa mida el desempeño de su talento humano, tampoco existe el interés por parte de la misma de incentivar al personal mediante la compensación, ya sea monetaria o no, por la realización de un buen trabajo, trayendo como consecuencia la desmotivación de la fuerza laboral.

- Flujo de información descendente

La dirección de la información va en un solo sentido, del gerente hacia los empleados. Es muy poco el feedback percibido por los empleados con respecto a la gerencia, por lo que es muy difícil comunicar sus inquietudes y dar a conocer sus sugerencias.

- Ejercicio deficiente de liderazgo

Persiste una falta de dirección en la ejecución de las actividades que trae consigo incumplimiento de las tareas a realizar diarias, lo cual contribuye a la influencia de un clima organizacional no tan favorable

- Personal poco capacitado

No existen inducciones a los puestos de trabajo, ni planes de adiestramiento para realizar las labores dentro de la organización. Lo

que trae como consecuencia personal con desconocimiento en sus labores a realiza y persistentes errores en las mismas.

Control

- Falta de indicadores de gestión

No existen indicadores que permitan medir el crecimiento de la empresa en ningún aspecto, esto es derivado de la ausencia del plan estratégico ya que no han establecido metas cuantificables a seguir en un periodo de tiempo determinado.

- Deficiencias en la gestión del inventario

Las políticas de inventario son prácticamente inexistentes, por lo que el personal tiende a tomar decisiones propias con respecto al orden y almacenamiento de los productos para la venta. Muchas veces los ubican en cualquier lugar ocasionando inclusive en algunos casos extravío de algunos materiales.

- Ausencia de manuales y procedimientos para el control de actividades

El sistema de información que se maneja dentro de la empresa es poco conocido por los empleados. Existen algunos escritos que describen las actividades a realizar sin embargo no son conocidos por los trabajadores de la empresa, lo que los hace básicamente inexistentes para ellos ya que desconocen su contenido y ubicación.

- Alto índice de dependencia externa para la gestión de información

La mayoría de las transacciones contables son hechas por un agente externo ya que dentro de la organización no hay personal capacitado para realizar dichas actividades.

4.2 Estudio del Contexto Interno y Externo de la Ferretería 18 de Octubre C.A.

4.2.1. Auditoría Externa

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o perjudicar a la organización. La auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que pueden llegar a influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es ayudar a la organización a cumplir los objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para mejorar la eficacia de los procesos, asimismo, identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas que pueden incidir sobre una empresa se dividen en cinco categorías principales:

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

Para la identificación de las amenazas y oportunidades se tomaron en cuenta todas aquellas fuerzas externas a la microempresa Ferretería 18 de Octubre C.A., las que facilitan o benefician el desarrollo de sus actividades si se aprovechan en forma oportuna y adecuada, así como también aquellas que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo de las mismas.

4.2.1.1 Fuerzas Económicas

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias que implementan las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Básicamente, los desafíos principales que enfrenta la economía venezolana en la actualidad giran en torno a varios factores o elementos claves como son: la inflación y el control cambiario.

La elevada inflación y las dificultades cambiarias han impactado en las operaciones de muchas empresas e incluso de personas naturales, en cuanto al poder de adquisición de los bienes y servicios. En consecuencia, a raíz de estos desniveles se ha percibido la influencia destacada que tienen las variables económicas sobre la situación de la empresa Ferretería 18 de octubre, C.A en sus actividades, incidiendo de forma evidente sobre todos sus departamentos.

a. Tasa de Inflación

La inflación en Venezuela es un tema de conversación muy frecuente, pero a veces no se tiene absoluta claridad del verdadero significado del término y de sus nefastas consecuencias en el sector empresarial.

La ciencia económica define la inflación como el porcentaje en que aumentaron (o disminuyeron) los precios en un período de tiempo determinado. El problema

inflacionario que sufre el país se debe a varias razones, como son: la estructura de los mercados en la oferta y demanda de los bienes y servicios; la política de gasto y déficit fiscal; la política cambiaria y las devaluaciones del bolívar; la política monetaria, que corresponde al nivel de liquidez monetaria, tasas de interés, la estructura de costos y los márgenes de ganancias; y las expectativas macroeconómicas. De igual forma, los aumentos en los salarios desde el Ejecutivo Nacional cada año, junto con las pérdidas de competitividad, impactan negativamente en la inflación.

El Banco Central de Venezuela (BCV) desde su fundación, ha compilado y publicado las principales estadísticas económicas, monetarias, financieras, cambiarias, de balanza de pagos y de precios de Venezuela. Sin embargo se ha evidenciado para los últimos años, el implemento de una política de “ocultamiento” de las principales estadísticas económicas y sociales. Una de esos indicadores ocultos es el Índice de Precios al Consumidor (INPC), que viene a ser un indicador estadístico que mide el cambio promedio en los precios de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo familiar de los habitantes del país y se utiliza para el análisis de la inflación.

De acuerdo con las últimas publicaciones del Banco Central de Venezuela (BCV), las variaciones porcentuales acumuladas del INPC desde 2011 hasta 2015 se muestran en la tabla 4.1, acotando que estas son las fechas más actuales publicadas por el ente público oficial.

Tabla 4.2. Evolución porcentual de la inflación durante el periodo 2011-2015

Año	2011	2012	2013	2014	2015
Porcentaje (%)	27,6	20,1	56,2	68,5	180,9

Fuente: Banco Central de Venezuela (2015)

Aunado a lo anterior descrito, la Asamblea Nacional ha decidido comenzar a estimar la inflación, creando su propio “Índice de Precios al Consumidor de la Asamblea Nacional (INPCAN)”, en la tabla 4.2. Se muestra el INPCAN del año 2017 y el estimado al primer trimestre 2018.

Tabla 4.3. Evolución porcentual de la inflación durante el periodo 2017-2018

Año	2017	2018(*)
Porcentaje (%)	679,73	1995,2

Fuente: Asamblea Nacional (2018)

(*) Cifras correspondientes al mes de mayo

Haciendo énfasis en las tablas anteriores, se puede notar que los precios de los bienes y servicios han incrementado significativamente de un año a otro, lo que paralelo a esto ha implicado un menor poder adquisitivo de la población, realidad de la cual no escapan las empresas y en particular, la Ferretería 18 de Octubre C.A, y es que son las pequeñas empresas las que más resienten esta situación.

Vale destacar que esta empresa se ha visto en la necesidad de incrementar los costos de su mercancía como consecuencia de las alzas inflacionarias, por lo que ha tenido que efectuar revisiones presupuestarias sucesivas para ajustarlos a la realidad económica actual, esto ha repercutido en el directamente en el volumen de venta debido al poder adquisitivo de los clientes los cuales también se ven afectados por esta situación.

b. Control cambiario

El Control de Cambio es una medida oficial que se toma para proteger tanto el valor de la moneda local como las reservas internacionales de un país mediante la restricción de la compra y venta de divisas. El mismo es una intervención oficial del

mercado de divisas, en la que los mecanismos normales de oferta y demanda, quedan total o parcialmente fuera de operación y en su lugar se aplica una reglamentación administrativa sobre compra y venta de divisas. En un control de cambio se imponen un conjunto de restricciones tanto cuantitativas como cualitativas de una entrada y salida de cambio extranjero.

En el país existe un control cambiario establecido desde el año 2003, luego del paro petrolero nacional que afectó severamente a este sector. Esta medida se instauró con la finalidad de disminuir la fuga de capitales, justificado por la disminución en las reservas internacionales, para lo cual se creó en aquél momento la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI), que tendría por finalidad la administración, control y coordinación de la política cambiaria nacional. Luego fue creada de forma transitoria por el Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), el Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD), denominada “Tasa SICAD I”, la Tasa del Sistema Cambiario Alternativo de Administración de Divisas (SICAD) II. Asimismo, se creó el Sistema Marginal de Divisas (SIMADI), a fin de suplantar el anterior.

Actualmente, en Venezuela existen dos tipos de cambio, uno protegido que es dirigido a bienes y servicios y remesas identificadas como prioritarias denominada DIPRO (cambio de divisas protegidas). El segundo es el cambio de Divisas Complementario Flotante de mercado (DICOM). En la tabla 4.4, se puede visualizar la evolución de la paridad cambiaria del primer semestre del 2018.

Tabla 4.4. Evolución de la paridad cambiaria Bs/USD durante el año 2018

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Paridad cambiaria- DICOM (BsS/USD)	0.033	0.335	0.495	0.69	0.8	1.15

Fuente: Banco Central de Venezuela (2018)

No obstante, pese a toda la labor que se ha realizado en el área financiera para el control de divisas, en Venezuela existe un mercado paralelo, el cual no se puede

dejar de mencionar ya que es una realidad palpable y conocida por todos los habitantes. Esta tasa es manejada por varias instituciones no reconocidas, que sin embargo cotizan pecios similares entre sí. Esta tasa de dólar paralelo como tal, es el valor real en el mercado para las divisas ya que es al final a la cual acceden los comerciantes y todas estas empresas que tienen que adquirir insumos en el exterior. En la tabla 4.5 Se muestra el comportamiento del mercado paralelo en el primer y segundo trimestre del presente año.

Tabla 4.5. Evolución de la paridad cambiaria Bs/USD durante el primer semestre del año

Mes	Enero	Febrero	Marzo
Paridad cambiaria- Mercado paralelo (BsS/USD)	2,36	2,15	2,36
	Abril	Mayo	Junio
	6,25	12,54	34,06

Fuente: Dólar today (2018)

Para la Ferretería 18 de Octubre, CA el incremento en las tasas cambiarias reflejadas en la tabla 4.3 y 4.4, influye notablemente en los costos de los materiales eléctricos, de construcción y plomería, destacando el hecho de que aunque los mismos sean cancelados por ésta en bolívares (Bs.), sus costos son ajustados al precio del dólar estadounidense (USD) debido a que los proveedores adquieren sus recursos de trabajo y fabricación a través de la importación, puesto que no se hallan en existencia en Venezuela.

Este descontrol cambiario en el que fluctúa el precio del dólar constantemente, tiene como consecuencia un aumento en los materiales que se adquieren para la venta, lo que afecta notablemente la estructura de costo de la empresa y el cumplimiento a tiempo de sus compromisos: sin mencionar el impacto que tiene en el poder adquisitivo de la población debido a los aumentos de precios de venta.

A continuación las variables encontradas en estas fuerzas:

- Amenazas
 - Elevadas tasas de inflación.
 - Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria.
 - Bajo poder adquisitivo de la población.

4.2.1.2 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Desde el 2006 hasta hoy se han realizado varios procesos electorales, siendo dos de ellos para el cambio de la carta magna del país, Esto es relevante ya que es notorio que la política implementada por el gobierno nacional puede afectar con ligera facilidad hasta los instrumentos con más fuerza de la nación, no obstante tienen el poder de modificar cualquier ley o crear legislaciones nuevas, esto genera cierta incertidumbre en las empresas sin importar sus estratos organizacionales públicos o privados, ya que están a la expectativa de lo que pueda pronunciarse y les afecte en cualquiera de sus áreas.

Ferretería 18 de Octubre C.A., no escapa a esa incertidumbre política, ya que los organismos encargados de velar por el cumplimiento de las leyes, no toman en cuenta la situación de la empresa, su posición en el mercado o su calidad de servicio; Solo se enfocan en el funcionamiento para el pago de impuestos, llegando a ocasionar, en el caso de que no cumplan con lo establecido, el cierre temporal, o en el peor de los casos, el cese definitivo de la microempresa. Esta circunstancia no permite las posibles inversiones que se puedan realizar en la adquisición de bienes así como también al desarrollo de la empresa.

Un aspecto importante que se encuentra en el factor externo, es la utilización de máquinas fiscales para llevar un control de ventas y emisión de facturas. Desde el funcionamiento Aduanas de Venezuela, Servicio Autónomo (AVSA) y el servicio Nacional de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) dieron paso a la creación del servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT), según decreto presidencial N° 310 de fecha 10 de agosto de 1994, publicado en la gaceta N° 35.525 de fecha 16 de agosto de 1994. Ahora la máxima autoridad tributaria y aduanera del país es el organismo del estado central que se encarga de recolectar los impuestos tales como el impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado (IVA), impuestos aduaneros y todos los demás que tienen aplicación a nivel nacional.

Una de las políticas implantadas por el Gobierno Nacional por medio del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), en las providencias 0257 y 0592 publicadas en Gaceta Oficial N° 38.997 por el organismo recaudador el 19 de agosto de 2008 y 25 de septiembre de 2007, respectivamente; establece la utilización de máquinas fiscales, y de no poseerse el equipo necesario establecido, los contribuyentes deberán adquirirlo o adaptarlo según aspectos específicos, para adaptar o repotenciar las maquinas fiscales es necesario verificar a través del portal fiscal (www.seniat.gov.ve), los equipos susceptibles de modificación, y las que no puedan ser adaptadas, deberán ser sustituidas por equipos nuevos que cumplan las especificaciones de la providencia 0592.

En el caso de la Ferretería 18 de Octubre C.A., se han tomado las medidas implantadas por este organismo del estado al cumplir con la adquisición de impresoras fiscales, lo cual le ha acarreado costos en compra y nuevas modificaciones en la administración. Por otra parte, el gerente general piensa que la adquisición de la impresora fiscal y su forma de llevar el inventario le ofrece una mejor oportunidad de

llevar un control sobre su mercancía, evitando pérdida de tiempo cuando los entes del SENIAT hacen las revisiones.

La implementación de la impresora fiscal minimiza tiempo en las auditorias, ya que en las revisiones la persona encargada de auditar puede ir directamente a la memoria de la impresora y chequear las facturas que han sido declaradas, evitando la búsqueda directa por la administración de la empresa.

A continuación las variables encontradas en estas fuerzas:

- Oportunidades
 - Control fiscal establecido por el gobierno central.

- Amenazas
 - Inestabilidad política del país.

4.2.1.3 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Las variables sociales, culturales, demográficas y geográficas originan diversos cambios dentro de cualquier organización, ya sea representando oportunidades o amenazas, por esta razón se analizaron estos elementos vinculados a la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A., así como también, el impacto que dichas variables tienen sobre sus servicios, clientes y comunidad en general.

- Fuerza de trabajo

En cuanto a los factores sociales y culturales es necesario resaltar la situación de la fuerza de trabajo, la cual en el país es crítica. Por un lado el sector formal de la economía disminuye dado que el sueldo integral no alcanza para cubrir la cesta básica

mensual, mientras por el otro se incrementa el sector informal. Aunado a esto, el poder adquisitivo de la población se hace cada vez más débil debido a la inflación. A esto se le suma la masiva migración que vive actualmente el país, y es que para nadie es un secreto que los venezolanos están saliendo de sus fronteras a buscar mejores oportunidades, lo cual repercute de manera significativa en la economía y en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa, ya que son menos las personas dispuesta a trabajar para una organización que solo ofrece sueldo integral básico.

- Ubicación geográfica

La Ferretería 18 de Octubre C.A se encuentra ubicada en una de las calles más concurridas del municipio San José de Guanipa, como es la calle 18 de Octubre, la cual está en las adyacencias del centro de la ciudad y es transitada por diferentes rutas de transporte público y gran cantidad de peatones, siendo esto una ventaja, ya que es de fácil acceso para gran número de posibles clientes. No obstante, por estar ubicada en una zona que es más comercial que residencial, no escapa del fantasma de la delincuencia y la inseguridad social, convirtiendo a la empresa en víctimas del hampa en varias ocasiones.

A continuación las variables que resaltan en este tipo de fuerzas:

- Oportunidades
 - Ubicación geográfica privilegiada
- Amenazas
 - Ausencia de mano de obra.

4.2.1.4 Fuerzas Tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercado, proveedores, distribuidores, los procesos de producción, así como también las prácticas de comercialización y posición competitiva.

La gestión de la tecnología es una poderosa herramienta que se debe enmarcar dentro de los procesos generales de innovación al que están sometidas todas las organizaciones. Actualmente, existen una gran variedad de herramientas tecnológicas que permiten la optimización de los procesos en las empresas, siendo de gran ayuda para la toma de decisiones, establecimiento de estrategias, entre otras.

Para la Ferretería 18 de Octubre C.A, los cambios tecnológicos y la disponibilidad de los mismos pueden acabar o al menos disminuir las barreras entre negocios, desde recibir precios actualizados hasta concretar compras y ventas de diversos productos. Se cuenta con una computadora la cual tiene acceso a internet y puede también ser propicia para instalar un sistema de información detallado y actualizado sobre los movimientos de inventario, compra y ventas.

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

- Oportunidades
 - Disponibilidad de herramientas tecnológicas.

4.2.1.5 Fuerzas Competitivas

Para que cualquier empresa pueda sobrevivir y triunfar en el actual ambiente de globalización y turbulencia económica, financiera y tecnológica, es necesario que desarrolle características, mecanismos y aproveche oportunidades que le permitan ser competitiva en todos sus aspectos y en todos los ámbitos donde compita; por lo menos esa debe ser su máxima aspiración.

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades, capacidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las empresas rivales. La recolección y evaluación de la información sobre sus competidores es esencial para realizar una auditoría externa efectiva en las organizaciones, con el propósito de diseñar estrategias que consideren los aspectos más relevantes de la competencia que hay que atacar.

Los competidores son importantes debido a que ellos obligan a sus adversarios a mejorar los bienes y servicios que ofrecen. En la actualidad existe un gran número de competidores, establecidos en la zona, entre ellos están, Ferretería El mejor 2016 C.A, Totus Invenio C.A y FerreAgro La Familia C.A, los cuales se encuentran instalados cerca de la empresa. Estas prestan un servicio similar al de Ferretería 18 de octubre C.A. No obstante, estos no cuentan con las condiciones que tienen la empresa tales como la experiencia en el ramo y una gran cantidad de proveedores, ya que tienen poco tiempo de funcionamiento.

En la tabla 4.6, se muestra la variación de los precios de algunos materiales ofrecidos por la empresa en comparación con sus más cercanos competidores, es necesario acotar que esta variación se debe a que la empresa cuenta con una gran cantidad de proveedores, a los cuales sus competidores no pueden acceder (al menos

a la mitad de ellos) por falta de algunos documentos crediticios, algunos otros legales y a otros porque los proveedores no están abriendo nuevos códigos.

Tabla 4.6. Comparación de precios entre la empresa y sus competidores

	Precios (BsS)			
	Ferretería 18 de Octubre C.A	Competidores		
		Totus Invenio C.A	FerreAgro La familia C.A	Ferretería El mejor 2016 C.A
Alambre	350	400	370	450
Electrodo 60/13	700	800	800	900
Pega pavco	700			
Regulador de bombonas	1250	2000	---	1900
Lijas (40-220)	100	110	110	150

Fuente: Ferretería 18 de Octubre C.A y sus competidores (2018)

En relación con los proveedores, estos han sido confiables para la empresa, ya que se han cumplido con responsabilidad los convenios de negocios. Entre los proveedores se pueden mencionar: FEBECA, PRECA C.A., ELÉCTRICOS LORENZO C.A, OCEANO AZUL C.A, PEGAS HERCULES C.A, entre otros, estos altamente calificados para la adquisición de sus productos y que ofrecen descuentos por volúmenes de compras. Una vez aprobados los presupuestos de compras se dan ejecución a los mismos.

Por esta razón se considera una buena oportunidad la confiabilidad de los proveedores.

