

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



**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL APLICANDO CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL (CMI) A LA EMPRESA I.M.M.A.C.A. ANACO, C.A.,  
UBICADA EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Realizado por:**

**Caguana, Yoseliana C.**

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

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Anaco, Abril 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 MODELO GERENCIAL APLICANDO CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL (CMI) A LA EMPRESA I.M.M.A.C.A. ANACO, C.A.,  
UBICADA EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Revisado por:**

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

**Anaco, Abril 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 MODELO GERENCIAL APLICANDO CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL (CMI) A LA EMPRESA I.M.M.A.C.A. ANACO, C.A.,  
UBICADA EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI.**

**Jurado Calificador:**

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

**APROBADO**

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

**Ing. Ledezma, Melchor**  
**Jurado Principal**

**M.Sc. Soto, Alberto**  
**Jurado Principal**

**Anaco, Abril de 2018**

## **RESOLUCIÓN**

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

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

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme llegar a esta etapa de la vida, llenarme de amor, sabiduría, salud, también fortaleza en los momentos difíciles y nunca fallarme.

A mi madre que aparte de haberme dado la vida ha sido mi pilar fundamental para seguir adelante siempre con su apoyo y sustento.

A mi abuela Justina por siempre brindarme ese amor incomparable.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso, por el regalo maravilloso de la vida y por darme sabiduría para alcanzar esta meta.

A mi mamá por siempre estar conmigo en las buenas y no tan buenas, no me alcanzará la vida para agradecerte por todo lo que has hecho para haber llegado a esta etapa de mi vida.

A la familia Insana, por todo el apoyo brindado a lo largo de esta formación profesional.

A mi tutor, M.Sc. Juan Carlos Bousquet por su paciencia, ayuda y colaboración en la realización de este trabajo de investigación.

A mis compañeros y amigos que la universidad de oriente me permitió tener como apoyo durante toda mi carrera.

A todos los docentes de la Universidad de Oriente, Extensión Centro Sur Anaco, por brindarme conocimiento y colaboración durante esta formación profesional.

Al Grupo ZAAP C.A., por todo el apoyo incondicional prestados en el desarrollo de este proyecto de investigación.

A la empresa IMMACA C.A., por su colaboración y aporte de información para realizar este proyecto.

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



**DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL APLICANDO CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) A LA EMPRESA I.M.M.A.C.A. ANACO, C.A., UBICADA EN ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Autor:** Caguana, Yoseliana C.  
**Tutor Académico:** M.Sc. Bousquet, Juan C.  
**Fecha:** Abril, 2018

**RESUMEN**

La investigación tuvo como objetivo principal diseñar un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral a la empresa I.M.M.A.C.A., ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. Primeramente, se diagnosticó la situación actual de dicha empresa, y se definió su misión y visión. Seguidamente, se establecieron sus indicadores de gestión, para lo cual se consideró exponer los conceptos de cuadro de mando integral. La investigación fue considerada de tipo descriptiva con un diseño de campo. La técnica de análisis de datos aplicada fue un análisis interno y externo según la metodología de Fred David, y una matriz FODA para conocer las debilidades y fortalezas de la empresa. Según los resultados de los objetivos desarrollados, la empresa no posee indicadores financieros e indicadores de desempeño; lo cual, origina el desconocimiento de los resultados mensuales y anuales de su ejercicio, desestimando la toma de decisiones para corregir los problemas generados por la falta de un modelo de gestión. Por ello, se recomienda implementar el modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral (CMI) propuesto en esta investigación, a fin de mejorar el desenvolvimiento de sus funciones y como alternativa de solución para atender las necesidades detectadas en la descripción de las actividades.