A continuación la variable resultante:

- Oportunidades
 - Existencia de proveedores confiables en la zona.
 - Vulnerabilidad de la competencia

- Amenazas
 - Número considerable de competidores

4.2.1.6 Resumen de Variables Externas

En la tabla 4.7 que se muestra a continuación, aparece la lista de las variables detectadas en el análisis externo:

Tabla 4.7. Presentación de factores encontrados en el análisis externo

Nº	FACTORES CLAVES
OPORTUNIDADES	
O1	Control fiscal establecido por el gobierno central.
O2	Ubicación geográfica privilegiada.
O3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas.
O4	Existencia de proveedores confiables en la zona.
O5	Vulnerabilidad de la competencia
AMENAZAS	
A1	Elevadas tasas de inflación.
A2	Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria.
A3	Bajo poder adquisitivo de la población.
A4	Inestabilidad política del país.
A5	Ausencia de mano de obra
A6	Número considerable de competidores

Fuente: el autor (2018)

4.2.1.7 Análisis Estructural de las Variables Externas

El análisis estructural es una técnica que permite resumir la relación directa que existe entre ciertas variables. Realizada la posterior determinación de las oportunidades y amenazas que afectan a la Ferretería 18 de Octubre C.A, se construyó la matriz de análisis estructural, donde se estableció un sistema binario de oposición: influencia real (1) vs. Influencia nula (0), por lo cual se le asigna 1 ó 0 a cada una de las relaciones existentes entre las variables claves. Para la aplicación del método se establecen veinte (20) como número máximo de variables, entre oportunidades y amenazas, por lo que para esta investigación se encontraron un total de 11 variables, las cuales se evaluaron en la tabla 4.8 que a continuación se presenta:

Tabla 4.8. Análisis estructural de los factores externos

Nº	VARIABLES	INFLUENCIA											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Motricidad
OPORTUNIDADES													
1	Control fiscal establecido por el gobierno central.		0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	Ubicación geográfica privilegiada.	0		0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas.	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	1
4	Existencia de proveedores confiables en la zona.	0	1	0		0	0	0	0	0	0	1	2
5	Vulnerabilidad de la competencia	0	0	0	0		0	0	0	0	0	1	1
AMENAZAS													
6	Elevadas tasas de inflación.	1	0	0	1	1		1	1	1	1	1	8
7	Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria.	0	0	0	1	1	1		1	1	1	0	6
8	Bajo poder adquisitivo de la población.	0	0	0	0	1	0	0		0	1	0	2
9	Inestabilidad política del país.	0	0	0	1	1	1	1	1		1	1	7
10	Ausencia de mano de obra	0	0	0	1	0	0	0	1	1		1	4
11	Número considerable de competidores	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		1
Dependencia		2	1	1	5	5	2	2	4	3	4	5	34

Fuente: el autor (2018)

Como siguiente paso, se procedió a la determinación de los porcentajes de motricidad y dependencia para lo cual se emplearon las ecuaciones N° 1 y N° 2 expresadas en el punto N° 3.6.4 y cuyos resultados obtenidos están en la tabla 4.9:

Tabla 4.9. Valores porcentuales de motricidad y dependencia de variables externas claves

N°	Variable	Motricidad	%M	Dependencia	%D
1	Control fiscal establecido por el gobierno central.	1	2.94	2	5.88
2	Ubicación geográfica privilegiada	1	2.94	1	2.94
3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas.	1	2.94	1	2.94
4	Existencia de proveedores confiables en la zona.	2	5.88	5	14.71
5	Vulnerabilidad de la competencia	1	2.94	5	14.71
6	Elevadas tasas de inflación.	8	23.53	2	5.88
7	Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria.	6	17.65	2	5.88
8	Bajo poder adquisitivo de la población.	2	5.88	4	11.76
9	Inestabilidad política del país.	7	20.59	3	8.82
10	Ausencia de mano de obra	4	11.76	4	11.76
11	Número considerable de competidores	1	2.94	5	14.71
Total		34	100	34	100

Fuente: el autor (2018)

Posteriormente, con los valores obtenidos en la tabla previa se construyó una gráfica, plasmada en la figura 4.7, que permite visualizar la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad de las variables externas.

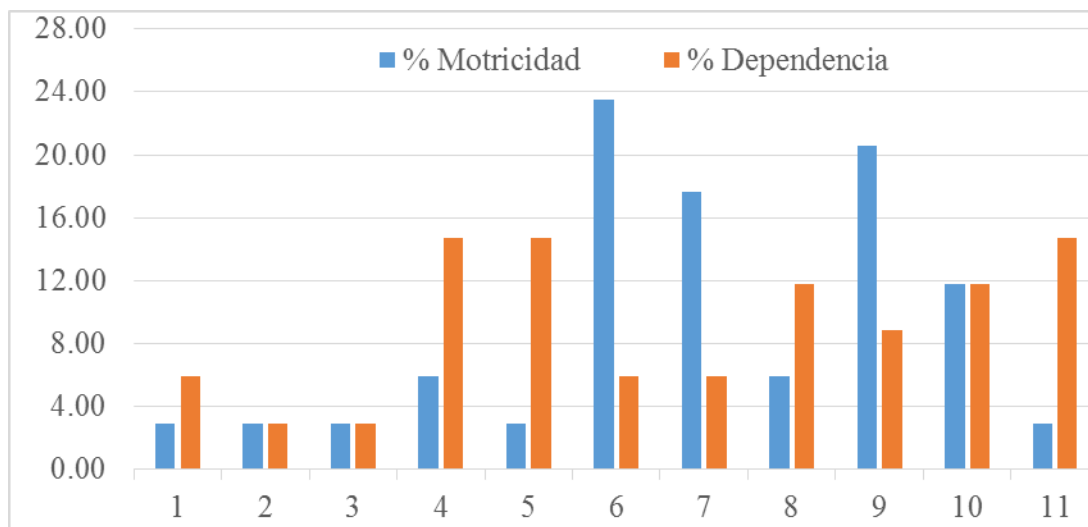


Figura 4.7. Porcentajes de Motricidad y Dependencia.

Fuente: El autor (2018)

La adición de los valores por filas revelan las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (índice de motricidad), es decir, indica la fuerza de cada una sobre las demás, donde “Elevadas tasas de inflación” es la variable que resulto con mayor influencia sobre el sistema con una motricidad de 8 unidades con 23.53%. Por otro lado, la sumatoria de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las demás (índice de dependencia), lo cual indica el grado de subordinación de cada variable con las restantes. En este caso son tres (3), está “existencia de proveedores confiables en la zona” “vulnerabilidad de la competencia” y “número considerable de competidores”, con un índice de dependencia de 5 unidades y 14.71% de dependencia

Una vez obtenidos los valores de motricidad y dependencia, se calculó a través de las ecuaciones N° 3, N°4 y N°5 plasmados también en el punto 3.6.4, la valoración ponderada de la Matriz de los Factores Externos, en la tabla 4.10 se resumen los resultados de las mismas.

Tabla 4.10. Peso de las variables externas encontradas

Nº	Variable	%M	%D	VPE	FPE	PE
1	Control fiscal establecido por el gobierno central.	2.94	5.88	3.11	3.06	0.031
2	Ubicación geográfica privilegiada	2.94	2.94	3.28	3.23	0.032
3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas.	2.94	2.94	3.28	3.23	0.032
4	Existencia de proveedores confiables en la zona.	5.88	14.71	5.95	5.85	0.059
5	Vulnerabilidad de la competencia	2.94	14.71	3.01	2.96	0.030
6	Elevadas tasas de inflación.	23.53	5.88	23.70	23.31	0.233
7	Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria.	17.65	5.88	17.82	17.52	0.175
8	Bajo poder adquisitivo de la población.	5.88	11.76	5.97	5.87	0.059
9	Inestabilidad política del país.	20.59	8.82	20.70	20.36	0.204
10	Ausencia de mano de obra	11.76	11.76	11.85	11.65	0.117
11	Número considerable de competidores	2.94	14.71	3.01	2.96	0.030
Total		100	100	101.7	100	1.000

Fuente: el autor (2018)

4.2.1.8 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Como parte final de la auditoría externa, se construyó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que es una herramienta analítica de formulación de estrategias que permitió resumir y evaluar las oportunidades y amenazas importantes encontradas en la microempresa Ferretería 18 de Octubre C.A.

Se tomaron los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, anotándose primero las oportunidades y luego las amenazas.

En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.

Seguidamente, se le asignó una calificación a cada variable, solicitándole al Gerente que ubicara un valor para cada uno de los factores externos dentro del rango de uno (1) a cuatro (4), a fin de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia a dicho factor, considerando la siguiente escala valorativa:

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

Así, luego del paso anterior, se multiplicó el peso de cada variable con la clasificación designada para la misma, obteniendo de esta manera los pesos ponderados para cada factor clave externo. A continuación en la tabla 4.11 se muestran dichos resultados:

Tabla 4.11. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

N°	Variable	PE	Calif.	Valor ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Control fiscal establecido por el gobierno central.	0.031	2	0.061
2	Ubicación geográfica privilegiada.	0.032	4	0.129
3	Disponibilidad de herramientas tecnológicas.	0.032	3	0.097
4	Existencia de proveedores confiables en la zona.	0.059	4	0.234
5	Vulnerabilidad de la competencia	0.030	3	0.089
Sub-total oportunidades		0.183	-	0.610
AMENAZAS				
6	Elevadas tasas de inflación.	0.233	1	0.233
7	Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria.	0.175	1	0.175
8	Bajo poder adquisitivo de la población.	0.059	1	0.059
9	Inestabilidad política del país.	0.204	1	0.204
10	Ausencia de mano de obra	0.117	1	0.117
11	Número considerable de competidores	0.030	2	0.059
Sub-total amenazas		0.817	-	0.846
Total		1.000	-	1.456

Fuente: el autor (2018)

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

Partiendo de lo anterior, el valor total ponderado de la Matriz de Factores Externos es de 1.456 ubicándose por debajo del promedio propuesto por el autor David (2003), indicando que la gerencia de la Ferretería 18 de octubre C.A, se ve sumamente afectada por el entorno y sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas han sido en vano. Esto se justifica en razón de los porcentajes obtenidos, donde las oportunidades agrupan el 41.90% del total, en comparación con las amenazas que aglutinan el 58.10% restante, lo cual permite

inferir que las acciones actuales no han permitido reducir los riesgos del ambiente, por lo tanto no se han podido utilizar en forma constructiva los beneficios que éste ofrece.

Igualmente, de los resultados evidenciados se puede apreciar que la variable más influyente por parte de las amenazas fue “Elevadas tasas de inflación” Que obtuvo una calificación de un (1) punto y un peso ponderado de 0.233. Asimismo, otro elemento como es “incremento en los costos por aumentos en la paridad cambiaria” que obtuvo una calificación de un (1) punto y un peso ponderado de 0.175, se convierte en un aspecto sumamente relevante y es que estos valores son indicativos de que no se ha logrado brindar una adecuada respuesta para contrastar los efectos que estas tienen sobre la empresa, las cuales impactan directamente a la estructura financiera y presupuestaria sobre la cual se sustenta.

Es importante destacar las variables halladas en las oportunidades, tal es el caso de “Existencia de proveedores confiables en la zona.” que obtuvo una calificación de cuatro (4) puntos y un peso ponderado de 0.234, lo cual confirma que esta es una de las oportunidades más importantes que puede aprovechar la empresa, a fin de posicionarse como una de las ferreterías más sólidas del sur del estado Anzoátegui.

4.2.2 Auditoría Interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de supervisión y consultoría, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Esta tiene como función ayudar a la organización a cumplir los objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para mejorar la eficacia de los procesos.

El análisis del ambiente interno ofrece la oportunidad de involucrar a los empleados y miembros de la organización con la misma, haciéndolos partícipes del estudio, en forma tal que se promueva un mejoramiento funcional, lo que pudiese traducirse en corto o mediano plazo, en un ambiente de trabajo más agradable, disponibilidad de equipos de alta tecnología y hasta incremento de los beneficios económicos que poseen.

Por otro lado, tanto el gerente como los empleados alcanzan mejores resultados cuando entienden cómo su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la organización; los encargados de diferentes departamentos y divisiones de cualquier empresa, gracias a su participación en la ejecución de una auditoría interna de la administración estratégica, llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de ciertas decisiones tomadas en otras áreas funcionales de la empresa.

En esta sección fue recopilada información de las áreas funcionales de la empresa, a través de un cuestionario, cuya estructura se aprecia en el Anexo A. Cabe mencionar que para el diseño del mismo se tomó como base principal la metodología expuesta por David (2003) en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, el cual enuncia que las “fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superarlas debilidades (p.120)”.

Así mismo, para desarrollar dicho análisis interno, se llevaron a cabo una serie de pasos descritos a continuación:

- Se evaluaron las áreas funcionales existentes dentro del proyecto, divididas por David (op.cit.) de la siguiente manera:
 - a. Área de gerencia

- b. Área de Mercadotecnia
- c. Área de Finanzas y Contabilidad
- d. Área de Producción y Operaciones
- e. Área de Sistemas de Información Gerencial
- Se estableció el peso de cada una de las fortalezas y debilidades extraídas del paso anterior y se llevó a cabo su evaluación por medio del análisis estructural.
- Se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

4.2.2.1 Análisis de las Fuerzas Interna Claves

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

- a. Área de gerencia
 - Función planificación

La planificación es una técnica que permite minimizar la improvisación en la toma de decisiones y los riesgos inherentes a la misma, abarcando todas aquellas actividades que están relacionadas al establecimiento de metas a futuro. Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

Durante el proceso de planificación, existen tareas o actividades específicas, conformadas principalmente por el establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas, establecimiento de metas y realización de

pronósticos. En la figura 4.8, se muestran los resultados de las preguntas realizadas producto de la encuesta elaborada para esta función clave.

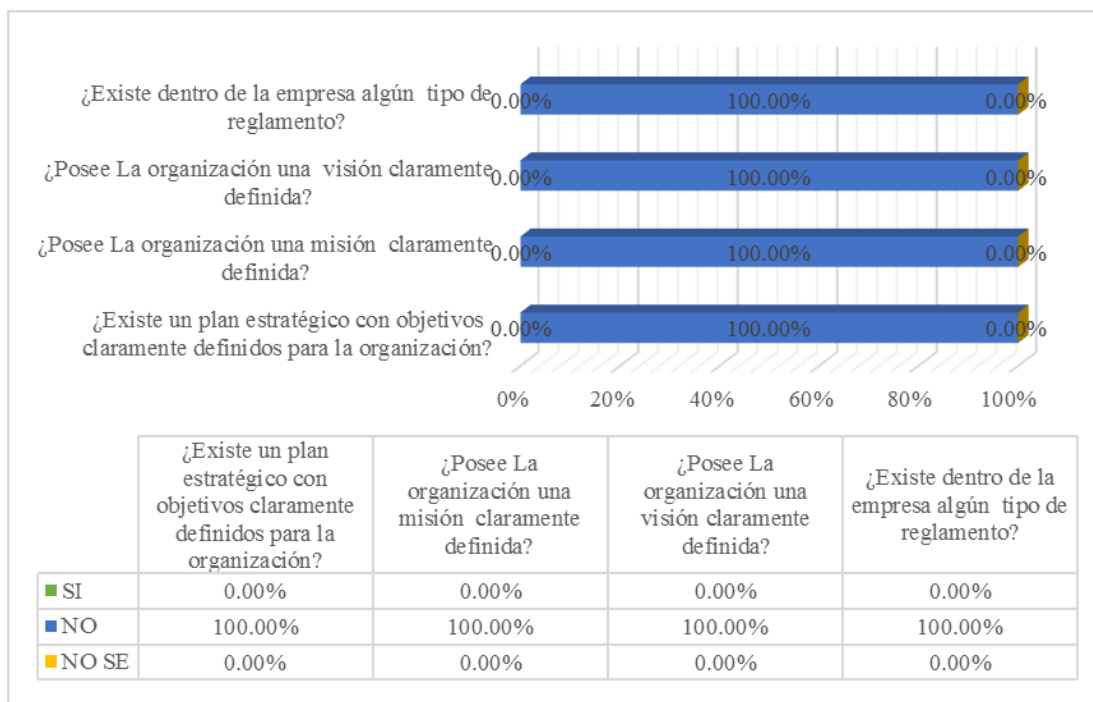


Figura 4.8. Resultados preguntas N° 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4.

Fuente: el autor (2018)

Con esta información se pudo determinar que esta evaluación no se ha realizado anteriormente, no existe ningún tipo de plan estratégico que permita guiar las actividades de los trabajadores hacia el logro de las metas planteadas. Este hecho limita sus posibilidades de éxito, ya que al no contar con una planificación hace difícil el dirigir las acciones orientadas hacia el logro de las metas y objetivos de la empresa. Así mismo, se pudo conocer que los empleados desconocen los objetivos de la empresa; Ellos solo trabajan por obtener un sustento económico. Ésta no cuenta con una misión y visión definidas.

- Función organización

El propósito de organizar consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién depende de quién. Es decir, está formado por todas aquellas actividades gerenciales que produce una estructura de relaciones tarea-autoridad. Sus áreas específicas incluyen: diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especificación del trabajo, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.

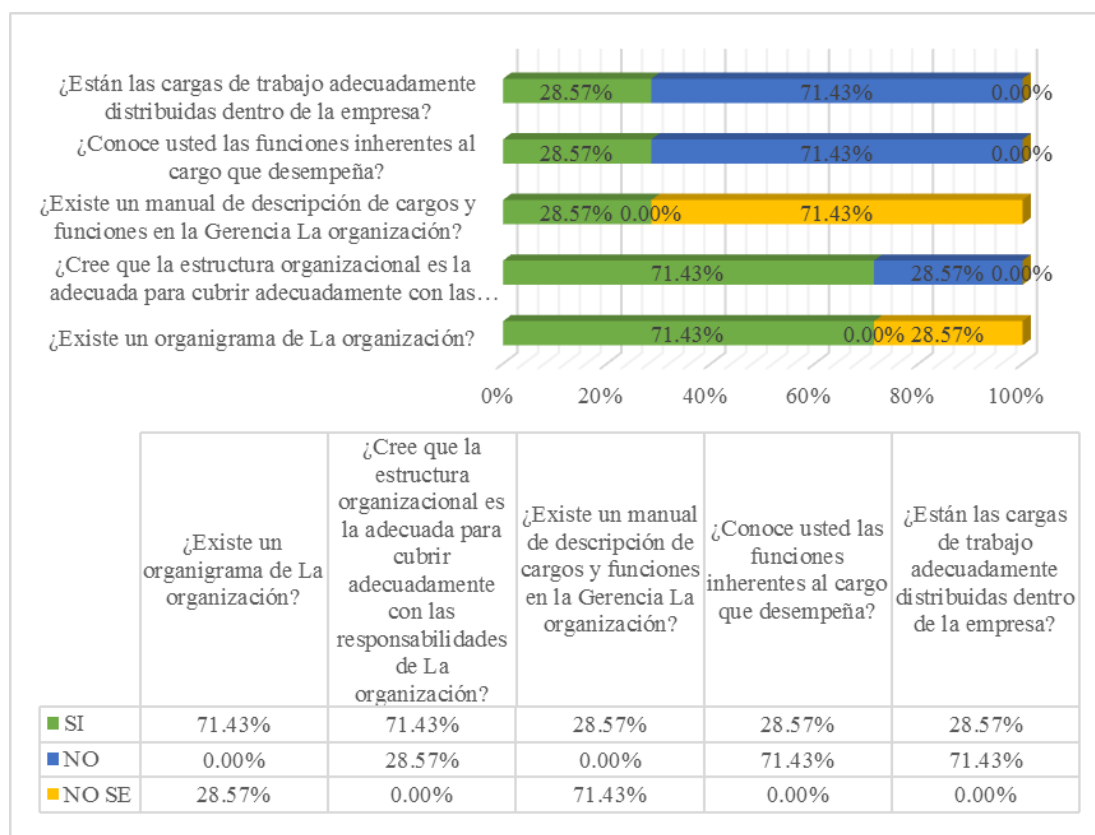


Figura 4.9. Resultados preguntas N° 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5.

Fuente: el autor (2018)

Con respecto al diseño de la organización, en la figura 4.9 se pudo constatar que la empresa posee una estructura organizativa formalmente definida, razón por la cual el 71.43% del personal encuestado manifestó conocer el organigrama actual. De igual manera las encuestas realizadas revelaron que el 71.43% de los empleados no conocen las funciones inherentes a su cargo, las responsabilidades y actividades del personal que allí labora están documentadas, sin embargo a la mayoría no se le ha participado de las mismas. Así mismo, a través de las interrogantes y sus resultados, se evidencia que el 71.43% del personal no está conforme con la distribución de la carga de trabajo.

- **Función motivación**

En los seres humanos, la motivación engloba los impulsos conscientes e inconscientes que causan el comportamiento de un organismo, siendo la razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

El enfoque a través del cual se realizó el análisis respecto a la motivación dentro de la organización consistió en determinar el nivel de satisfacción de las necesidades de cada uno de ellos en el cumplimiento de las actividades.

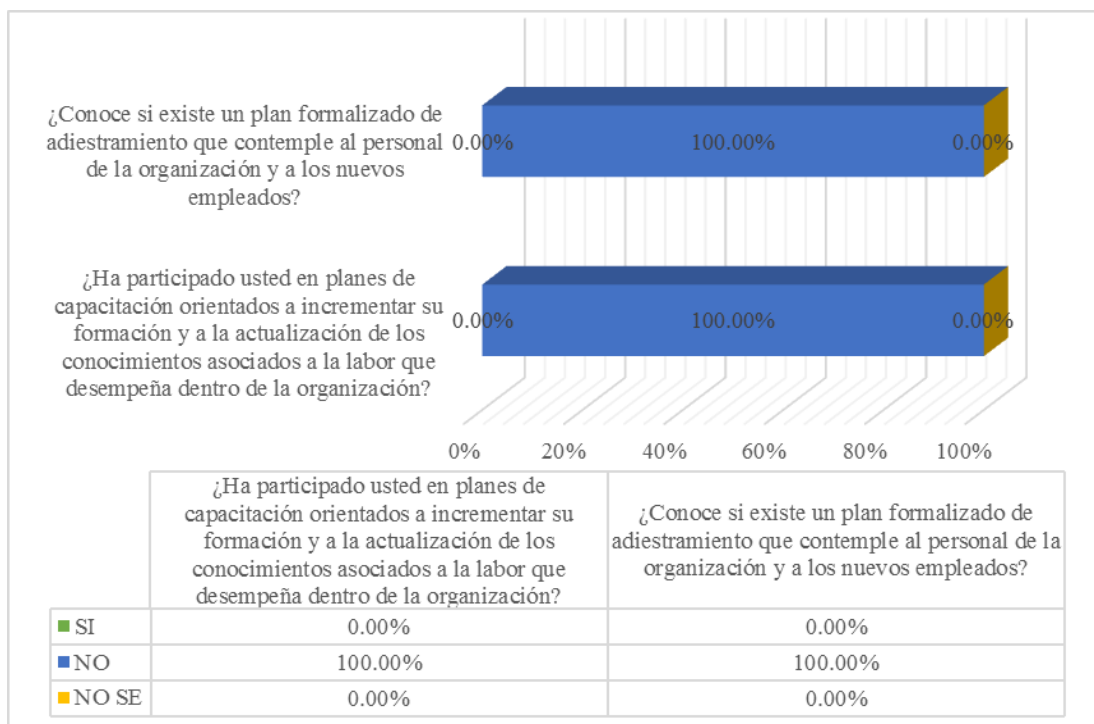


Figura 4.10. Resultados preguntas N° 3.1 y 3.2.

Fuente: el autor (2018)

Los empleados aseveran no recibir ninguna capacitación en pro de incrementar su formación (ver figura 4.10) no existe un plan de adiestramiento formal que inicie a los nuevos empleados a sus labores, aunado a esto reciben pocos estímulos (remuneraciones o recompensas) factor que influye negativamente creando un estado de descontento y desmotivación en los empleados (ver figura 4.11), y es que la situación económica del país erosiona su poder adquisitivo, por lo cual se evidencia una notoria inconformidad desde el punto de vista salarial.

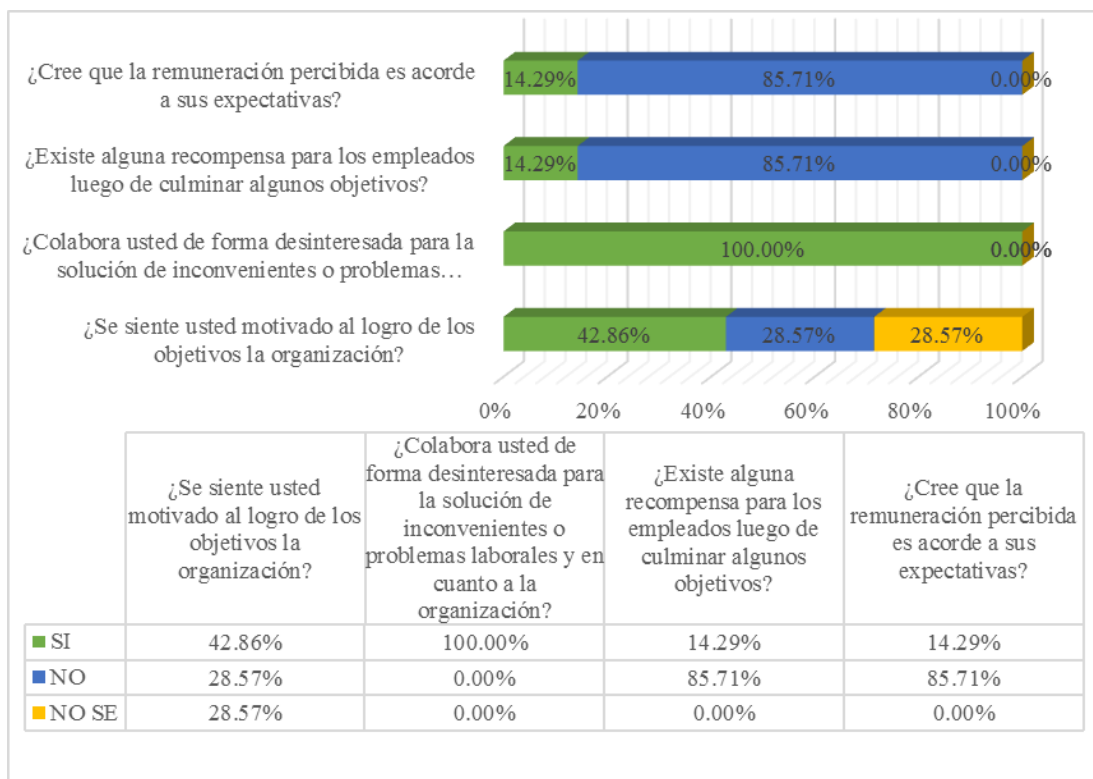


Figura 4.11. Resultados preguntas N° 3.3 3.4, 3.5, y 3.6.

Fuente: el autor (2018)

- **Función Factor humano**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales y específicas. Las actividades de integración de personal giran en torno a la administración del recurso humano; incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover y despedir a los empleados.

La gerencia general coordina las decisiones del personal de la empresa, de tal manera que la organización entera cumpla con los requisitos legales. Este departamento también ofrece la consistencia necesaria para administrar las reglas, los sueldos y salarios y las políticas de la compañía.

A continuación en la figuras 4.12 se muestran los resultados de las preguntas producto de las encuestas realizadas para esta actividad clave.

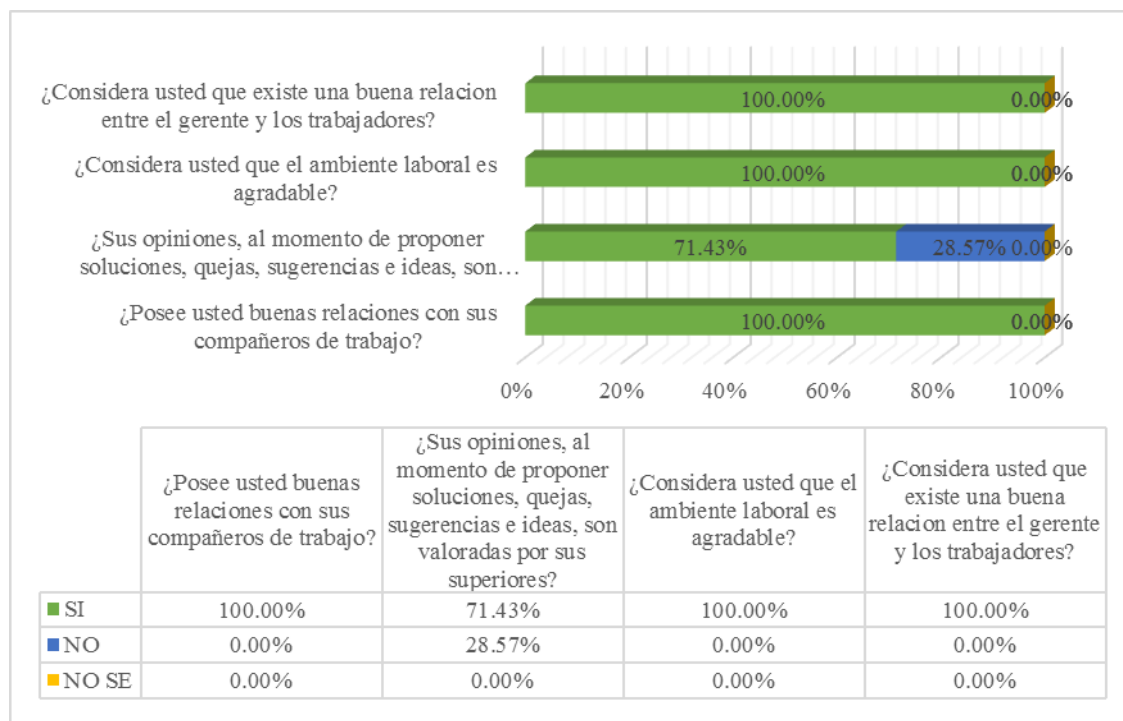


Figura 4.12 Resultados preguntas N° 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4.

Fuente: el autor (2018)

Aunque el personal tiene cierta autonomía en la realización de sus labores, participan regularmente en la toma de decisiones, el 71.43% confirma dicha información. Se pudo conocer que dentro de la organización se fomenta el compañerismo y la comunicación entre los trabajadores, así lo manifestaron ellos en su totalidad, lo que mantiene una relación armónica y respetuosa entre ellos. Asimismo los trabajadores declararon que existe una comunicación y relación cordial de respeto entre el gerente y los trabajadores.

- Función control

El control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales que pretendan asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados. El control entraña los siguientes elementos básicos:

- Establecer estándares de desempeño.
- Medir los resultados presentes.
- Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- Tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones.

En la figura 4.13 y 4.14 se pueden visualizar el resultado obtenido en esta parte de la encuesta.

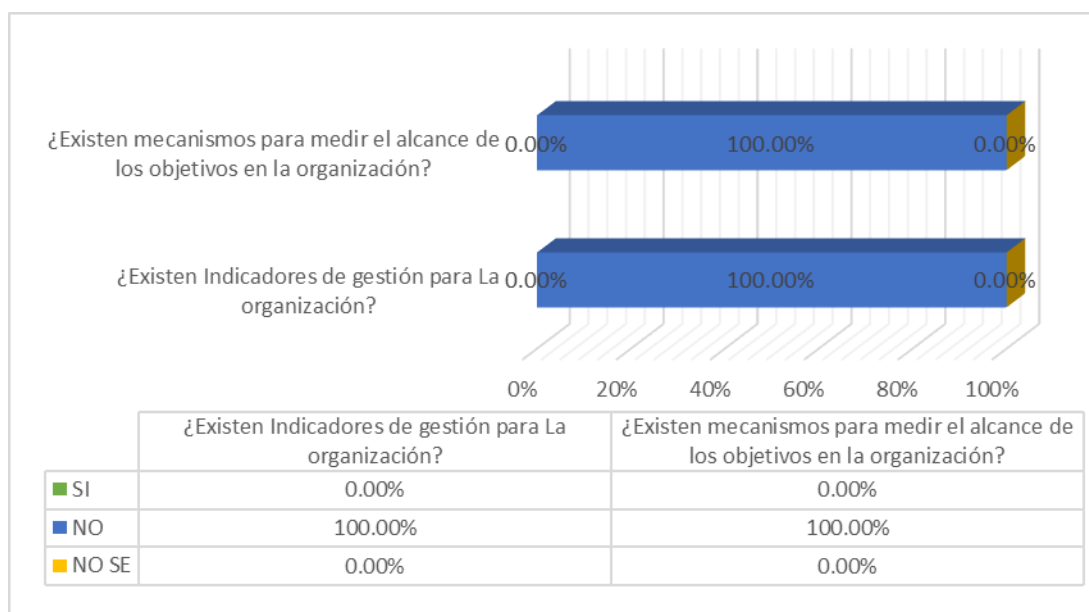


Figura 4.13. Resultados preguntas N° 5.1 y 5.2.

Fuente: el autor (2018)

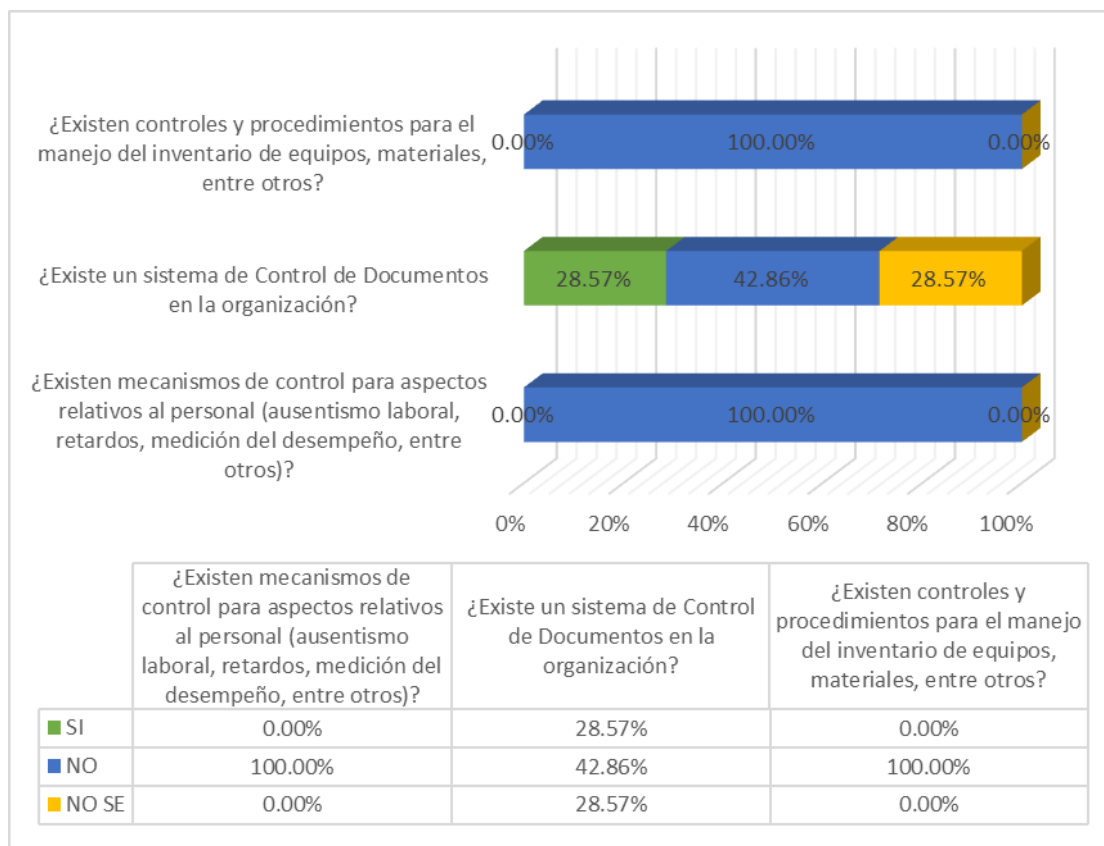


Figura 4.14. Resultados preguntas N° 5.3, 5.4 y 5.5.

Fuente: El autor (2018)

En la Ferretería 18 de Octubre C.A. según el cuestionario, actualmente no existen mecanismos de control en los departamentos que le permitan conocer y medir de manera adecuada el grado de cumplimiento de los objetivos, y es que la ausencia de un plan estratégico influye directamente en la existencia de este tipo de variables. Aunado a esto se conoció el hecho de que existe un control de documentos pero no todos los empleados con conscientes de esta información.

Posterior al análisis del área de gerencia se obtuvieron las siguientes variables:

Fortalezas

- Estructura Organizativa definida.

- Buen Clima Laboral entre los empleados y el gerente.

Debilidades

- No existe una planificación formal de las actividades
- No existe misión y visión establecidas de la empresa.
- Desconocimiento de las funciones laborales por parte de los empleados.
- Ausencia de incentivos para el personal que labora en la empresa.

b. Área de finanzas

- Recursos financieros

Evaluar la situación financiera es un proceso de marcada importancia, ya que esta influye de manera determinante en la formulación de estrategias basadas en sus respectivas fortalezas o debilidades financieras.

Ferretería 18 de Octubre C.A. al ser una empresa que se caracteriza por el autofinanciamiento, es decir, su desarrollo y desenvolvimiento depende directamente de su capacidad para comercializar y ofrecer los productos que distribuye a sus clientes, cuenta con un personal encargado de la administración, todo esto con la finalidad de llevar de manera formal el control financiero de la empresa, garantizando así orden y rapidez en tales procedimientos.

Durante la realización de ésta auditoría se contó con la participación del gerente general y la administradora de la empresa, lo que permitió conocer en su totalidad (ver figura 4.15), una vez aplicado el cuestionario, la capacidad económica de la compañía.

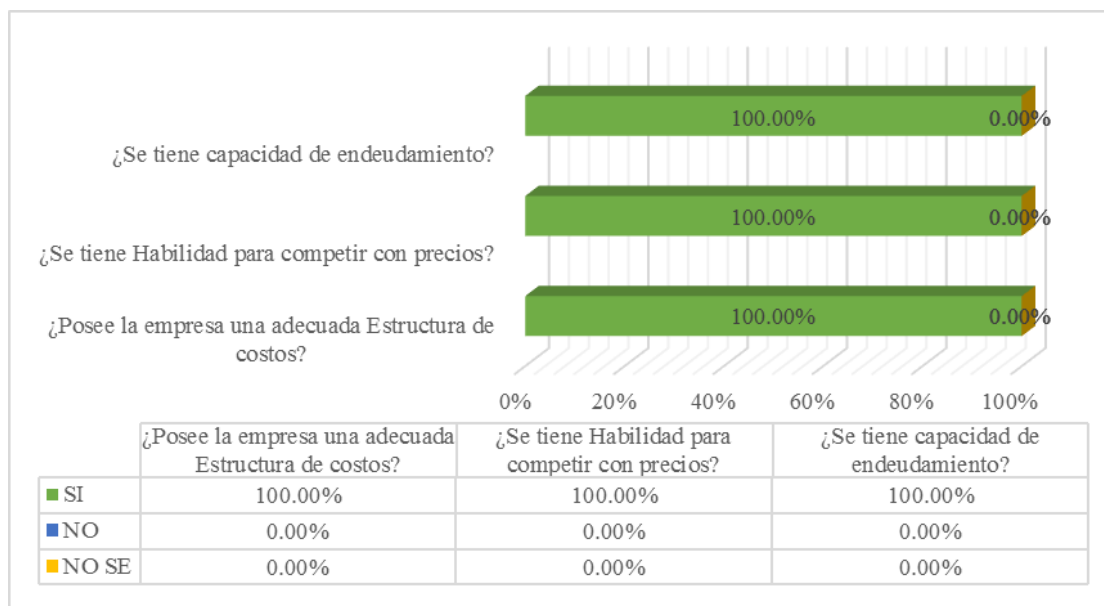


Figura 4.15. Resultados preguntas N° 6.1, 6.2 y 6.3.

Fuente: el autor (2018)

Dependiendo de las necesidades y de las prioridades existentes se realizan las compras, ya que no existe un presupuesto asignado para aquellos gastos que se consideren más importantes, a excepción de los materiales de oficina, que por considerarse gastos menores cuentan con una caja chica que contiene el dinero que será utilizado para tal fin. Ellos aseveran poseer una adecuada estructura de costos, asimismo afirman tener capacidad de endeudamiento, dado a su historial crediticio pueden obtener créditos para invertir en material nuevo ya sea por conseguirlos a buen precio o por necesitarlos, pueden responder a esto con el costo de su inventario que los ayudaría a reponer la deuda en caso que fuese necesario.

Luego de analizar este factor se obtuvo la siguiente variable:

Fortalezas

- Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.

c. Área de producción

- Función Inventario

Esta función incluye las decisiones referentes a la administración del nivel de materias primas, insumos y suministros para la venta. Las decisiones específicas incluyen: qué ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y manejo de materiales.

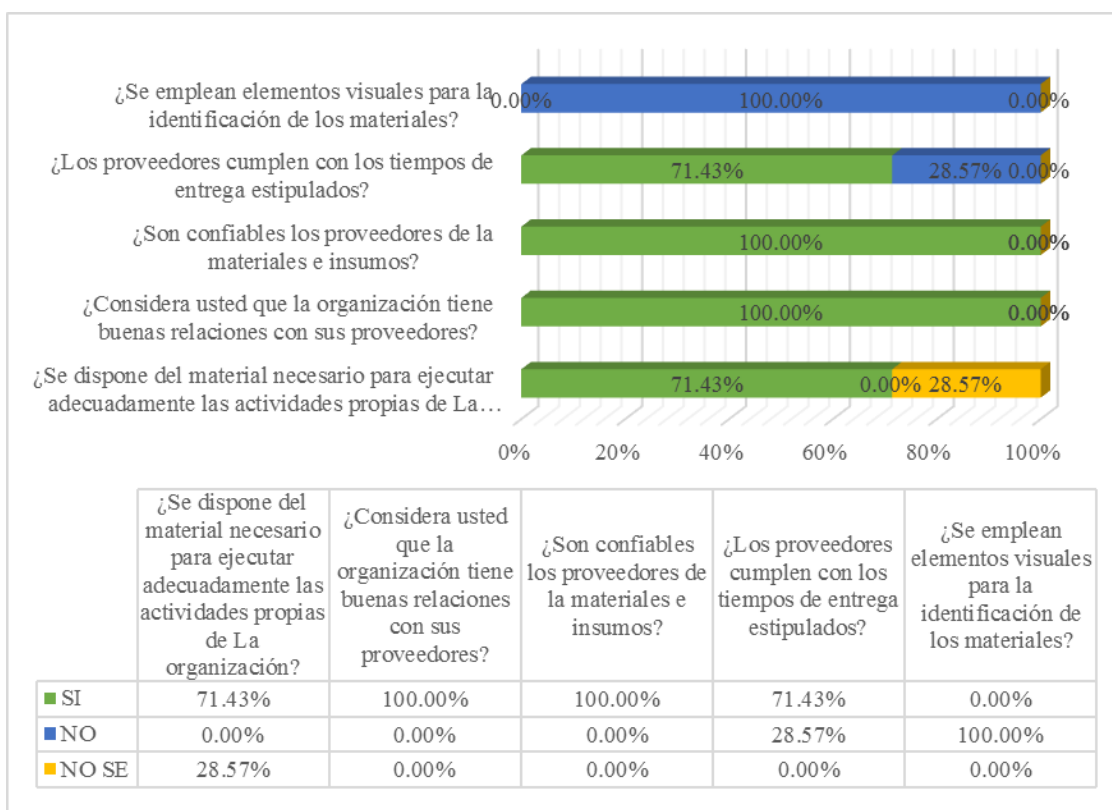


Figura 4.16. Resultados preguntas N° 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 y 7.5.
Fuente: el autor (2018)

En la empresa ferretería 18 de Octubre C.A. no se lleva a cabo esta actividad de manera adecuada o siguiendo normas de inventario establecidas, ya que los materiales que se adquieren para la venta al público es realizada de acuerdo a los requerimientos y necesidades se tengan en un determinado momento, esto se

manifestó en el cuestionario realizado (ver figura 4.16) donde el 71.43% de los encuestados afirma no tener el material necesario para ejecutar las ventas (materia prima), estas ausencias suelen suceder por descuido en los pedidos y porque la base de datos no refleja un número confiable de los artículos existente en los almacenes. Asimismo esta mala gestión de inventarios se ve reflejada en el hecho de que no existen elementos visuales para señalar la ubicación de los artículos en el depósito, razón por la cual, en algunos casos, se ve deficiencia de algunos de los materiales requeridos. Estas actividades están bajo la responsabilidad del Gerente General, el cual se encarga de analizar cuáles son las necesidades existentes, para posteriormente realizar el pedido a los proveedores, considerándose estos como confiables para la empresa de acuerdo a las opiniones emitidas por este. El gerente asevera tener buenas relaciones con todos, asegurando que esto se debe a su buen historial crediticio.