**Descriptorios:** diseño, modelo gerencial, cuadro de mando integral, industria, metalmecánica, gestión.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
RESOLUCIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xvi
CÁPITULO I.....	19
EL PROBLEMA .....	19
1.1 Planteamiento del Problema.....	19
1.2 Objetivos de la Investigación .....	23
1.2.1 Objetivo General .....	23
1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
1.3 Justificación y Alcance de la Investigación .....	24
1.4 Reseña Histórica.....	25
1.5 Descripción General de la Empresa .....	26
1.6 Ubicación de la Empresa.....	26
1.7 Estructura Organizativa de la Empresa .....	27
CÁPITULO II .....	28
MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	28
2.2 Bases Teóricas.....	32
2.2.1 Planificación Estratégica.....	32
2.2.2 Misión .....	34
2.2.3 Visión .....	35
2.2.4 Objetivo Organizacional .....	35
2.2.5 Cuadro de Mando Integral .....	36
2.2.6 Indicadores .....	38
2.2.7 Importancia de los Indicadores .....	38
2.2.8 Modelo de Gestión .....	39
2.2.9 Objetivo Organizacional .....	39
CÁPITULO III.....	43
MARCO METODOLÓGICO.....	43
3.1 Tipo de Investigación .....	43
3.2 Diseño de Investigación .....	43
3.3 Población y Muestra.....	44
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	45

3.4.1 Técnicas Utilizadas .....	45
3.4.1.1 Observación.....	45
3.4.1.2 Revisión Documental .....	46
3.4.1.3 Encuesta Estructurada .....	47
3.4.1.4 Entrevistas no Estructuradas .....	48
3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos .....	48
3.4.2.1 Validez de los Instrumentos de Recolección de Datos .....	49
3.4.2.2 Confiabilidad.....	50
3.4.3 Sistema de Variables .....	52
3.5 Técnicas de Análisis de Datos.....	61
3.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	61
3.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	62
3.5.3 Matriz FODA .....	62
3.5.4 Mapa Estratégico.....	62
3.5.5 Cuadro de Mando Integral .....	63
3.5.6 Gráfico Circular .....	64
3.6 Procedimiento Metodológico para la Consecución de los Objetivos.....	64
3.6.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui .....	64
3.6.2 Reformulación de la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos Orientados hacia cada una de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral .....	65
3.6.3 Establecimiento de los Indicadores de Gestión, Alineados con los Objetivos Estratégicos.....	65
3.6.4 Elaboración del Mapa de Procesos de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui .....	66
3.6.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, estado Anzoátegui .....	66
3.6.6 Creación del Plan para la Implementación del Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral de las Actividades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui .....	67
CÁPITULO IV .....	68
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	68
4.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui .....	68
4.1.1 Generalidades .....	68
4.1.2 Identificación de las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas Y Debilidades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.) .....	88
4.1.2.1 Auditoría Interna .....	88

4.1.3 Fortalezas y Debilidades de la Empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A.) .....	103
4.1.4 Análisis Estructural de los Factores Internos .....	105
4.1.4.1 Valores de motricidad y Dependencia de Variables Claves en el Análisis Interno .....	110
4.1.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	112
4.1.5 Auditoría Externa .....	120
4.1.5.1 Variables Ambientales Claves .....	120
4.1.5.2 Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales.....	126
4.1.5.3 Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos.....	129
4.1.5.4 Factores Tecnológicos.....	130
4.1.5.5 Factores Competitivos.....	131
4.1.6 Análisis Estructural de los Factores Externos.....	133
4.1.6.1 Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Claves en el Análisis Externo .....	135
4.1.6.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	136
4.2 Formulación la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos Orientados hacia cada una de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	139
4.2.1 Establecimiento de la Misión y Visión Actuales de la Empresa.....	140
4.2.2 Formulación de la Misión de la Empresa.....	141
4.2.3 Formulación de la Visión de la Empresa .....	143
4.2.4 Formulación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa .....	146
4.2.5 Formular Estrategias Viabes que Permitan el Logro de los Objetivos Estratégicos de la Organización .....	150
4.3 Definición de los Indicadores de Gestión, Alineados con los Objetivos Estratégicos .....	154
4.3.1 Estrategias a seguir para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.) .....	154
4.3.2 Identificación de los Indicadores para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A.).....	155
4.3.2.1. Perfil de Cada Indicador.....	157
4.4 Elaboración del Mapa de Procesos de la Empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui .....	160
4.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.....	163
4.6 Creación de un Plan para la Implementación del Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral de las Actividades de la Empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui ...	166
CAPÍTULO V .....	171
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	171