Hay que añadir que actualmente la situación económica y productiva del país afecta la distribución de materiales y por ende esto genera distorsión en cuanto la adquisición de los mismos, a la par que el cambio en los precios se produce sin previo aviso, causando retrasos en las entregas o a veces recortando los pedidos realizados.

- Función procesos

Cuando se habla de procesos es necesario evaluar ciertos aspectos tales como: elección de tecnología y ubicación de las instalaciones. La ferretería 18 de octubre C.A. al ser una empresa dedicada a la compra y venta de materiales de construcción no abarca las actividades referentes a la fabricación de productos, por lo que su tecnología no se extiende más allá de la requerida para realizar ciertas operaciones bancarias o declaración de impuestos como es una computadora con acceso internet.

A continuación, en la figura 4.17 se muestran las respuestas obtenidas en el cuestionario realizado al personal de la empresa.

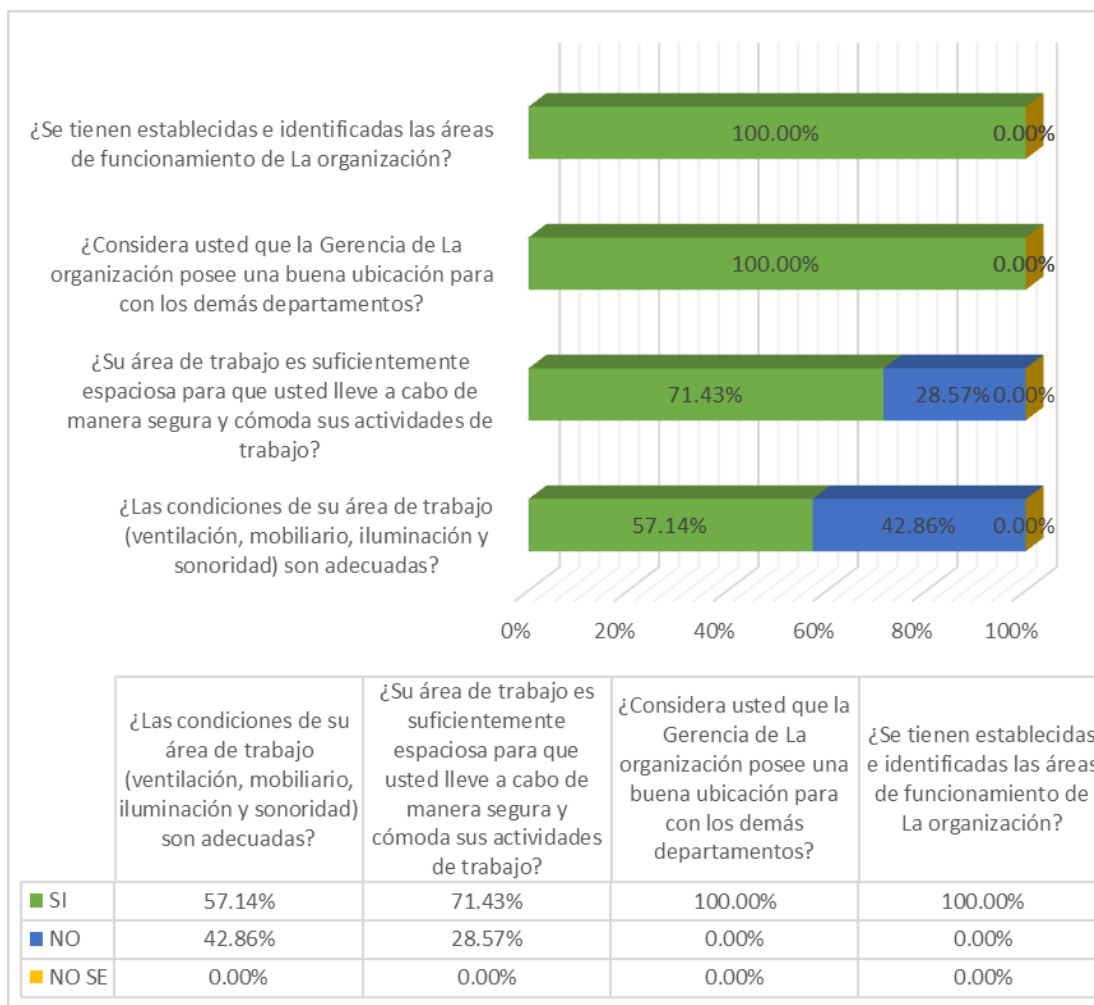


Figura 4.17. Resultados preguntas N° 8.1, 8.2, 8.3 y 8.4.

Fuente: el autor (2018)

Según lo presentado en la gráfica anterior, se puede notar que el personal está 57.14% conforme con las instalaciones disponibles para el desarrollo de sus actividades, pues cuentan con un buen espacio, ventilación, iluminación, mobiliarios y sonoridad, asimismo las distintas áreas y almacenes se tiene definidas e identificadas para su rápida localización por parte del personal de la empresa. En

cuanto a la ubicación de sus instalaciones, se encuentra ubicada en una zona, la cual es considerada como una de la más apta para este tipo de negocio, asimismo internamente la ubicación de la gerencia es accesible para los otros departamentos, así lo manifestaron el 100% de las personas encuestadas (ver figura.4.17).

- **Función capacidad**

Esta función se encarga de determinar los niveles adecuados de la producción como pronósticos, planeación de instalaciones, calendarización, análisis de líneas de espera entre otras actividades. A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta realizada en la figura 4.18:

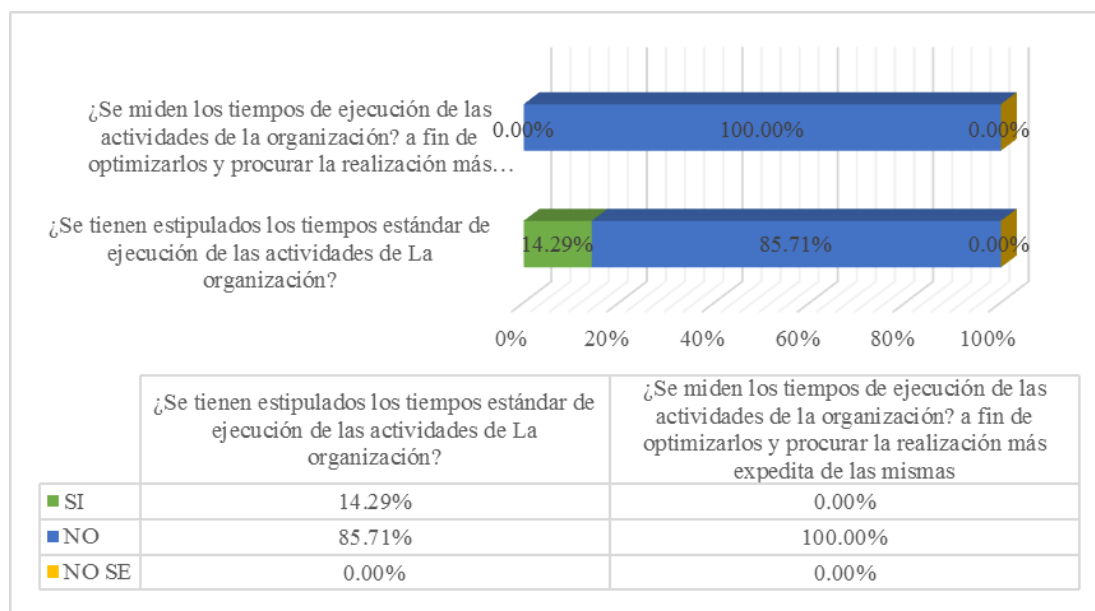


Figura 4.18. Resultados preguntas N° 9.1 y 9.2.

Fuente: el autor (2018)

Como se observa en la figura anteriormente mostrada, el 85.71% de los empleados no conoce los tiempos de ejecución de las actividades y es que esto va ligado al hecho de que el personal desconozca las funciones que deba realizar ya que

no tienen conocimiento, o no se les ha divulgado formalmente el manual de descripción de los cargos.

Luego de finalizar el análisis del área de producción, es tiempo de conocer las variables detectadas durante la realización de esta auditoría:

Fortalezas

- Buena relación con los proveedores
- Proveedores de insumos y materiales confiables
- Buena ubicación de las instalaciones.

Debilidades

- Carencia de políticas de inventario.
- Existencia de problemas logísticos en cuanto a adquisición de materiales
- Ausencia de control en los tiempos de ejecución de actividades.

d. Área de sistema de información gerencial

- Función de sistema de información gerencial

La información vincula todas las funciones de negocio y proporciona la base para todas las decisiones dentro de una organización.

El sistema de información reúne datos internos sobre producción y personal, así como datos externos sobre factores sociales, culturales, económicos, políticos, gubernamentales, y tecnológicos. Los datos se integran en forma que puedan apoyar la toma de decisiones dentro de la empresa. En la figura 4.19, se muestran los resultados obtenidos en el cuestionario realizado.

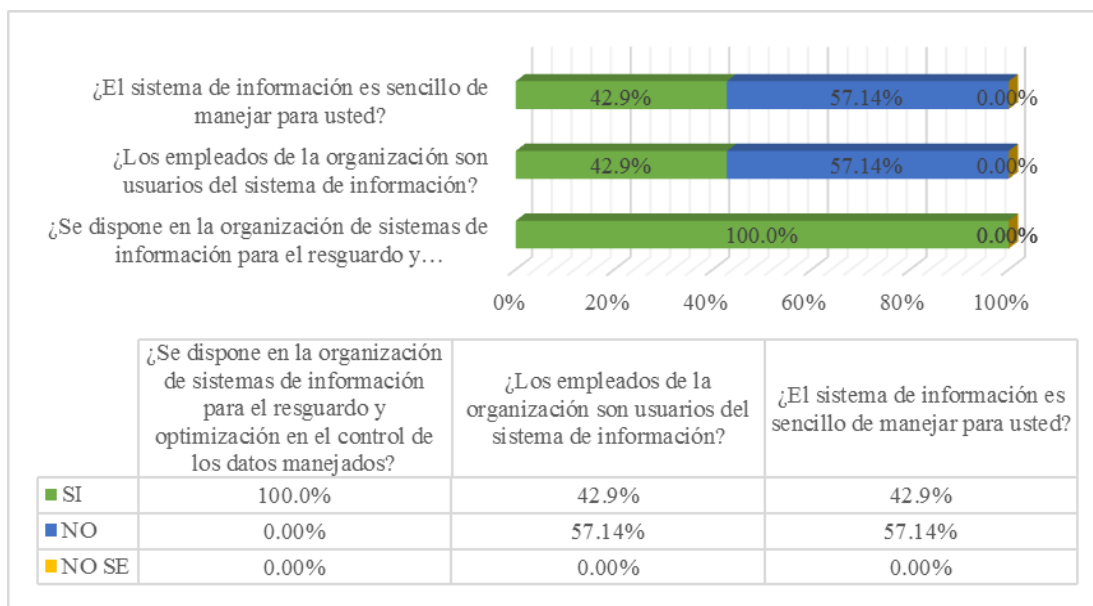


Figura 4.19. Resultados preguntas N° 10.1, 10.2 y 10.3.

Fuente: el autor (2018)

La empresa Ferretería 18 de Octubre C.A., cuenta con un pequeño sistema de información automatizado (ver figura 4.19) sin embargo este no está al total alcance de todos los empleados, pese que la mayoría sabe de su existencia solo la administración maneja la totalidad del mismo. Esto algunas veces causa inconvenientes porque hay que hacer modificaciones de precios o introducir productos al inventario y no se puede acceder a él desde el área de ventas, es una desventaja dado que el área de ventas podría disminuir el tiempo de varias actividades con el acceso a este sistema y así evitar malos entendidos en la realización de facturas y en el desfase y descontrol que siempre existe en el inventario. Cabe destacar que la función de inventario en este sistema no es información confiable para la empresa

A continuación se enuncia la variable encontrada para esta área en específico:

Debilidad

- Manejo del Sistema de Información deficiente.

4.2.2.2 Resumen de las Variables Internas

En la tabla 4.12 se muestra, a modo de resumen, el conjunto de fortalezas y debilidades detectadas a lo largo del desarrollo de la auditoría interna:

Tabla 4.12. Presentación de factores encontrados en el análisis interno

Nº	FACTORES CLAVES
FORTALEZAS	
F1	Estructura Organizativa Definida.
F2	Buen Clima Laboral entre los empleados y el gerente
F3	Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.
F4	Buena relación con los proveedores
F5	Proveedores de insumos y materiales confiables
F6	Buena Ubicación de las Instalaciones
DEBILIDADES	
D1	No existe una planificación formal de las actividades
D2	No existe misión y visión establecidas de la empresa.
D3	Desconocimiento de las funciones laborales por parte de los empleados.
D4	Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.
D5	Carencias de políticas de inventario.
D6	Ausencia de control en los tiempos de ejecución de actividades.
D7	Manejo del Sistema de Información deficiente.

Fuente: el autor (2018)

4.2.2.3 Análisis Estructural de las Variables Internas

En la tabla 4.13 que se muestra a continuación, se presenta el análisis estructural realizado para las variables internas:

Tabla 4.13. Análisis estructural de los factores internos

N°	VARIABLES	INFLUENCIA													Motricidad
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
OPORTUNIDADES															
1	Estructura Organizativa Definida.		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2	Buen Clima Laboral entre los empleados y el gerente	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3	Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.	0	0		1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
4	Buena relación con los proveedores	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	Proveedores de insumos y materiales confiables	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	1
6	Buena Ubicación de las Instalaciones	1	0	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	2
AMENAZAS															
7	No existe una planificación formal de las actividades	0	0	0	0	0	0		1	1	1	1	1	0	5
8	No existe misión y visión establecidas de la empresa.	0	0	0	0	0	0	1		1	0	0	1	0	3
9	Desconocimiento de las funciones laborales por parte de los empleados.	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	1	1	3
10	Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.	0	0	1	0	0	0	1	0	0		0	0	0	2
11	Carencias de políticas de inventario.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1	1
12	Ausencia de control en los tiempos de ejecución de actividades.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		0	1
13	Manejo del Sistema de Información deficiente.	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0		4
Dependencia		2	1	2	2	2	1	3	2	4	2	2	3	2	28

Fuente: el autor (2018)

Como siguiente paso, se procedió a la determinación de los porcentajes de motricidad y dependencia para lo cual se emplearon las ecuaciones N° 1 y N° 2 expresadas en el punto N° 3.6.4 y cuyos resultados obtenidos están en la tabla 4.14:

Tabla 4.14. Valores porcentuales de motricidad y dependencia de variables internas claves

N°	Variable	Motricidad	%M	Dependencia	%D
1	Estructura Organizativa Definida.	1	3.57	2	7.14
2	Buen Clima Laboral entre los empleados y el gerente	1	3.57	1	3.57
3	Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.	3	10.71	2	7.14
4	Buena relación con los proveedores	1	3.57	2	7.14
5	Proveedores de insumos y materiales confiables	1	3.57	2	7.14
6	Buena Ubicación de las Instalaciones	2	7.14	1	3.57
7	No existe una planificación formal de las actividades	5	17.86	3	10.71
8	No existe misión y visión establecidas de la empresa.	3	10.71	2	7.14
9	Desconocimiento de las funciones laborales por parte de los empleados.	3	10.71	4	14.29
10	Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.	2	7.14	2	7.14
11	Carencias de políticas de inventario.	1	3.57	2	7.14
12	Ausencia de control en los tiempos de ejecución de actividades.	1	3.57	3	10.71
13	Manejo del Sistema de Información deficiente.	4	14.29	2	7.14
Total		28	100	28	100

Fuente: El autor (2018)

Posteriormente, con los valores obtenidos se construyó una gráfica, plasmada en la figura 4.20, que permite visualizar la relación entre los porcentajes de dependencia y motricidad de las variables externas.

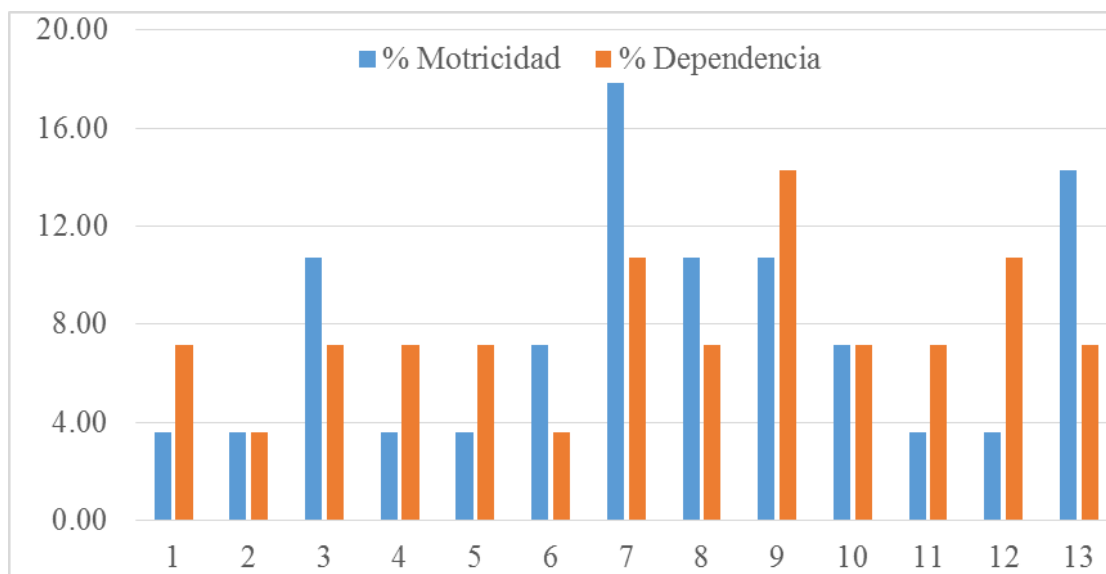


Figura 4.20 Porcentajes de Motricidad y Dependencia.

Fuente: el autor (2018)

Una vez obtenidos los valores de motricidad y dependencia, se calculó a través de las ecuaciones N° 3, N°4 y N°5 plasmados también en el punto 3.6.4, la valoración ponderada de la Matriz de los Factores Externos, en la tabla 4.15 se resumen los resultados de las mismas.

Tabla 4.15. Peso de las variables internas encontradas

N°	Variable	%M	%D	VPI	FPI	PI
1	Estructura Organizativa Definida.	3.57	7.14	3.71	3.64	0.036
2	Buen Clima Laboral entre los empleados y el gerente	3.57	3.57	3.85	3.78	0.038
3	Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.	10.71	7.14	10.85	10.65	0.106
4	Buena relación con los proveedores	3.57	7.14	3.71	3.64	0.036
5	Proveedores de insumos y materiales confiables	3.57	7.14	3.71	3.64	0.036
6	Buena Ubicación de las Instalaciones	7.14	3.57	7.42	7.28	0.073
7	No existe una planificación formal de las actividades	17.86	10.71	17.95	17.61	0.176
8	No existe misión y visión establecidas de la empresa.	10.71	7.14	10.85	10.65	0.106
9	Desconocimiento de las funciones laborales por parte de los empleados.	10.71	14.29	10.78	10.58	0.106
10	Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.	7.14	7.14	7.28	7.14	0.071
11	Carencias de políticas de inventario.	3.57	7.14	3.71	3.64	0.036
12	Ausencia de control en los tiempos de ejecución de actividades.	3.57	10.71	3.66	3.60	0.036
13	Manejo del Sistema de Información deficiente.	14.29	7.14	14.43	14.15	0.142
Total		100	100	100.00	101.94	100.00

Fuente: el autor (2018)

4.2.2.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Como parte final de la auditoría interna, se construyó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), que es una herramienta analítica de formulación de estrategias que permitió resumir y evaluar las debilidades y fortalezas importantes encontradas en la microempresa Ferretería 18 de Octubre C.A. se pueden visualizar los pasos en el punto 4.2.1.8. A continuación en la tabla 4.16 se muestran dichos resultados:

Tabla 4.16. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

N°	Variable	PE	Calif.	Peso ponderado
FORTALEZAS				
1	Estructura Organizativa Definida.	0.036	3	0.109
2	Buen Clima Laboral entre los empleados y el gerente	0.038	4	0.151
3	Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades.	0.106	4	0.426
4	Buena relación con los proveedores	0.036	3	0.109
5	Proveedores de insumos y materiales confiables	0.036	3	0.109
6	Buena Ubicación de las Instalaciones	0.073	3	0.218
Sub-total oportunidades		0.326	-	1.123
DEBILIDADES				
7	No existe una planificación formal de las actividades	0.176	1	0.176
8	No existe misión y visión establecidas de la empresa.	0.106	1	0.106
9	Desconocimiento de las funciones laborales por parte de los empleados.	0.106	1	0.106
10	Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa.	0.071	1	0.071
11	Carencias de políticas de inventario.	0.036	2	0.073
12	Ausencia de control en los tiempos de ejecución de actividades.	0.036	1	0.036
13	Manejo del Sistema de Información deficiente.	0.142	1	0.142
Sub-total amenazas		0.674	-	0.710
Total		1.000	-	1.833

Fuente: el autor (2018)

El valor ponderado promedio estratégico es de 2.5, por lo que se dice que un valor ponderado total de 4.0 indica que el proyecto responde de manera óptima a las fortalezas y debilidades, así mismo y al contrario de esto, un puntaje total ponderado de 1.0 significa que las estrategias planteadas no aprovechan las fortalezas ni superan las debilidades internas de manera eficiente.

Partiendo de lo anterior, en la tabla 4.16 se puede observar que el valor total ponderado de la Matriz de Factores Internos es de 1.833 ubicándose por debajo del

promedio propuesto por el autor Fred David (2003), indicando que la Gerencia de la empresa no ha sabido aprovechar sus fortalezas para así superar las debilidades que posee. Hay que hacer notar que las variables tales como “No existe una planificación formal de las actividades” y “Manejo del Sistema de Información deficiente”, las cuales son ambas debilidades, tienen la mayor repercusión sobre el desempeño de las actividades que se realizan en la microempresa Ferretería 18 de Octubre C.A. pues tienen la más alta ponderación de las debilidades en la tabla, 0,176 y 0,142 respectivamente y la calificación más baja (1), y es que el hecho de no tener un norte a seguir que indique lo que quieren lograr o como lo van a hacer repercute de una manera negativa en la organización, asimismo el no poseer sus empleados la capacidad de nutrir el sistema de información es una debilidad que desmejora de igual manera otras áreas ya que también se refleja en la carencia de políticas de inventario, por otro lado también se puede observar en la tabla que seis (6) de las siete (7) debilidades son muy marcadas para el sistema ya que tienen la calificación más baja (1) por lo que representan una debilidad mayor. Mientras que las variables “Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades” y “Buena ubicación de las Instalaciones” cuyas calificaciones representan una fortaleza mayor, tienen las más altas ponderaciones de todas las fortalezas. Estos son elementos que se aprecian por ser claramente los que han permitido mantener la empresa a flote, tener la capacidad de invertir eleva enormemente la posibilidad de obtener ganancias.

Pese a lo antes descrito anteriormente, dentro del sistema en estudio existen fortalezas con peso también significativo y calificaciones importantes, la cuales permitieron ubicar la puntuación final un poco más cerca de la media aceptable, y que deben ser utilizadas para reducir dichas debilidades.

Para concluir lo concerniente al análisis interno, la empresa en estudio debe tener en consideración las debilidades existentes, utilizando sus fortalezas y

aprovechando las oportunidades que le puedan brindar el entorno, para así disminuirlas.

4.3 Definición de la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos de la Ferretería 18 de Octubre C.A.

Por medio del cuestionario realizado en la auditoría interna a la gerencia general y al personal que allí labora, se pudo conocer que esta organización no cuenta con una misión y visión, ni con objetivos estratégicos que les permita tomar acciones para el logro de sus metas a corto, mediano y/o largo plazo; por lo tanto fue necesario la formulación de éstos.

Es importante destacar que para la elaboración de la misión y visión, se siguieron lineamientos del libro “Administración Estratégica” (Strickland y Thompson, 2012). Además se recopiló información necesaria del sistema objeto de estudio, para así conocer y determinar los elementos implicados en el mismo.

Para la elaboración de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, se les sugirió tanto al gerente como a los empleados, revisar y analizar puntualmente los objetivos que persiguen como empresa, así como responder cada una de las preguntas que sugieren Strickland y Thompson, (2012). Para esto se hizo la conformación del equipo natural de trabajo (ENT) el cual está constituido por el gerente, la administradora de la empresa y el investigador, este equipo se crea con la finalidad de estructurar los objetivos estratégicos y para la posterior revisión de aquellos aspectos que se van generando como son la misión, la visión, las estrategias, los planes de acción, entre otro

Para la realización de la misión-visión se tomaron en consideración las opiniones del gerente general y de los empleados de la empresa, esto luego de haber

realizado una reunión, en donde la idea o razón fundamental fue enfocar ¿Qué desea llegar a ser la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A, como organización en un futuro? Una vez respondida esta incógnita, se procedió a formular la misión-visión de la misma.

4.3.1 Misión

Una misión debidamente estructurada permite encaminar a una organización al logro de las principales actividades y operaciones que desarrollan a diario, considerándose éste uno de los elementos fundamentales para la elaboración de un plan estratégico.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

Para Strickland y Thompson (2012) “una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”.

El Equipo Natural de Trabajo (ENT) procedió a realizar el análisis de las opiniones y la información reunida anteriormente, adicionalmente se revisaron misiones de organizaciones similares exitosas para obtener una idea sobre el

producto, se redactó la misión de la Ferretería 18 de Octubre C.A, la cual será presentada ante la gerencia para su aprobación.

A continuación se presenta la misión formulada para la Ferretería 18 de Octubre C.A:

“Somos una empresa que se dedica a la compra y venta de materiales de construcción, plomería y electricidad, cumpliendo con las expectativas de competitividad de la zona, en pro de la estabilidad laboral y desarrollo de la empresa. Estamos enfocados en la satisfacción de nuestros clientes, procuramos la calidad de los productos que ofrecemos y sobre todo de nuestro servicio. Tenemos la convicción que invertir en el hogar aumenta el bienestar y la calidad de vida de la familia, por eso proporcionamos a nuestros clientes los artículos con mejores cualidades y al mejor precio de la zona.”

4.3.1.1. Validación de la misión

- ¿Quiénes somos?

Somos una empresa que se dedica a la compra y venta de materiales de construcción, plomería y electricidad, cumpliendo con las expectativas de competitividad de la zona, en pro de la estabilidad laboral y desarrollo de la empresa.

- ¿Qué hacemos?

Estamos enfocados en la satisfacción de nuestros clientes, procuramos la calidad de los productos que ofrecemos y sobre todo de nuestro servicio.

- ¿Por qué estamos aquí?

Tenemos la convicción que invertir en el hogar aumenta el bienestar y la calidad de vida de la familia, por eso proporcionamos a nuestros clientes los artículos con mejores cualidades y al mejor precio de la zona.

4.3.2 Visión

Las opiniones y conclusiones del ENT sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico la dirección de largo plazo de la compañía. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar? Es importante que se fije una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección.

Queda claro que todos los miembros de la organización deben participar en la formulación y la posterior evaluación, difusión y seguimiento de la visión, aunque con niveles de responsabilidad diversos. Para concluir este punto, se redactó la visión de la Ferretería 18 de Octubre C.A, la cual se presenta a continuación:

“Estamos comprometidos en convertirnos en una empresa de referencia en el área de venta de materiales de construcción, plomería y electricidad en el sur del estado Anzoátegui. Planificamos nuestro crecimiento caracterizándonos por ser una

empresa honesta donde predomine el respeto y la responsabilidad en cada una de las actividades que realizamos la ética”.

4.3.3 Objetivos Estratégicos

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

El ENT redactó los objetivos considerando los criterios establecidos por la metodología de David (2003), quien establece que los mismos deben ser “cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la empresa” (p. 158), siendo éstos los siguientes:

- Consolidar a la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A como una de las organizaciones principales de la zona sur del estado Anzoátegui, dentro de doce (12) meses.
- Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.
- Incrementar en un 30% la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes en los próximos seis (6) meses.
- Minimizar el tiempo de respuesta a nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos en un 15% para el primer trimestre del año 2019.
- Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.
- Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% para el primer trimestre del año 2019.

4.4 Formulación de las Estrategias Adecuadas de Acuerdo a los Objetivos Planteados

Una vez realizada la declaración de la misión y la visión, así como los objetivos estratégicos de la Ferretería 18 de Octubre C.A., se procedió a formular un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa lograr de una manera más sistemática los objetivos planteados. En la formulación de las estrategias se empleó un marco conceptual de tres (3) etapas para tomar decisiones, las cuales se dividen de la siguiente manera:

4.4.1 Etapa de Insumos

Según lo establecido por el autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, se debe realizar la identificación de los factores externos e internos que afectan a la empresa, lo cual ya se desarrolló en el objetivo 4.2, específicamente están definidos estos factores en las tablas 4.7 y 4.12 respectivamente, estas son las bases para la identificación y evaluación de las estrategias, de igual manera proporcionan los insumos básicos necesarios para las matrices de adecuación y decisión.

4.4.2. Etapa de Adecuación

En esta etapa se procedió a analizar los factores internos y externos claves encontrados de la empresa, ya que el desarrollo de las matrices que acá se aplican depende completamente de dicho análisis., esto con la finalidad de generar un conjunto de estrategias factibles a través del empleo de la matriz FODA, la cual se muestra a continuación en la tabla 4.17:

Tabla 4.17. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	Fortalezas	Debilidades
	F1. Estructura Organizativa Definida. F2. Buen Clima Laboral entre los empleados y el gerente F3. Recursos económicos suficientes para realizar sus actividades. F4. Buena relación con los proveedores F5. Proveedores de insumos y materiales confiables F6. Buena Ubicación de las Instalaciones	D1. No existe una planificación formal de las actividades D2. No existe misión y visión establecidas de la empresa. D3. Desconocimiento de las funciones laborales por parte de los empleados. D4. Existe bajo nivel de estímulo para el personal que labora en la empresa. D5. Carencias de políticas de inventario. D6. Ausencia de control en los tiempos de ejecución de actividades. D7. Manejo del Sistema de Información deficiente.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Control fiscal establecido por el gobierno central. O2. Ubicación geográfica. O3. Disponibilidad de herramientas tecnológicas. O4. Existencia de proveedores confiables en la zona. O5. Vulnerabilidad de la competencia	EFO1. Diversificar la cartera de productos existentes para la venta (F3,O2) EFO2. Afianzar la fidelidad de los clientes garantizando la disponibilidad de productos mediante la creación de un sistema de inventario (F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5)	EDO1. Fomentar en los empleados el manejo y desarrollo de las herramientas tecnológicas (D3, D4, D5, D6, D7, O1, O3). EDO2. Implementar programas de incentivos para el personal (D4, O3) EDO3. Capacitar a los empleados de acuerdo a las funciones definidas para cada puesto de trabajo y evitar así la duplicidad de responsabilidades (D3, D6,O3) EDO4. Implementar un sistema contable automatizado para agilizar el proceso administrativo de la empresa (D3, D7,O1)

Fuente: El autor (2018)

Continuación Tabla 4.17. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Elevadas tasas de inflación. A2. Incremento en los costos por aumento de la paridad cambiaria. A3. Bajo poder adquisitivo de la población. A4. Inestabilidad política del país. A5. Desempleo A6. Número considerable de competidores	EFA1. Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes (F3, A1, A2, A3, A6) EFA2. Diseñar planes de publicidad y mercadeo para la captación de nuevos clientes (F3, F4, F5, F6, A6) EFA3. Administrar inteligentemente el capital de trabajo para garantizar la solvencia de la empresa (F2, F3, A4, A5)	EDA1. Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos a la hora de realizar inventario (D4, D5, D6, A2, A4, A6) EDA2. Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la ausencia, petición y entrega de los materiales y suministros para la venta y uso de la empresa (D3, D5, D6, D7, A1, A2, A4)

Fuente: el autor (2018)

4.4.3 Etapa de Decisión

La relación de enlace entre los objetivos y las estrategias establece el proceso de selección de las últimas. El primer paso de esta etapa fue construir una tabla donde se plasma la comparación entre los objetivos estratégicos del proyecto y las estrategias antes formuladas en la etapa de adecuación

A continuación se muestra en la tabla 4.18 los objetivos estratégicos vs las estrategias formuladas.

Tabla 4.18. Objetivos estratégicos vs las estrategias planteadas

Objetivos	Estrategias
Consolidar a la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A como una de las organizaciones principales de la zona sur del estado Anzoátegui, dentro de doce (12) meses	EFO1. Diversificar la cartera de productos existente para la venta
Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.	EFA1. Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes EFA3. Administrar inteligentemente el capital de trabajo para garantizar la solvencia de la empresa EDA2. Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la ausencia, petición y entrega de los materiales y suministros para la venta y uso de la empresa
Incrementar en un 30% la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes para el segundo trimestre del año 2019	EDO1. Fomentar el manejo y desarrollo de las herramientas tecnológicas EFO2. Afianzar la fidelidad de los clientes garantizando la disponibilidad de productos mediante la creación de un sistema de inventario
Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% para el primer trimestre del año 2019.	EFA2. Diseñar planes de publicidad y mercado para la captación de nuevos clientes

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.18. Continuación

Minimizar el tiempo de respuesta para con nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos en un 15% para el primer trimestre del año 2019.	EDO4. Implementar un sistema contable automatizado para agilizar el proceso administrativo de la empresa
Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.	EDO2. Implementar programas de incentivos para el personal EDO3. Capacitar a los empleados de acuerdo a las funciones definidas para cada puesto de trabajo y evitar así la duplicidad de responsabilidades EDA1. Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos a la hora de realizar inventario

Fuente: el autor (2018)

Una vez formuladas dichas estrategias el equipo natural de trabajo conformado por el gerente (propietario), la administradora y el investigador, procedió a la selección de las más convenientes para la empresa Ferretería 18 de octubre C.A de acuerdo a los objetivos trazados para la mejora de los procesos administrativos.

Las estrategias factibles encontradas pueden ser aplicadas de manera simultánea, por tal motivo no fue necesario el empleo de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), ya que ésta se aplica a estrategias alternativas mutuamente excluyentes.

Tabla 4.19. Estrategias principales planteadas

Objetivos	Estrategias
Consolidar a la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A como una de las organizaciones principales de la zona sur del estado Anzoátegui, dentro de un (1) año.	EFO1. Diversificar la cartera de productos para la venta existente
Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.	EFA1. Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes
Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% el primer trimestre del año 2019.	EFA2. Diseñar planes de publicidad y mercado para la captación de nuevos clientes
Incrementar en un 30% la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes para el segundo trimestre del año 2019	EDO1. Fomentar el manejo y desarrollo de las herramientas tecnológicas
Minimizar el tiempo de respuesta para con nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos en un 15% para el primer trimestre del año 2019.	EDO4. Implementar un sistema contable automatizado para agilizar el proceso administrativo de la empresa
Promover el fortalecimiento y la motivación del talento humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.	EDO2. Implementar programas de incentivos para el personal

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.20. Estrategias de contingencia

Objetivos	Estrategias
Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.	EFA3. Administrar inteligentemente el capital de trabajo para garantizar la solvencia de la empresa EDA2. Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la ausencia, petición y entrega de los materiales y suministros para la venta y uso de la empresa
Incrementar en un 30% la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes para el segundo trimestre del año 2019	EFO2. Afianzar la fidelidad de los clientes garantizando la disponibilidad de productos mediante la creación de un sistema de inventario

Fuente: el autor (2018)

Continuación, Tabla 4.20. Estrategias de contingencia

Objetivos	Estrategias
Promover el fortalecimiento y la motivación del talento humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.	EDO3. Capacitar a los empleados de acuerdo a las funciones definidas para cada puesto de trabajo y evitar así la duplicidad de responsabilidades EDA1. Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos a la hora de realizar inventario

Fuente: el autor (2018)

4.5 Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) Basado en las Estrategias Propuestas y los Indicadores de Gestión Seleccionados

El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión estratégica de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

4.5.1 Definición de la Orientación Estratégica de la Organización

Una vez realizada la construcción de la misión y visión del proyecto en el objetivo 3, así como la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el objetivo 4, específicamente en la tabla 4.18, se obtuvo la base para la enmarcación de los objetivos estratégicos dentro del CMI, que representan la dirección y la toma de decisiones del proyecto, cuya descripción se hace a continuación:

- Perspectiva financiera

Los indicadores resultantes de esta perspectiva, son aquellos que permiten resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado, lo que permite mencionar que una perspectiva financiera es el motor de arranque del CMI, además de convertirse en un reflejo de los resultados obtenidos en el resto de las demás perspectivas.

Asimismo, con esta perspectiva, se busca satisfacer las expectativas planteadas para el desarrollo de la empresa, además de garantizarse la estabilidad de la misma, ya que será posible medir el rendimiento económico, desarrollo, rentabilidad de la organización, entre otras cosas. Los objetivos incluidos en esta categoría son los siguientes:

- Consolidar a la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A como una de las organizaciones principales de la zona sur del estado Anzoátegui, dentro de doce (12) meses.
- Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.

- Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que la organización desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. La perspectiva del cliente entonces, medirá las expectativas que tendrán los mismos en cuanto a la atención y servicio.

En este orden de ideas, se tomarán en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, integrándolos en una propuesta de valor para poder así centrarse en los procesos que para ellos son importantes y lograr así, a través de la

calidad un mayor índice de satisfacción, además de lograr de esta manera un panorama financiero próspero, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas o servicios prestados. Los objetivos integrados a esta perspectiva son los siguientes:

- Incrementar en un 30% la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes en los próximos seis (6) meses.
 - Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% en los próximos tres (3) meses.
-
- Perspectiva del proceso interno

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

Asimismo, a través de esta perspectiva se podrá lograr la determinación de indicadores claves que permitan a mediano plazo la estandarización de las actividades principales y más importantes de la empresa con el fin de reducir tiempos y de esta manera aprovechar el mismo. El objetivo vinculado a esta perspectiva es el siguiente:

- Minimizar el tiempo de respuesta a nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos en un 15% para el primer trimestre del año 2019
-
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento contiene los objetivos que la gerencia de la organización se debe plantear para promover el fortalecimiento de las

personas, los sistemas y los procedimientos, y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo.

En este caso, el nivel de desempeño de los trabajadores de la empresa indica el rendimiento sobre las capacidades necesarias para el cumplimiento de las actividades. Es de vital importancia que los empleados tengan un nivel de conocimiento acorde a las ramas en los que se desempeñan dentro de la empresa, que estén capacitados para servir y brindar información requerida por los clientes, además de poseer conocimiento de herramientas, los sistemas y los procedimientos logísticos que permitan su desenvolvimiento armónico dentro del ambiente laboral, con el fin de brindar un servicio de alta calidad.

Dado lo anterior descrito el objetivo estratégico ubicado en esta categoría es:

- Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019

4.5.2 Objetivos y Medidas Estratégicas

Una vez vinculados los objetivos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), se establecen los vectores estratégicos, que no son más que un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia específica para cada uno.

Posterior a esto, se diseñan indicadores claves para cada estrategia, los cuales permitirán medir el curso del cumplimiento de los objetivos. En la tabla 4.20, se muestran los indicadores o medidas claves asociadas a cada estrategia y perspectiva que permitirán evaluar en qué magnitud se están logrando los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 4.21. Relación de perspectivas, estrategias e indicadores.

Perspectiva	Estrategias	Indicadores
Financiera	Diversificar la cartera de productos existente para la venta	Productos nuevos adquiridos
	Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes.	Ventas pendientes
	Administrar inteligentemente el capital de trabajo para garantizar la solvencia de la empresa.	Rentabilidad sobre ventas
	Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la ausencia, requerimiento y entrega de los materiales y suministros para la venta y uso de la empresa.	Cumplimiento de plan de ventas
Cliente	Diseñar planes de publicidad y mercado para la captación de nuevos clientes.	Impacto de la publicidad
	Fomentar el manejo y desarrollo de las herramientas tecnológicas.	Disponibilidad de la información.
	Afianzar la fidelidad de los clientes garantizando la disponibilidad de productos mediante la creación de un sistema de inventario.	Satisfacción de los clientes
Procesos internos	Implementar un sistema contable automatizado para agilizar el proceso administrativo de la empresa.	Dependencia contable externa
Aprendizaje y crecimiento	Implementar programas de incentivos para el personal.	Satisfacción de los empleados
	Capacitar a los empleados de acuerdo a las funciones definidas para cada puesto de trabajo y evitar así la duplicidad de responsabilidades.	Capacitaciones realizadas
	Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos a la hora de realizar inventario.	Horas hombre de capacitación

Fuente: el autor (2018)

Seguido a esto se procede a la realización de la descripción específica de las estrategias y los indicadores. Para el estudio detallado de cada una de las estrategias formuladas por objetivo para la empresa, se elaboraron los planes de acción y los correspondientes indicadores de gestión.