5.1 Conclusiones .....	171
5.2 Recomendaciones.....	173
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	175
ANEXOS .....	180
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	181

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1.1. Ubicación de la Empresa .....	27
Figura 1.2. Estructura Organizativa de la Empresa.....	27
Figura 4.1. Ubicación Geográfica de la Empresa .....	69
Figura. Gráfico 4.1. ¿Cree Usted que Mantiene un Buen Trato con el Cliente? .....	76
Figura. Gráfico 4.2. ¿Considera Usted que los Tiempos de Entrega del Servicio Satisfacen las Expectativas de los Clientes?.....	77
Figura. Gráfico 4.3. ¿La Opinión de los Clientes se Toma en Cuenta al Momento de Llevar a Cabo el Servicio?.....	78
Figura. Gráfico 4.4. ¿Considera Usted que la Gerencia tiene una Buena Comunicación con los Empleados? .....	80
Figura 4.2. Mapa del Estado Anzoátegui .....	127
Figura 4.3. Mapa Estratégico de la Empresa.....	162

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 2.1. Matriz FODA .....	33
Tabla 3.1. Operacionalización de Variables .....	53
Tabla 4.1. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Reciben Puntualmente los Beneficios Socioeconómicos que le Corresponden.....	74
Tabla 4.2. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si cree Usted que la remuneración salarial por el desempeño de su cargo es la adecuada.....	74
Tabla 4.3. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Usted Alguna Compensación Económica como Incentivo a su Buen Trabajo.....	75
Tabla 4.4. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Usted Mantiene un Buen Trato con el Cliente .....	75
Tabla 4.5. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto el Servicio Prestado es de Total Agrado a los Clientes.....	76
Tabla 4.6. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Considera Usted que los Tiempos de Entrega del Servicio Satisfacen las Expectativas de los Clientes.....	77
Tabla 4.7. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Considera Usted que la Opinión de los Clientes se Toma en Cuenta al Momento de Llevar a Cabo el Servicio .....	78
Tabla 4.8. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Considera Usted que Cumple a Cabalidad con las Funciones que le son Encomendadas .....	79
Tabla 4.9. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si la Gerencia toma en Consideración las Sugerencias Realizadas por Usted .....	79
Tabla 4.10. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Considera Usted que la Gerencia tiene una Buena Comunicación con los Empleados .....	80
Tabla 4.11. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Considera Usted que la Comunicación entre los Departamentos de la Empresa es la Adecuada.....	81
Tabla 4.12. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Existen Procedimientos y Formatos Normados para la Realización de las Actividades .....	82
Tabla 4.13. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Estaría Usted Dispuesto a Realizar Cambios en la Forma en la que Desempeña sus Actividades con el fin de Mejorar el Servicio.....	82
Tabla 4.14. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Organización (SGC).....	83
Tabla 4.15. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Ofrece la Gerencia la Oportunidad a los Empleados de Participar en Cursos de Capacitación .....	83

Tabla 4.16. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Considera Usted Necesario que se Desarrollen Programas de Motivación y Crecimiento Dirigidos al Personal .....	84
Tabla 4.17. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Considera Usted Necesario que se Desarrollen Programas de Motivación y Crecimiento Dirigidos al Personal .....	85
Tabla 4.18. Identificación de las Fortalezas de la Empresa .....	103
Tabla 4.19. Identificación de las Debilidades de la Empresa .....	103
Tabla 4.20. Análisis Estructural de las Variables Internas.....	106
Tabla 4.21. Valores de Motricidad y Dependencia del Análisis Interno .....	111
Tabla 4.22. Puntajes de las Fortalezas y Debilidades de la Matriz EFI.....	113
Tabla 4.23. Ponderaciones para las Variables de la Matriz EFI .....	115
Tabla 4.24. Matriz EFI de la Empresa .....	117
Tabla 4.25. Identificación de las Oportunidades y Amenazas de la Empresa .....	133
Tabla 4.26. Matriz de Análisis Estructural.....	134
Tabla 4.27. Valores de Motricidad y Dependencia del Análisis Externo .....	135
Tabla 4.28. Puntajes de las Oportunidades y Amenazas de la Matriz EFE .....	136
Tabla 4.29. Ponderaciones para las Variables de la Matriz EFE .....	138
Tabla 4.30. Matriz EFE de la Empresa .....	138
Tabla 4.31. Evaluación de la Misión de la Empresa .....	143
Tabla 4.32. Estrategias FO .....	150
Tabla 4.33. Estrategias FA .....	151
Tabla 4.34. Estrategias DO .....	152
Tabla 4.35. Estrategias DA .....	153
Tabla 4.36. Estrategias Perspectiva Finanza .....	154
Tabla 4.37. Estrategias Perspectiva Cliente .....	154
Tabla 4.38. Estrategias Perspectiva Procesos Internos .....	155
Tabla 4.39. Estrategias Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje .....	155
Tabla 4.40. Indicador, Meta y Estrategia de la Perspectiva Financiera .....	156
Tabla 4.41. Indicador, Meta y Estrategia de la Perspectiva Cliente .....	156
Tabla 4.42. Indicador, Meta y Estrategia de la Perspectiva Procesos Internos.....	156
Tabla 4.43. Indicador, Meta y Estrategia de la Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje .....	157
Tabla 4.44. Perfil del Indicador Rendimiento Sobre el Capital Financiero de la Empresa.....	157
Tabla 4.45. Perfil del Indicador Márgenes de Ganancia .....	158
Tabla 4.46. Perfil del Indicador Estrategias y Facilidades de Cobros y Pagos .....	158
Tabla 4.47. Perfil del Indicador Mejoramiento de los Productos .....	158
Tabla 4.48. Perfil del Indicador Facilidades de Cobros y Pagos .....	158
Tabla 4.49. Perfil del Indicador Página web .....	159
Tabla 4.50. Perfil del Indicador Cuadro de Mando Integral .....	159
Tabla 4.51. Perfil del Indicador Sistema de Gestión.....	159
Tabla 4.52. Perfil del indicador Tecnología.....	159

Tabla 4.53. Perfil del Indicador Planes Estratégicos.....	160
Tabla 4.54. Perfil del Indicador Desarrollo Laboral.....	160
Tabla 4.55. Perfil del Indicador Capacitar y Adiestrar .....	160
Tabla 4.56. Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la Empresa .....	164
Tabla 4.57. Planes de acción para cada Objetivo Estratégico de la Organización .....	167

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el entorno organizacional se ha visto afectado por los continuos cambios que la globalización y la era de la información han provocado. Es por ello que las empresas y la sociedad en general, se han tenido que adaptar a esta continua variabilidad, reformando para ello los enfoques tradicionales de administración en los cuales se basaban, cómo también reestructurando los procesos y procedimientos habitualmente utilizados, de tal manera de alcanzar un resultado financiero positivo que le permita a la organización crecer y perdurar en el tiempo.

Pero sin embargo las empresas cada vez son más complejas de administrar o supervisar las actividades de todos los sistemas y subsistemas de la organización, también es muy común que no todos tengan claro el objetivo o metas, y esto ocasiona pérdidas de tiempo y dinero. La cantidad de variables como reuniones, proyectos e indicadores de seguimiento que se van dando en el día a día, hace necesario ver nuevas formas de administración o supervisión oportuna para así poder realizar los ajustes que sean necesarios o las felicitaciones que también se merezcan dentro de la organización.

En este sentido, cualquier empresa para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales (mayores gastos). de ahí, que los últimos años se esté utilizando con gran insistencia por las empresas una nueva herramienta que puede solucionar el control de la gestión. Se trata del denominado cuadro de mando integral (del inglés, balanced scorecard), el cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta de ayuda en la gestión del control de indicadores claves para la organización mediante un modelo diseñado para implantar la estrategia

de la empresa. El cuadro ha sido utilizado por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos de Norteamérica, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

Lo antes expuesto, representa el punto de partida para el desarrollo de la investigación, la cual lleva por título: “diseño de un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral a la Empresa Industria Metalmecánica Anaco (I.M.M.A.C.A.), ubicada en Anaco Estado Anzoátegui”, con la finalidad de lograr excelencia en su servicio. Metalmecánica Anaco (I.M.M.A.C.A.), es una empresa que se dedica a todo lo relacionado con la industria metalmecánica, torno, fresa, soldadura en general, reparación y mantenimiento de válvulas, manifold, empaaduras, sellos y bombas de subsuelo.