4.5.3 Planes de Acción Estratégica

En las tablas 4.21 hasta la 4.31 se formulan los planes de acción para la empresa. Los cuales fueron establecidos por el ENT el cual fue conformado para

establecer los objetivos estratégicos en el punto 4.3.3, en las tablas se muestran los cursos de acción, responsables, duración, recursos y mecanismos de retroalimentación asociados a cada estrategia y objetivo.

Tabla 4.22. Plan de acción de la estrategia FO1

Objetivo N° 1. Consolidar a la empresa Ferreteria 18 de Octubre C.A como una de las organizaciones principales de la zona sur del estado Anzoátegui, dentro de doce (12) meses				
Estrategia: Diversificar la cartera de productos existente para la venta				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Determinar en qué rubros de la empresa se desea incursionar o expandir	Gerente y administrador	Mensual	Humanos Materiales Tiempo	Reunión
Realizar una lista de los posibles proveedores y hacer contacto vía telefónica o email	Gerente y administrador	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Lista de proveedores
Evaluar y comparar costos y marcas disponibles	Gerente y administrador	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Informe de respuesta de los proveedores
Determinar proveedores y pedidos	Gerente y administrador	1 semana	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Facturas de compras realizadas
Realizar seguimiento a los acuerdos establecidos	Gerente	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo	Informe de seguimiento

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.23. Plan de acción de la estrategia FA1

Objetivo N° 2. Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.				
Estrategia: Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Visualizar planes de financiamiento de la competencia para sus clientes (en caso de haberlos) para su respectivo análisis	Gerente y administrador	3 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Observación directa e informe
Estudiar condiciones monetarias de la empresa	Gerente y administrador	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Estudios financieros de la empresa
Establecer planes de financiamiento tales como: descuentos por volumen de compras o cobros a créditos en divisas	Gerente y administrador	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Listado de planes a ofrecer
Poner en ejecución los planes de financiamiento	Gerente y administrador	2 semanas	Humanos Tiempo	Monitoreo de planes de financiamiento
Seguimiento del desarrollo de los planes de financiamiento	Gerente y administrador	Semanal	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Respuestas de la satisfacción de los clientes

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.24. Plan de acción de la estrategia FA3

Objetivo N° 2. Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.				
Estrategia: Administrar inteligentemente el capital de trabajo para garantizar la solvencia de la empresa				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Conservar clientes a través de la mejora continua del servicio prestado (siguiendo y respondiendo oportunamente a las quejas y sugerencias)	Gerente y administrador	Continua	Humanos	Medición de la satisfacción del cliente
Comprar materiales inteligentemente, a través de un plan de compras semanal buscando siempre la mejor oferta del mercado	Gerente y administrador	Continua	Humanos Materiales Tecnológicos	Plan de compras
Detectar capital inmovilizado	Gerente y administrador	3 semanas	Humanos Tecnológicos	Activos de la empresa que no están siendo eficientemente utilizados
Evaluar el desempeño de la empresa	Gerente y administrador	3 semanas	Humanos Materiales Tecnológicos	Informes de rendimiento en las diversas áreas

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.25. Plan de acción de la estrategia DA2

Objetivo N° 2. Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.				
Estrategia: Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la ausencia, petición y entrega de los materiales y suministros para la venta y uso de la empresa				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Registrar en una planilla de anotaciones las necesidades y requerimientos de la empresa para la venta y el uso	Gerente	Continuo	Humanos Tiempo Materiales	Formatos de requerimientos
Evaluar los requerimientos de materiales en la empresa cotejando las planillas con el sistema	Gerente	Semanal	Humanos Tiempo Materiales	Informe de materiales ausentes
Ejecutar procedimientos de petición y posteriormente recepción de materiales	Gerente	Semanal	Humanos Tiempo Financieros	Pedidos registrados
Evaluar estado de materiales y conformidad con el pedido requerido	Gerente	al llegar el pedido	Humanos Tiempo Materiales	Facturas recibidas
Cargar al sistema la cantidad de artículos recibidos	Gerente	al llegar el pedido	Humanos Tiempo Materiales	Sistema actualizado

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.26. Plan de acción de la estrategia DO1

Objetivo N° 3. Incrementar en un 30% la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes para el segundo trimestre del año 2019				
Estrategia: Fomentar el manejo y desarrollo de las herramientas tecnológicas				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Evaluar las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado para la gestión empresarial	Gerente y administrador	2 semanas	Humanos Materiales Tecnológicos	Lista de posibles herramientas tecnológicas
Cotización de los posibles proveedores de la herramienta tecnológica	Gerente y administrador	2 semanas	Humanos Materiales Tecnológicos	: Lista de precios de las herramientas tecnológicas
Seleccionar la herramienta tecnológica a utilizar según las necesidades de la empresa	Gerente y administrador	2 semanas	Humanos Materiales	Evaluación de las herramientas tecnológicas
Implementar la herramienta seleccionada	Gerente y administrador	2 semanas	Humanos Materiales Tecnológicos	Informe de implementación de la herramienta
Efectuar pruebas de validación del correcto funcionamiento de la herramienta	Gerente y administrador	3 semanas	Humanos Materiales Tecnológicos	Resultados de la prueba
Capacitar al personal para su uso	Gerente y administrador	2 semanas	Humanos Materiales Tecnológicos	Planes de capacitación

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.27. Plan de acción de la estrategia FO2

Objetivo N° 3. Incrementar en un 30% la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes para el segundo trimestre del año 2019.				
Estrategia: Afianzar la fidelidad de los clientes garantizando la disponibilidad de productos mediante la creación de un sistema de inventario				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Diagnosticar la situación actual del control de inventario de los materiales para la venta	Gerente y administrador	2 semanas	Humanos Tiempo	Estado del sistema de inventario
Determinar los requerimientos que se deben llevar para la propuesta del sistema de inventario de la empresa	Gerente y administrador	2 semanas	Humanos Tiempo	Informe detallado de ítems que necesite el sistema
Diseñar un sistema de control de inventario en la empresa	Gerente y administrador	1 mes	Humanos Materiales Tecnológicos Tiempo	Desarrollo de un sistema de inventario
Implementar el sistema de control de inventario	Gerente y administrador	1 mes	Humanos Tiempo	Transferencia de datos de facturas de compra y materiales en stock
Monitorear periódicamente el correcto funcionamiento del sistema	Gerente y administrador	1 vez cada 3 meses	Humanos Tiempo	Auditoria

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.28. Plan de acción de la estrategia FA2

Objetivo N° 4 Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% en los próximos tres (3) meses.				
Estrategia: Diseñar planes de publicidad y mercado para la captación de nuevos clientes				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Evaluar los aspectos que se darán a conocer a través de los planes de mercadotecnia y publicidad	Gerente	2 semanas	Humanos Materiales	Informe
Diseñar los planes de mercadotecnia y publicidad	Gerente	1 semana	Humanos Materiales	Plan de mercadotecnia
Dirigirse a los medios de comunicación para conocer costos de publicidad	Personal asignado	1 semana	Humanos Materiales	Presupuesto
Evaluar las posibilidades económicas de la empresa para financiar la publicidad en cada medio seleccionado	Gerente y administrador	1 semana	Humanos Materiales	Reunión (minuta de reunión)
Seleccionar el medio de conveniencia y colocar los planes de mercadotecnia y publicidad	Gerente y administrador	1 semana al mes por 1 año	Económicos	Carta de aprobación
Estimar el número de clientes captados gracias a la publicidad	Gerente y administrador	1 vez al mes por 3 meses	Humanos Materiales	Cuestionario

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.29. Plan de acción de la estrategia FA1

Objetivo N° 5. Minimizar el tiempo de respuesta para con nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos en un 15% para el primer trimestre del año 2019.				
Estrategia: Implementar un sistema contable automatizado para agilizar el proceso administrativo de la empresa				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Determinar el número y tipo de transacciones contables que deben realizarse mensualmente	Gerente y administrador	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Reuniones
Determinar las transacciones contables que pueden realizarse sin un sistema contable específico	Gerente y administrador	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Listado de procedimientos
Realizar evaluación y selección de los proveedores para el adiestramiento	Gerente y administrador	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Listado de proveedores
Desarrollar e implementar un sistema contable	Proveedor	1 mes	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Proyecto
Formalizar el plan de capacitación	Proveedor	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Plan de capacitación
Ejecutar las actividades de capacitación	Proveedor	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Informe
Realizar seguimiento a las declaraciones correspondientes	Gerente Administrador Proveedor	1 mes	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Verificación de declaraciones

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.30. Plan de acción de la estrategia DO2

Objetivo N° 6. Promover el fortalecimiento y la motivación del talento humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.				
Estrategia: Implementar programas de incentivos para el personal				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Establecer las funciones a realizar	Gerente	1 semana	Humano Materiales Tiempo	Cooperación entre las áreas de la empresa
Fijar una política de remuneración por objetivos a puntos claves, según resultados	Gerente	1 semana	Humano Materiales Tiempo	Resultados obtenidos
Apertura de un buzón de sugerencias para las mejores en la empresa según líneas de actuación	Gerente	2 semanas	Humano Materiales Tiempo	Cartas u oficios recibidos
Crear una cultura de feedback entre gerencia y empleados	Gerente	2 semanas	Humano Materiales Tiempo	Reuniones

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.31. Plan de acción de la estrategia DO3

Objetivo N° 5. Promover el fortalecimiento y la motivación del talento humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.				
Estrategia: Capacitar a los empleados de acuerdo a las funciones definidas para cada puesto de trabajo y evitar así la duplicidad de responsabilidades				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Seleccionar el responsable de establecer y comunicar las funciones de cada puesto de trabajo	Gerente	1 semana	Humanos Tiempo	Cooperación entre el ENT
Comunicar a los empleados el diseño y contenido de las fichas técnicas	Gerente	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Reuniones
Corregir o recaudar sugerencias del personal de la empresa en cuanto a las funciones documentadas para cada puesto de trabajo	Gerente	6 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Reuniones
Implementar las fichas técnicas para cada puesto de trabajo	Gerente	1 mes	Humanos Tiempo Financieros	Respuesta de los empleados
Evaluar periódicamente si es necesaria la re-estructuración de los puestos de trabajo las funciones inherentes al cargo	Gerente	1 semana mensual por año	Humanos Materiales Tiempo	Propuestas de los empleados

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.32. Plan de acción de la estrategia DA1

Objetivo N° 5. Promover el fortalecimiento y la motivación del talento humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.				
Estrategia: Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos a la hora de realizar inventario				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Evaluar las necesidades formativas del personal	Gerente	Trimestral	Humanos Materiales Tiempo	Encuestas Entrevistas
Establecer los puntos de atención más relevantes para realizar los adiestramientos	Gerente	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Informe de detección de las necesidades de capacitación
Definir la lista de personas que requieren adiestramiento	Gerente	1 semana	Humanos Materiales Tiempo	Lista de trabajadores
Realizar evaluación de los proveedores del servicio de adiestramiento (en caso de que el adiestramiento sea externo) o establecer una lista de los potenciales facilitadores internos (si este procedimiento lo puede realizar el personal de la empresa)	Gerente	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Informe presupuestario (para el caso del servicio prestado por empresa externa) Lista de facilitadores (si la capacitación la dictará personal de la empresa)

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.32. Continuación

Seleccionar el proveedor (externo según las capacidades financieras) o facilitador interno (según disponibilidad de tiempo y conocimientos sobre el tema a abordar)	Gerente	1 semana	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Notificación (para el caso en que la capacitación sea dictada por personal interno) o Contrato (para el caso en que la capacitación sea dictada por personal externo)
Formalizar el plan de capacitación	Gerente	2 semanas	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Plan general de capacitación
Ejecutar las actividades de capacitación	Gerente	Variable (dependerá de las actividades programadas)	Humanos Materiales Tiempo Financieros	Curso, Talleres Charlas
Realizar seguimiento de las actividades anteriores	Gerente	Permanente (luego de cada actividad)	Humanos Materiales Tiempo	Informe de seguimiento

Fuente: el autor (2018)

4.5.4 Diagrama de Gantt

En la tabla 4.32 se muestra el diagrama de Gantt como un cronograma para la realización de las estrategias, este fue formulado por el Equipo Natural de Trabajo (ENT) el cual decidió emprender el programa con la estrategia “Administrar inteligentemente el capital de trabajo para garantizar la solvencia de la empresa” de esta manera poder detectar el capital inmovilizado y presente dentro de la organización para así tener actualizados los recursos con los que se cuentan y comenzar a trabajar en función de eso. Asimismo se consideró la estrategia “Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la ausencia, requerimiento y entrega de los materiales y suministros para la venta y uso de la empresa” ya que este mecanismo como estrategia no consumirá recursos financieros y puede ponerse en marcha inmediatamente.

Tabla 4.33. Diagrama de Gantt como cronograma para las estrategias

ESTRATEGIAS	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diversificar la cartera de productos existente para la venta																								
Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes.																								
Diseñar planes de publicidad y mercado para la captación de nuevos clientes.																								
Fomentar el manejo y desarrollo de las herramientas tecnológicas.																								
Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la ausencia, requerimiento y entrega de los materiales y suministros para la venta y uso de la empresa.																								
Implementar programas de incentivos para el personal.																								
Implementar un sistema contable automatizado para agilizar el proceso administrativo de la empresa.																								
Administrar inteligentemente el capital de trabajo para garantizar la solvencia de la empresa.																								
Afianzar la fidelidad de los clientes garantizando la disponibilidad de productos mediante la creación de un sistema de inventario.																								
Capacitar a los empleados de acuerdo a las funciones definidas para cada puesto de trabajo y evitar así la duplicidad de responsabilidades.																								
Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos a la hora de realizar inventario.																								

Fuente: el autor (2018)

4.5.5 Indicadores de Gestión

A continuación se presentan en las siguientes tablas (4.33 a la 4.43) el detalle de la cedula de los indicadores de desempeño, organizado para cada perspectiva del CMI:

Tabla 4.34. Cedula del indicador asociada a la estrategia FO1

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	Consolidar a la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A como una de las organizaciones principales de la zona sur del estado Anzoátegui, dentro de doce (12).meses	
ESTRATEGIA	Diversificar la cartera de productos existente para la venta	
RESPONSIBLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Productos nuevos adquiridos	Este indicador da a conocer la cantidad de recursos financieros que el Gerente está dispuesto a invertir en la compra de nuevos productos para ofrecer.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$CNP = \frac{NP0 - NP1}{NP1}$	Sistema de inventario	Mensual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si la cantidad de productos nuevos es >5 mensualmente, el Gerente está aprovechando al máximo su inversión.	Si la cantidad de productos es =5 mensualmente, el Gerente debe decidir si tomar el riesgo o no de invertir	Si la cantidad de productos es <5 mensualmente, el Gerente no debe invertir, ya que se podrían generar pérdidas dentro de la empresa
VARIABLES	CNP: Cantidad de nuevos productos. NP0: Nuevos productos periodo actual. NP1: Nuevos productos periodo anterior.	

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.35. Cedula del indicador asociada a la estrategia FA1

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.	
ESTRATEGIA	Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes	
RESPONSIBLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Ventas pendientes	Medir la eficiencia en el proceso de cobranza para las ventas hechas a crédito.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%VP = \frac{VC \times 100\%}{TV}$	Sistema administrativo	Mensual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si él % VP es $\geq 5\%$ y $\leq 15\%$ se ha logrado avanzar en la implementación de la estrategia	Si él % VP es $< 5\%$ y $\geq 1\%$ se ha logrado un avance importante en la implementación de la estrategia	Si él % VP es $> 15\%$ las estrategias no se están empleando de la manera correcta
VARIABLES	% VP: Porcentaje de ventas pendientes VC: ventas a crédito TV: total de ventas	

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.36. Cedula del indicador asociada a la estrategia DA2

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.	
ESTRATEGIA	Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la ausencia, petición y entrega de los materiales y suministros para la venta y uso de la empresa	
RESPONSIBLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Cumplimiento de plan de ventas BTL	Medir el diferencial que existe entre el volumen de ventas impulsadas a través de actividades BTL con respecto al volumen de ventas promedio.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$RABTL = \frac{VVABTL}{VVPROM}$	Sistema administrativo	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el valor del RABTL se encuentra entre 0,20 y 0,30 se considera un rendimiento óptimo.	Si el valor del RABTL se encuentra entre 0,10 y 0,20 se considera un rendimiento regular.	Si el valor del RABTL se encuentra entre 0,00 y 0,10 se considera un rendimiento malo.
VARIABLES	RABTL: Rendimiento de actividades BTL. VVABTL: Volumen de ventas implementando actividades BTL. VVPROM: Volumen de ventas promedio.	

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.37. Cedula del indicador asociada a la estrategia FA3

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.	
ESTRATEGIA	Administrar inteligentemente el capital de trabajo para garantizar la solvencia de la empresa	
RESPONSIBLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Rendimiento sobre capital	Medir el desempeño de los accionistas en relación a la utilidad obtenida en un periodo de tiempo determinado.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$RSC = \frac{Un}{C}$	Sistema Contable	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el valor del RSC se encuentra entre 0,20 y 0,30 se considera un incremento.	Si el valor del RSC se encuentra entre 0,10 y 0,20 se considera un regular.	Si el valor del RSC se encuentra entre 0,0 y 0,10 se considera un malo.
VARIABLES	RSC: Rentabilidad sobre ventas. Un: Beneficios netos antes de impuestos. C: Ventas totales.	

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.38. Cedula del indicador asociada a la estrategia FA2

PERSPECTIVA DE CLIENTE		
OBJETIVO	Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% en los próximos tres (3) meses.	
ESTRATEGIA	Diseñar planes de publicidad y mercado para la captación de nuevos clientes	
RESPONSIBLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Impacto de la Publicidad.	Medir la cantidad de clientes que se han obtenido mediante campañas publicitarias realizadas en los distintos medios.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
Mediante encuestas realizadas se darán a conocer la cantidad de clientes que se obtuvieron por medio de las campañas publicitarias.	*Encuesta de calidad de servicio.	Trimestral
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si la cantidad de clientes captados trimestralmente a través de campañas publicitarias es ≥ 2 , se obtuvo un buen desempeño en la gestión de captación de clientes	Sí; $0 <$ cantidad de clientes captados trimestralmente a través de campañas publicitarias es < 2 , es preciso revisar la gestión para la captación de clientes.	Si la cantidad de clientes captados trimestralmente a través de campañas publicitarias es $= 0$, no ha sido productiva o exitosa la gestión para la captación de nuevos clientes.

Fuente: el autor (2018)

*Encuesta sugerida en el Anexo E

Tabla 4.39. Cedula del indicador asociada a la estrategia DO1

PERSPECTIVA DE CLIENTE		
OBJETIVO	Incrementar en un 30% la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes para el segundo trimestre del año 2019	
ESTRATEGIA	Fomentar el manejo y desarrollo de las herramientas tecnológicas	
RESPONSIBLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Disponibilidad de información	Determinar la cantidad de empleados que maneja el sistema administrativo de la empresa	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\% \text{ PMS} = \frac{\text{PCS} \times 100\%}{\text{TE}}$	Cronograma de capacitación de sistema de información	Quincenal
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si él $\% \text{PMS} \geq 90\%$ se garantiza el cumplimiento efectivo de la estrategia	Si él $\% \text{PMS} < 90\%$ y $\geq 50\%$, se cumple la estrategia de manera efectiva con posibles mejoras	Si él $\% \text{PNA}$ es $< 50\%$ no se están cumpliendo las actividades conforme a lo establecido
VARIABLES	%PMS: Porcentaje del personal que maneja el sistema PCS: Personal capacitado para manejar el sistema TE: Total de empleados	

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.40. Cedula del indicador asociada a la estrategia FO2

PERSPECTIVA DE CLIENTE		
OBJETIVO	Incrementar en un 30% la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes para el segundo trimestre del año 2019.	
ESTRATEGIA	Afianzar la fidelidad de los clientes garantizando la disponibilidad de productos mediante la creación de un sistema de inventario	
RESPONSIBLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Satisfacción de los clientes	Medir el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
SAC: $\frac{QS}{VSC}$	-Encuesta de calidad de servicio. -Sistema administrativo.	Mensual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el valor del SAC se encuentra entre 0,20 y 0,30 se considera un nivel de satisfacción óptimo.	Si el valor del SAC se encuentra entre 0,10 y 0,20 se considera nivel de satisfacción regular.	Si el valor del SAC se encuentra entre 0,0 y 0,10 se considera un nivel de satisfacción deficiente.
VARIABLES	SAC: Nivel de satisfacción de los clientes. QS: Quejas solucionadas VSC: Ventas sin concretar	

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.41. Cedula del indicador asociada a la estrategia DO4

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Minimizar el tiempo de respuesta para con nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos en un 15% para el primer trimestre del año 2019.	
ESTRATEGIA	Implementar un sistema contable automatizado para agilizar el proceso administrativo de la empresa	
RESPONSIBLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Dependencia contable externa	Medir el porcentaje (%) de documentos contables que se tramitan fuera de la empresa	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%DCE = \frac{DTE * 100}{DPT}$	Sistema administrativo	Mensual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si él DCE \leq 10% se garantiza el cumplimiento efectivo de la estrategia	Si él %DCE $>$ 10% y \leq 50% se cumple la estrategia de manera efectiva con posibles mejoras	Si él %DCE $>$ 50% no se están cumpliendo las actividades conforme a lo establecido
VARIABLES	DCE: Dependencia contable externa DTE: Documentos tramitados externamente DPT: Documentos tramitados por la empresa	

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.42. Cedula del indicador asociada a la estrategia DO2

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Promover el fortalecimiento y la motivación del talento humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.	
ESTRATEGIA	Implementar programas de incentivos para el personal	
RESPONSABLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Satisfacción de los empleados	Mide el porcentaje de empleados que manifiestan estar de acuerdo con los elementos que inciden sobre su satisfacción, tales como ambiente de trabajo, motivación, entre otros, incluidos en una encuesta que será aplicada para tal fin.	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%SE = \frac{NRA}{NET}$	*Encuesta de satisfacción de los empleados	Mensual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si el valor del SAC se encuentra entre 20 y 30% se considera un nivel de satisfacción óptimo.	Si el valor del SAC se encuentra entre 10 y 20% se considera nivel de satisfacción regular.	Si el valor del SAC se encuentra entre 0 y 10% se considera un nivel de satisfacción deficiente.
VARIABLES	%SE: Porcentaje de satisfacción de los empleados. NRA: Número de respuestas afirmativas. NET: Número de encuestas totales aplicadas.	

Fuente: el autor (2018)

*Encuesta sugerida en el Anexo F

Tabla 4.43. Cedula del indicador asociada a la estrategia DO3

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Promover el fortalecimiento y la motivación del talento humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.	
ESTRATEGIA	Capacitar a los empleados de acuerdo a las funciones definidas para cada puesto de trabajo y evitar así la duplicidad de responsabilidades	
RESPONSIBLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Capacitaciones realizadas	Cuantificar la cantidad de capacitaciones que reciben los empleados	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%CR = \frac{CR \times 100\%}{CP}$	Plan de capacitación	Mensual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si él %CR \geq 90% se garantiza el cumplimiento efectivo de la estrategia	Si él %CR $< 90\%$ y $\geq 50\%$, se cumple la estrategia de manera efectiva con posibles mejoras	Si él %PNA es $< 50\%$ no se están cumpliendo las actividades conforme a lo establecido
VARIABLES	%CR: Porcentaje de capacitaciones recibidas CR: Numero de capacitaciones recibidas CP: Capacitaciones planificadas	

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.44. Cedula del indicador asociada a la estrategia DA1

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Promover el fortalecimiento y la motivación del talento humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.	
ESTRATEGIA	Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos a la hora de realizar inventario	
RESPONSIBLE	Gerente	
NOMBRE DEL INDICADOR	FUNCIÓN	
Horas hombre de capacitación	Medir la cantidad de horas-hombre dedicadas a la formación con respecto al área de inventario	
FÓRMULA	FUENTE DE INFORMACIÓN	ACTUALIZACIÓN
$\%HHC = \frac{HHCR \times 100\%}{HHCP}$	Plan de capacitación	Mensual
SEMÁFORO DE ALERTAS ESTRATÉGICAS		
Si él %HHC $\geq 90\%$ se garantiza el cumplimiento efectivo de la estrategia	Si él %HHC $< 90\%$ y $\geq 50\%$, se cumple la estrategia de manera efectiva con posibles mejoras	Si él %HHC es $< 50\%$ no se están cumpliendo las actividades conforme a lo establecido
VARIABLES	%HHC: Porcentaje de horas-hombre de capacitación HHCR: Horas-hombre de capacitación realizadas\ HHCP: Horas-hombre de capacitación planificada	

Fuente: el autor (2018)

4.5.6 Cuadro de Mando Integral

Una vez finalizado el proceso de la elaboración de los planes de acción y el detalle de los indicadores de gestión, se procede a realizar el CMI, reuniendo así toda la información pertinente en la tabla 4.43, la cual se muestra a continuación:

Tabla 4.45. Cuadro De mando integral

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Estrategia	Indicador		Meta
			Nombre	Fórmula	
Financiera	Consolidar a la empresa Ferretería 18 de Octubre C.A como una de las organizaciones principales de la zona sur del estado Anzoátegui, dentro de doce (12) meses	Diversificar la cartera de productos existente para la venta	Productos nuevos adquiridos	$CNP = \frac{NP0 - NP1}{NP1}$	Diversificar la cantidad de productos ofrecidos a los clientes en al menos 5 productos nuevos por periodo.
	Aumentar el nivel de las ventas en un 20%, en los próximos seis (06) meses.	Crear planes de financiamiento ajustados al poder adquisitivo de los clientes.	Ventas pendientes	$\% VP = \frac{VC \times 100\%}{TV}$	Disminuir el diferencial de tiempo entre la fecha de facturación de ventas hechas a crédito y la fecha de pago al menos un 85%.
		Establecer estándares de control continuo y documentado que supervise la ausencia, requerimiento y entrega de los materiales y suministros para la venta y uso de la empresa.	Cumplimiento de plan de ventas BTL.	$RABTL = \frac{VVABTL}{VVPROM}$	Impulsar el volumen de ventas de la empresa en un 30% a través de la implementación de actividades BTL.
		Administrar inteligentemente el capital de trabajo para garantizar la solvencia de la empresa.	Rendimiento sobre el capital	$RSC = \frac{Un}{C}$	Aumentar el rendimiento sobre el capital de inversión de la organización al menos en un 20%.
Cliente	Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 10% para el primer trimestre del año 2019.	Diseñar planes de publicidad y mercado para la captación de nuevos clientes.	Impacto de la publicidad	---	Captar al menos dos (2) clientes nuevos por cada mes.

Fuente: el autor (2018)

Tabla 4.45. Continuación

Cliente	Incrementar en un 30% la calidad del servicio para la satisfacción de nuestros clientes para el segundo trimestre del año 2019	Fomentar el manejo y desarrollo de las herramientas tecnológicas.	Disponibilidad de la información	$\% \text{ PMS} = \frac{\text{PCS} \times 100\%}{\text{TE}}$	Reducir el tiempo de atención al cliente al menos un 20%
		Afianzar la fidelidad de los clientes garantizando la disponibilidad de productos mediante la creación de un sistema de inventario.	Satisfacción de los clientes	$\text{SAC} = \frac{\text{TQC}}{\text{VT}}$	Aumentar en un 30% el nivel de satisfacción de los clientes en un periodo de 3 meses.
Proceso interno	Minimizar el tiempo de respuesta para con nuestros clientes y proveedores en el proceso de compra y venta de nuestros productos en un 15% para el primer trimestre del año 2019.	Implementar un sistema contable automatizado para agilizar el proceso administrativo de la empresa.	Dependencia contable externa	$\% \text{ DCE} = \frac{\text{DTE} \times 100}{\text{DPT}}$	Independizar la contabilidad de la empresa al menos en un 80% en los próximos 6 meses.
Aprendizaje y crecimiento	Promover el fortalecimiento y la motivación del capital humano en al menos 50% para el segundo trimestre del año 2019.	Implementar programas de incentivos para el personal.	Satisfacción de los empleados	$\% \text{ SE} = \frac{\text{NRA}}{\text{NET}}$	Aumentar en un 30% el nivel de satisfacción de los empleados en un periodo de 3 meses.
		Capacitar a los empleados de acuerdo a las funciones definidas para cada puesto de trabajo y evitar así la duplicidad de responsabilidades.	Capacitaciones realizadas	$\% \text{ CR} = \frac{\text{CR} \times 100\%}{\text{CP}}$	Eliminar en su totalidad la duplicidad de responsabilidades
		Entrenar al personal en la aplicación de normas y procedimientos a la hora de realizar inventario.	Horas hombre de capacitación	$\% \text{ HHC} = \frac{\text{HHCR} \times 100\%}{\text{HHCP}}$	Aumentar en al menos un 50% las habilidades

Fuente: el autor (2018)

4.5.7. Mapa Estratégico

Misión “Somos una empresa que se dedica a la compra y venta de materiales de construcción, plomería y electricidad, cumpliendo con las expectativas de competitividad de la zona, en pro de la estabilidad laboral y desarrollo de la empresa. Estamos enfocados en la satisfacción de nuestros clientes, procuramos la calidad de los productos que ofrecemos y sobre todo de nuestro servicio. Tenemos la convicción que invertir en el hogar aumenta el bienestar y la calidad de vida de la familia, por eso proporcionamos a nuestros clientes los artículos con mejores cualidades y al mejor precio de la zona.”

Vision: “Estamos comprometidos en convertirnos en una empresa de referencia en el área de venta de materiales de construcción, plomería y electricidad en el sur del estado Anzoátegui. Planificamos nuestro crecimiento caracterizándonos por ser una empresa honesta donde predomine en cada una de las actividades que realizamos la ética, el respeto y la responsabilidad”.

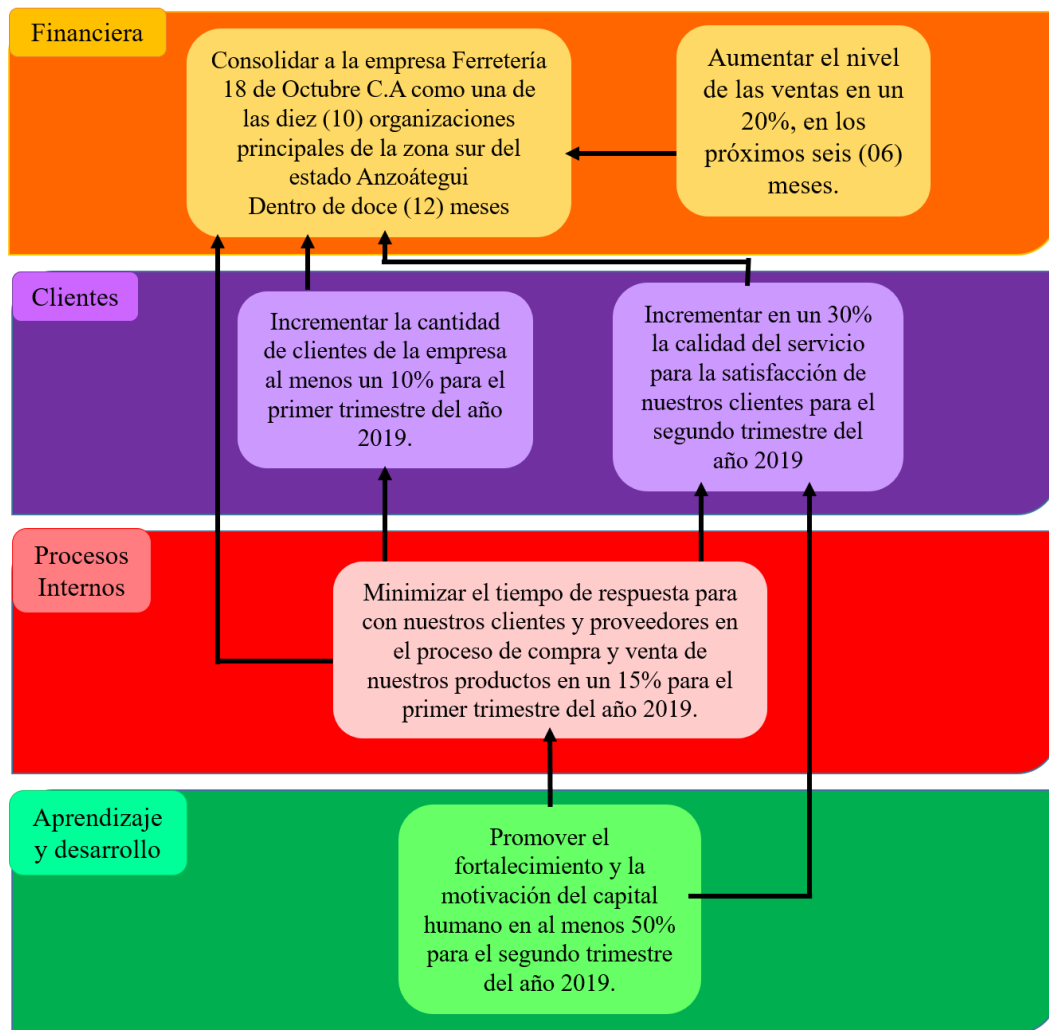


Figura 4.21. Mapa estratégico

Fuente: el autor (2018)

En un mapa estratégico se muestra de forma sencilla la estrategia de una organización a nivel integral. En este se inicia con la definición de la misión y la visión y a partir de ello se desarrollan los objetivos estratégicos en cada perspectiva, estas se representan como un conjunto de relaciones causa-efecto, que permite entender la coherencia entre los objetivos y la estrategia. En la figura 4.21 presentada anteriormente se muestra el mapa estratégico para el sistema objeto estudio.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de finalizar el estudio aplicado a la microempresa Ferretería 18 de octubre C.A. se puede concluir con los siguientes aspectos que serán expuestos de acuerdo al orden en el que se llevaron a cabo:

- Se realizó una descripción del sistema objeto de estudio con el fin de conocer una visión más amplia de la situación actual de la organización. Posterior a esto, se determinaron una serie de focos problemáticos en los que destacaban la ausencia de un plan gerencial, es decir; carencia de una misión, visión y objetivos que los encamine a llevar un enfoque sobre lo que se quiere lograr, factores que están incidiendo directamente en el mal funcionamiento de la empresa. En suma, se construyó un diagrama de relaciones causa efecto para identificar de forma puntualizada los focos problemáticos anteriormente identificados.

- Se realizó la auditoría externa donde se detectaron las oportunidades y amenazas del sistema, estas necesarias para la construcción de la matriz de factores externos EFE cuyo resultado fue de 1.456, lo que significa que la empresa se encuentra por debajo del valor promedio ponderado igual a 2.5, de una posición estratégica normal; indicando que la gerencia de la Ferretería 18 de octubre C.A, se ve sumamente afectada por el entorno y sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas han sido en vano.

- Al realizar la auditoría interna, se determinaron las fortalezas y debilidades que posee la microempresa, donde se identificaron seis (06) fortalezas y siete (7) debilidades, estas fueron sometidas a un análisis estructural que permitió obtener la motricidad y dependencia de cada variable para luego poder establecer las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores internos EFI. Después de hacer los cálculos correspondientes se determinó que el total ponderado para la matriz EFI es de 1.833, encontrándose este índice por debajo del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal, y es que el hecho de no tener un norte a seguir que indique lo que quieren lograr o como lo van a hacer repercute de una manera negativa en la organización.
- Una vez conocidos los fines de la empresa y con la ayuda del gerente general, se formuló la misión y visión siguiendo los lineamientos de Strickland y Thompson, (2012), asimismo se redactaron un total de 6 .objetivos estratégicos.
- Se formularon once (11) estrategias mediante la aplicación de la matriz FODA, teniendo presente la misión formulada y los objetivos estratégicos así como las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas con las matrices EFI y EFE.
- En este mismo orden, se definieron los indicadores de gestión para cada una de las once (11) estrategias, asociados con cada una de las perspectivas de la metodología del cuadro de mando integral (CMI) , posterior a esto se elaboraron igual número de planes de acción que servirán de guía para concretar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados, donde se especifican cada una de las actividades a realizar, los responsables de

velar por su cumplimiento, el tiempo, recursos necesarios, y los mecanismos de retroalimentación que enriquecen el plan.

- Una vez recaudada toda la información se constituyó el CMI así como también el mapa estratégico, los cuales en conjunto conforman una herramienta visual de fácil interpretación que enmarca un resumen de todo el estudio realizado.

5.2 Recomendaciones

- Desarrollar y fomentar dentro de la organización una cultura de planificación, implementando el plan estratégico propuesto con el fin de mejorar el conjunto de actividades que se realizan en la misma.
- Divulgar a los trabajadores de la empresa objeto de estudio los resultados obtenidos en esta investigación.
- Promover y evaluar la motivación del personal que labora dentro de la empresa, así como reforzar sus conocimientos y habilidades por medio de capacitaciones, a fin de lograr un mayor compromiso de los trabajadores con la microempresa.
- Propiciar el fortalecimiento tecnológico, con el objetivo de poder contar con información confiable y en el menor tiempo posible.
- Elaborar los manuales de procedimientos que indican como se deber llevar a cabo las actividades dentro de cada área de la empresa, a fin de mejorar el desempeño laboral y el nivel operativo de la misma.

- Evaluar constantemente el resultado de las estrategias implementadas, debido a que todas las acciones previas están sujetas a cambios de las condiciones del entorno tanto externo como interno.
- Realizar periódicamente reuniones para coordinar las actividades contempladas en futuros planes de acción, que garanticen la consecución de los objetivos estratégicos, y de esta manera garantizar su ejecución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (5ª ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Bardin, L. (1999). Análisis del Contenido. Madrid: Ediciones Akal.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. (7ª ed.). Caracas: BL Consultores asociados editorial.
- Besterfield, D. (2009). Control de calidad. . (8ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.
- Certo, S y Paul, P. (1995). Dirección Estratégica. (3ª ed.). Editorial Irvin.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9ª ed.). México: Pearson - Prentice Hall.
- Drucker, P (1986). La gerencia de empresas (3ª ed.). Editorial Sudamericana SA
- Guzmán, P (2015). Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento del servicio de la empresa anaco gas, C.A ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.
- Hamid, N: Russell, D. (1999). Administración de operaciones y producción: Calidad total y respuesta sensible rápida Santa fe de Bogotá, D.C, Colombia: Mc Graw Hill.

- Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la comprensión holística*. (3ª ed.). Caracas: Editorial Fundación Sypal.
- Jordán, F y Román, J. (2005). *La Situación, Tendencia y Posibilidad de las Microfinanzas*. Ecuador: Abya Yala.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koenes, A. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Lineros, M (2016). *Diseño de un plan estratégico para el proyecto de ingeniería, procura y construcción (IPC) de las instalaciones para el almacenamiento de diluyente producción temprana, ejecutado en la división Junín de la faja petrolífera del Orinoco por la gerencia de construcción de PDVSA ingeniería y construcción*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.
- Loreto, R (2016). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Técnica Petrolera Gómez (TPG), C.A, Anaco, Estado Anzoátegui*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.
- Maestre, A. (2004). *Planificación Deportiva* (3ª ed.). Barcelona: Editorial Inde.
- Martínez, D. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Editorial Printed Spain

- Mendoza, J. (2013). Diseño de un plan estratégico para la optimización de las Matrices de Control de Proyectos, basándose en la técnica del Valor Ganado, en la Gerencia del Proyecto Piritall I, PDVSA Gas. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.
- Miravete, A. (1995). Los nuevos Materiales en la construcción. (2da Ed.). España: Publidisa.
- Morrisey, G. (1996). Planeación Táctica. Madrid: Editorial Prentice-Hall
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. (2ª ed.). México: Editorial Panapo.
- Sanz, E. (2008). Diagramas de Gantt. [Página web en Línea]. Consultado el 23 de julio de 2018 en: <http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=310>
- Solano, N (2014). Diseño de un plan estratégico para la empresa agro construcciones Sarabia, C.A. (AGROCONSACA) ubicada en El Tigre Estado Anzoátegui. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Oriente, Anaco, Venezuela.
- Strickland, A. y Thompson, A. (2012). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. (18ª Edición) México: Mc Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario Aplicado

San José de Guanipa, ____ de ____ de 2018

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

El objetivo del siguiente cuestionario es única y exclusivamente la recolección de datos que permitan identificar las Fortalezas y Debilidades de la Ferretería 18 de octubre C.A, esto para diseñar un plan estratégico acorde a la realidad y que sea de mayor utilidad posible para el desarrollo del trabajo de grado titulado “**Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de la microempresa Ferretería 18 De Octubre C.A ubicada en San José De Guanipa – Estado Anzoátegui**”.

. En tal sentido, se le agradece que las respuestas que proporcione sean lo más objetivas posible, de manera que los resultados obtenidos sean válidos y confiables.

Todas las preguntas han sido redactadas para el personal, tomando en cuenta el lenguaje, la edad y el conocimiento que debe tener el interrogado.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una (X) la opción de su preferencia de acuerdo al ítem correspondiente.

Muchas gracias por su tiempo.

AREA: GERENCIA

1. PLANIFICACIÓN				
N°	Preguntas	Si	No	No sé
1.1	¿Existe un plan estratégico con objetivos claramente definidos para la organización?			
1.2	¿Posee La organización una misión claramente definida?			
1.3	¿Posee La organización una visión claramente definida?			
1.4	¿Existe dentro de la empresa algún tipo de reglamento?			

2. ORGANIZACIÓN				
N°	Preguntas	Si	No	No sé
2.1	¿Existe un organigrama de La organización?			
2.2	¿Cree que la estructura organizacional es la adecuada para cubrir adecuadamente con las responsabilidades de La organización?			
2.3	¿Existe un manual de descripción de cargos y funciones en la Gerencia La organización?			
2.4	¿Conoce usted las funciones inherentes al cargo que desempeña?			
2.5	¿Están las cargas de trabajo adecuadamente distribuidas dentro de la empresa?			

3. MOTIVACIÓN				
N°	Preguntas	Si	No	No sé
3.1	¿Ha participado usted en planes de capacitación orientados a incrementar su formación y a la actualización de los conocimientos asociados a la labor que desempeña dentro de la organización?			
3.2	¿Conoce si existe un plan formalizado de adiestramiento que contemple al personal de la organización y a los nuevos empleados?			

3.3	¿Se siente usted motivado al logro de los objetivos la organización?			
3.4	¿Colabora usted de forma desinteresada para la solución de inconvenientes o problemas laborales y en cuanto a la organización?			
3.5	¿Existe alguna recompensa para los empleados luego de culminar algunos objetivos?			
3.6	¿Cree que la remuneración percibida es acorde a sus expectativas?			

4. FACTOR HUMANO				
N°	Preguntas	Si	No	No sé
4.1	¿Posee usted buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?			
4.2	¿Sus opiniones, al momento de proponer soluciones, quejas, sugerencias e ideas, son valoradas por sus superiores?			
4.3	¿Considera usted que el ambiente laboral es agradable?			
4.4	¿Considera usted que existe una buena relación entre el gerente y los trabajadores?			

5. CONTROL				
N°	Preguntas	Si	No	No sé
5.1	¿Existen Indicadores de gestión para La organización?			
5.2	¿Existen mecanismos para medir el alcance de los objetivos en la organización?			
5.3	¿Existen mecanismos de control para aspectos relativos al personal (ausentismo laboral, retardos, medición del desempeño, entre otros)?			
5.4	¿Existe un sistema de Control de Documentos en la organización?			
5.5	¿Existen controles y procedimientos para el manejo del inventario de equipos, materiales, entre otros?			

AREA: FINANZAS

6. RECURSOS FINANCIEROS				
N°	Preguntas	Si	No	No sé
6.1	¿Posee la empresa una adecuada Estructura de costos?			
6.2	¿Se tiene Habilidad para competir con precios?			
6.3	¿Se tiene capacidad de endeudamiento?			

AREA: PRODUCCIÓN

7. INVENTARIO				
N°	Preguntas	Si	No	No sé
7.1	¿Se dispone del material necesario para ejecutar adecuadamente las actividades propias de La organización?			
7.2	¿Considera usted que la organización tiene buenas relaciones con sus proveedores?			
7.2	¿Son confiables los proveedores de la materiales e insumos?			
7.4	¿Los proveedores cumplen con los tiempos de entrega estipulados?			
7.5	¿Se emplean elementos visuales para la identificación de los materiales?			

8. PROCESOS				
N°	Preguntas	Si	No	No sé
8.1	¿Las condiciones de su área de trabajo (ventilación, mobiliario, iluminación y sonoridad) son adecuadas?			
8.2	¿Su área de trabajo es suficientemente espaciosa para que usted lleve a cabo de manera segura y cómoda sus actividades de trabajo?			
8.3	¿Considera usted que la Gerencia de La organización posee una buena ubicación para con los demás departamentos?			
8.4	¿Se tienen establecidas e identificadas las áreas de funcionamiento de La organización?			

9. CAPACIDAD				
N°	Preguntas	Si	No	No sé
9.1	¿Se tienen estipulados los tiempos estándar de ejecución de las actividades de La organización?			
9.2	¿Se miden los tiempos de ejecución de las actividades de la organización? a fin de optimizarlos y procurar la realización más expedita de las mismas			

AREA: SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

10. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL				
N°	Preguntas	Si	No	No sé
10.1	¿Se dispone en la organización de sistemas de información para el resguardo y optimización en el control de los datos manejados?			
10.2	¿Los empleados de la organización son usuarios del sistema de información?			
10.3	¿El sistema de información es sencillo de manejar para usted?			

Anexo B: Validaciones del instrumento de recolección de datos

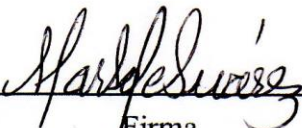


**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, MSc. Mariela Solórzano, portador de la cedula de identidad 4.006.305, hago constatar por medio de la presente que he validado el instrumento realizado por la bachiller Emmarys Francis de la Cruz Zacarías Barreto, cedula de identidad 21.178.250, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado **“Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de la microempresa ferretería 18 de octubre C.A ubicada en San José De Guanipa – estado Anzoátegui.”**

Constancia que expide a petición de la parte interesada a los 09 días del mes de Julio de 2018.


Firma

Correo Electrónico: Marielasolorzanodesuarez@hotmail.com

Fecha: 09-07-18

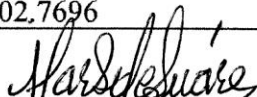


UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES

MATRIZ DE ANALISIS DE JUICIO DEL EXPERTO

1. Lea determinadamente el instrumento propuesto.
2. Emita su criterio a través de las siguientes categorías:
 - 1= Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.
 - 2= De acuerdo.
 - 3= Medianamente de acuerdo. Hay aspectos que mejorar.
 - 4= En desacuerdo. Hay aspectos que no cumplen con lo que se desea medir.
3. Marque con la letra "X" en la casilla correspondiente.

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación	X			
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos de estudio	X			
3	La estructura del instrumento es adecuado	X			
4	Los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio	X			
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento		X		
6	Los ítems son claros y entendibles	X			
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación	X			

Nombre y Apellido Mariela Solorzano	Cedula de Identidad 4.006.305
Título MSc. Gerencia Educativa	Teléfono 0416-602.7696
	Firma 



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, MSc Reina Josefina Salazar., portador de la cedula de identidad 8.474.800, hago constatar por medio de la presente que he validado el instrumento realizado por la bachiller Emmarys Francis de la Cruz Zacarías Barreto, cedula de identidad 21.178.250, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado **“Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de la microempresa ferretería 18 de octubre C.A ubicada en San José De Guanipa – estado Anzoátegui.”**

Constancia que expide a petición de la parte interesada a los 10 días del mes de julio de 2018.


Firma

Correo Electrónico: reinajosefinasalazar@gmail.com

Fecha: 10-07-2018

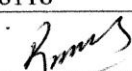


UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES

MATRIZ DE ANALISIS DE JUICIO DEL EXPERTO

1. Lea determinadamente el instrumento propuesto.
2. Emita su criterio a través de las siguientes categorías:
 - 1= Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.
 - 2= De acuerdo.
 - 3= Medianamente de acuerdo. Hay aspectos que mejorar.
 - 4= En desacuerdo. Hay aspectos que no cumplen con lo que se desea medir.
3. Marque con la letra "X" en la casilla correspondiente.

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación	X			
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos de estudio	X			
3	La estructura del instrumento es adecuado	X			
4	Los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio	X			
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento	X			
6	Los ítems son claros y entendibles	X			
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación	X			

Nombre y Apellido Reina Josefina Salazar	Cedula de Identidad 8.474.800
Título MSc. Gerencia Educativa	Teléfono 0416-3838118
	Firma 



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Yo, MSc. Betis Isolina Silvera, portador de la cedula de identidad 10.944.408, hago constatar por medio de la presente que he validado el instrumento realizado por la bachiller Emmarys Francis de la Cruz Zacarías Barreto, cedula de identidad 21.178.250, el cual tiene como propósito recabar información para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado **“Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de las actividades de la microempresa ferretería 18 de octubre C.A ubicada en San José De Guanipa – estado Anzoátegui.”**

Constancia que expide a petición de la parte interesada a los 10 días del mes de julio de 2018.



Firma

Correo Electrónico: betis.01@hotmail.com

Fecha: 20-07-2018



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS INDUSTRIALES

MATRIZ DE ANALISIS DE JUICIO DEL EXPERTO

1. Lea determinadamente el instrumento propuesto.
2. Emita su criterio a través de las siguientes categorías:
 - 1= Muy de acuerdo. No hay nada que mejorar.
 - 2= De acuerdo.
 - 3= Medianamente de acuerdo. Hay aspectos que mejorar.
 - 4= En desacuerdo. Hay aspectos que no cumplen con lo que se desea medir.
3. Marque con la letra "X" en la casilla correspondiente.

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	El instrumento recoge información que permite dar respuesta al problema de investigación	X			
2	El instrumento propuesto responde a los objetivos de estudio	X			
3	La estructura del instrumento es adecuado	X			
4	Los ítems del instrumento responden a los objetivos del estudio	X			
5	La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento	X			
6	Los ítems son claros y entendibles	X			
7	El número de ítems es adecuado para su aplicación	X			

Nombre y Apellido Betis Isolina Silveira	Cedula de Identidad 10.944.408
Título MSc. Docencia de la Educación Superior	Teléfono 0414-0876027
	Firma

Anexo C: Análisis de confiabilidad del alpha de cronbach

BASE DE DATOS								
Encuesta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Varianzas
Ítem N°1	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°2	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°3	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°4	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°5	3	3	3	3	2	2	3	0.238
Ítem N°6	3	3	3	3	3	1	1	0.952
Ítem N°7	3	3	2	2	2	2	2	0.238
Ítem N°8	3	3	1	1	1	1	1	0.952
Ítem N°9	3	3	1	1	1	1	1	0.952
Ítem N°10	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°11	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°12	3	3	3	1	1	2	2	0.810
Ítem N°13	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°14	3	1	1	1	1	1	1	0.571
Ítem N°15	3	1	1	1	1	1	1	0.571
Ítem N°16	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°17	3	3	3	3	3	1	1	0.952
Ítem N°18	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°19	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°20	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°21	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°22	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°23	3	3	1	1	1	2	2	0.810
Ítem N°24	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°25	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°26	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°27	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°28	3	3	3	3	3	2	2	0.238
Ítem N°29	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°30	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°31	3	3	3	3	3	1	1	0.952
Ítem N°32	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°33	3	3	1	1	1	1	1	0.952
Ítem N°34	3	3	3	3	3	1	1	0.952
Ítem N°35	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°36	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°37	3	1	1	1	1	1	1	0.571
Ítem N°38	1	1	1	1	1	1	1	0.000
Ítem N°39	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Ítem N°40	3	3	3	1	1	3	3	0.952
Ítem N°41	3	3	3	3	3	3	3	0.000
Total	97	91	82	78	77	72	73	11.667

K	41
$\Sigma(Vi)$	11.667
Vt	87.62

Sección 1	1.025
sección 2	0.867
Absoluto S2	0.867

α	0.889
----------------------------	-------

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\Sigma Vi}{Vt} \right]$$

Anexo D: Resultados obtenidos del cuestionario aplicado

AREA: GERENCIA

1. PLANIFICACIÓN							
N°	Preguntas	Si	Si	No	No	No sé	No sé
1.1	¿Existe un plan estratégico con objetivos claramente definidos para la organización?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%
1.2	¿Posee La organización una misión claramente definida?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%
1.3	¿Posee La organización una visión claramente definida?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%
1.4	¿Existe dentro de la empresa algún tipo de reglamento?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%

2. ORGANIZACIÓN							
N°	Preguntas	Si	Si	No	No	No sé	No sé
2.1	¿Existe un organigrama de La organización?	5	71.43%	0	0.00%	2	28.57%
2.2	¿Cree que la estructura organizacional es la adecuada para cubrir adecuadamente con las responsabilidades de La organización?	5	71.43%	2	28.57%	0	0.00%
2.3	¿Existe un manual de descripción de cargos y funciones en la Gerencia La organización?	2	28.57%	0	0.00%	5	71.43%
2.4	¿Conoce usted las funciones inherentes al cargo que desempeña?	2	28.57%	5	71.43%	0	0.00%
2.5	¿Están las cargas de trabajo adecuadamente distribuidas dentro de la empresa?	2	28.57%	5	71.43%	0	0.00%

3. MOTIVACIÓN							
N°	Preguntas	Si	Si	No	No	No sé	No sé
3.1	¿Ha participado usted en planes de capacitación orientados a incrementar su formación y a la actualización de los conocimientos asociados a la labor que desempeña dentro de la organización?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%
3.2	¿Conoce si existe un plan formalizado de adiestramiento que contemple al personal de la organización y a los nuevos empleados?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%
3.3	¿Se siente usted motivado al logro de los objetivos la organización?	3	42.86%	2	28.57%	2	28.57%
3.4	¿Colabora usted de forma desinteresada para la solución de inconvenientes o problemas laborales y en cuanto a la organización?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%
3.5	¿Existe alguna recompensa para los empleados luego de culminar algunos objetivos?	1	14.29%	6	85.71%	0	0.00%
3.6	¿Cree que la remuneración percibida es acorde a sus expectativas?	1	14.29%	6	85.71%	0	0.00%

4. FACTOR HUMANO							
N°	Preguntas	Si	Si	No	No	No sé	No sé
4.1	¿Posee usted buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%
4.2	¿Sus opiniones, al momento de proponer soluciones, quejas, sugerencias e ideas, son valoradas por sus superiores?	5	71.43%	2	28.57%	0	0.00%
4.3	¿Considera usted que el ambiente laboral es agradable?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%
4.4	¿Considera usted que existe una buena relación entre el gerente y los trabajadores?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%

5. CONTROL							
N°	Preguntas	Si	Si	No	No	No sé	No sé
5.1	¿Existen Indicadores de gestión para La organización?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%
5.2	¿Existen mecanismos para medir el alcance de los objetivos en la organización?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%
5.3	¿Existen mecanismos de control para aspectos relativos al personal (ausentismo laboral, retardos, medición del desempeño, entre otros)?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%
5.4	¿Existe un sistema de Control de Documentos en la organización?	2	28.57%	3	42.86%	2	28.57%
5.5	¿Existen controles y procedimientos para el manejo del inventario de equipos, materiales, entre otros?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%

AREA: FINANZAS							
6. RECURSOS FINANCIEROS							
N°	Preguntas	Si	Si	No	No	No sé	No sé
6.1	¿Posee la empresa una adecuada Estructura de costos?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%
6.2	¿Se tiene Habilidad para competir con precios?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%
6.3	¿Se tiene capacidad de endeudamiento?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%

AREA: PRODUCCIÓN

7. INVENTARIO							
N°	Preguntas	Si	Si	No	No	No sé	No sé
7.1	¿Se dispone del material necesario para ejecutar adecuadamente las actividades propias de La organización?	5	71.4%	0	0.00%	2	28.57%
7.2	¿Considera usted que la organización tiene buenas relaciones con sus proveedores?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%
7.2	¿Son confiables los proveedores de la materiales e insumos?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%
7.4	¿Los proveedores cumplen con los tiempos de entrega estipulados?	5	71.4%	2	28.57%	0	0.00%
7.5	¿Se emplean elementos visuales para la identificación de los materiales?	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%

8. PROCESOS							
N°	Preguntas	Si	Si	No	No	No sé	No sé
8.1	¿Las condiciones de su área de trabajo (ventilación, mobiliario, iluminación y sonoridad) son adecuadas?	4	57.14%	3	42.86%	0	0.00%
8.2	¿Su área de trabajo es suficientemente espaciosa para que usted lleve a cabo de manera segura y cómoda sus actividades de trabajo?	5	71.43%	2	28.57%	0	0.00%
8.3	¿Considera usted que la Gerencia de La organización posee una buena ubicación para con los demás departamentos?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%
8.4	¿Se tienen establecidas e identificadas las áreas de funcionamiento de La organización?	7	x	0	0.00%	0	0.00%

9. CAPACIDAD							
N°	Preguntas	Si	Si	No	No	No sé	No sé
9.1	¿Se tienen estipulados los tiempos estándar de ejecución de las actividades de La organización?	1	14.29%	6	85.71%	0	0.00%
9.2	¿Se miden los tiempos de ejecución de las actividades de la organización? a fin de optimizarlos y procurar la realización más expedita de las mismas	0	0.00%	7	100.00%	0	0.00%

AREA: SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

10. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL							
N°	Preguntas	Si	Si	No	No	No sé	No sé
10.1	¿Se dispone en la organización de sistemas de información para el resguardo y optimización en el control de los datos manejados?	7	100.0%	0	0.00%	0	0.00%
10.2	¿Los empleados de la organización son usuarios del sistema de información?	3	42.9%	4	57.14%	0	0.00%
10.3	¿El sistema de información es sencillo de manejar para usted?	3	42.9%	4	57.14%	0	0.00%

Anexo E: Encuesta sugerida para el indicador de la estrategia FA2

Encuesta de calidad de servicio.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. Marque la respuesta con una X.

*1. Indique su rango de edad

- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- 55 a 64 años
- 64 a 74 años
- Más de 75 años

*2. Indique su sexo

- Masculino
- Femenino

*3. Estado civil

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Viudo

*4. Frecuencia en que ha utilizado nuestros servicios y productos

- Primera vez
- Segunda vez
- Tercera vez
- Cuarta vez o más

*5. ¿De qué forma se enteró usted de la existencia de esta ferretería?

- Recomendación de amigos o familiares
- Radio
- Internet
- Otro (Por favor especifique)

*6. ¿Cuál fue la razón por la que elige " Ferretería 18 de Octubre C.A" ante las otras ferreterías?

<input type="checkbox"/>	Por experiencias anteriores
<input type="checkbox"/>	Recomendación
<input type="checkbox"/>	Precios
<input type="checkbox"/>	Publicidad
<input type="checkbox"/>	Servicio
<input type="checkbox"/>	Otro (Por favor especifique)

*7. Las siguientes preguntas califíquelas del 1 al 5. Donde 5 es la mayor calificación y 1 es la menor.

	5 Muy bueno	4 Bueno	3 Regular	2 Malo	1 Muy malo
¿Cómo calificaría la cortesía y trato de los empleados de " Ferretería 18 de Octubre C.A"?					
La calidad del servicio recibido ha sido					
La relación precio / calidad del producto es					
¿Con que nivel de eficiencia fue atendido?					
¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?					

Anexo F: Encuesta sugerida para el indicador de la estrategia DO2

SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

Tu opinión importa.

*1. Por Favor, selecciona el departamento al que perteneces

- Gerencia
- Compras
- Ventas
- Administración

*2. ¿Cuánto tiempo hace que trabajas para la empresa?

*3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con respecto a la empresa?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

*4. En caso de que no esté satisfecho, indique sus motivos:

*5. A continuación valora tu nivel de satisfacción con tu jefe o superior inmediato, donde 5 es la mayor calificación y 1 la menor

	5 Muy satisfecho	4 Satisfecho	3 Neutral	2 Insatisfecho	1 Muy insatisfecho
Comunicación con mi jefe superior					
Reconocimiento recibido por parte de mi jefe superior					
Conocimiento y aptitudes de mi jefe superior					

*6. Por favor dinos qué tal se ajustan las siguientes afirmaciones a tu jefe o superior inmediato, donde 5 es la mayor calificación y 1 la menor

	5 Muy de acuerdo	4 De acuerdo	3 Neutral	2 En desacuerdo	1 Muy en desacuerdo
Mi jefe/n superior me evalúa de forma justa					
Mi jefe/ superior está al corriente de mi trabajo					
Mi jefe/ superior me escucha					
Mi jefe/ superior está dispuesto a promocionarme					
Mi jefe/ superior tiene expectativas realistas sobre los resultados					

*7. Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde 5 es la mayor calificación y 1 la menor

	5 Muy satisfecho	4 Satisfecho	3 Neutral	2 Insatisfecho	1 Muy insatisfecho
Flexibilidad de horario					
Relación entre sueldo y resultados					
Oportunidad de ascenso					
Salario					
Carga de trabajo					
Beneficios sociales					
Formación a cargo de la empresa					

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA FERRETERIA 18 DE OCTUBRE C.A. UBICADA EN SAN JOSÉ DE GUANIPA – ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Zacarías B., Emmarys F.	CVLAC: 21.178.250 E MAIL: zacbe@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Plan Estratégico, Misión, Visión, Plan de Acción, Indicadores, Estrategias, Matriz FODA, Cuadro de Mando Integral.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

Este trabajo de grado tuvo como propósito el diseño de un plan estratégico para la microempresa ferretería 18 de octubre C.A. Para esto se llevó a cabo una investigación en un nivel descriptivo y enmarcada en un diseño de campo. Se inició con la recopilación de información a través de la observación directa, las entrevistas y la encuesta, se detectaron los focos problemáticos y se plasmaron en un diagrama causa y efecto. Seguidamente se realizó la auditoria externa e interna con la metodología propuesta por Fred David (2003) utilizándose como herramientas las matrices EFE y EFI respectivamente. Se formuló la misión y la visión de la empresa así como los objetivos estratégicos, siguiendo los lineamientos de Strickland y Thompson (2012), En la siguiente etapa se utilizó la información obtenida para la realización de la matriz FODA, lo que permitió elaborar diferentes estrategias que a su vez sirvieron como punto de partida para la generación de los planes de acción. Finalmente, se plantearon indicadores de gestión aplicando los principios del Cuadro de Mando Integral (CMI). El estudio realizado detectó la necesidad de direccionamiento estratégico de la empresa, lo cual le impide obtener el máximo provecho de sus fortalezas y oportunidades.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
Ing. Christian, Campos	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Bousquet, Juan	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Campos, Jesús	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2018	11	30
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA MICROEMPRESA FERRETERÍA 18 DE OCTUBRE C.A. UBICADA EN SAN JOSÉ DE GUANIPA – ESTADO ANZOÁTEGUL.docx	Application/msword

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

ALCANCE:

ESPACIAL

(OPCIONAL)

TEMPORAL:

(OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

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"**.

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Cuneo
JUAN A. BOLAÑOS CUNEO
Secretario



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

JABC/YOC/manja

Apertado Correos 094 / Telés: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