La ejecución de esta investigación tiene previsto desarrollarse a través de un esquema de trabajo que comprende un total de cinco capítulos, que se detallan a continuación:

Capítulo I. El Problema: se indican el planteamiento del problema, los objetivos propuestos, la justificación e importancia en que se fundamentó el desarrollo de la investigación, el alcance, delimitación de la misma y las características organizacionales de la gerencia.

Capítulo II. Marco Teórico: se refiere a los antecedentes que sirvieron de apoyo para la documentación de este trabajo, abarca las bases teóricas necesarias relacionados con la planificación estratégica, los basamentos legales y además se

hace referencia a definiciones de términos asociados a los objetivos de la investigación.

Capítulo III. Marco Metodológico: comprende los aspectos relativos a la metodología del estudio representada en el tipo y diseño de investigación, la población y muestra técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados, técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV. Análisis y Presentación de los Resultados: en esta sección se presenta el desarrollo de los objetivos específicos planteados para dar cumplimiento al objetivo general establecido en la investigación, esto basado en el desarrollo e implementación de metodologías establecidas por diversos autores como: Fred David, Strickland y Thompson, Kaplan y Norton, así como también George Morrissey, todos estos enfoques relacionados directamente con el desarrollo del cuadro de mando integral (CMI).

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones: se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las primeras se estructuraron dando respuesta a las interrogantes de la investigación y las segundas, dieron las sugerencias correspondientes en función de dichas conclusiones. Finalmente se reseñan las referencias bibliográficas del estudio, que comprenden los materiales documentales y en línea consultados y se prestan los anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

El mundo actualmente se encuentra en una era de cambios necesarios e inevitables para las organizaciones, ya sea por causa de la globalización económica, nuevos mercados, la evolución tecnológica, la crisis social, entre otras. Por lo tanto, se hace prioritario contar con herramientas que conduzcan las situaciones del contexto en éxitos para las empresas, visualizando los cambios continuos, planteándose nuevos conceptos, a través de los cuales se reformulen la visión y misión, para así lograr los objetivos planteados apoyándose en las perspectivas de cada área de la organización, para buscar la capacidad de competir y ganar en el mercado.

Es prioridad para las organizaciones, medir efectivamente el rendimiento de sus actividades, incorporando una planificación estratégica, donde se tomen en cuenta la capacidad gerencial estratégicamente para transformar la empresa y tomar ventaja positiva de los cambios, a medida que se producen. Es evidente entonces, que se debe involucrar un modelo de gestión que traduzca la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de los indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. En este sentido, el cuadro de mando integral, es un sistema que combina indicadores cuantitativos en cada una de sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna, aprendizaje; de ésta forma se logra mantener los ritmos en cada una de estas áreas, introduciendo así nuevos componentes como bases para nuevos elementos de la gestión organizacional, ya que es una filosofía práctica de gerenciamiento, tal como, Kaplan y Norton (1992), señalan que: “su principal

característica es medir los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa”. (p.25). Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma. Por lo tanto, el cuadro de mando, como herramienta de gestión fue desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de “tableau de bord”.

En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, al objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad. Así, si en un informe mensual de resultados, éstos se representaban mediante una serie de indicadores y párrafos descriptivos de la operación, como sinopsis inicial de la memoria el gestor colocaba una portada resaltando los índices de mayor importancia, de forma que su simple lectura pudiese dar una idea general del nivel de cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, un Cuadro de Mando, es un instrumento que mide cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton (op.cit), entre las cuales señalan: “perspectiva financiera, perspectiva del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento”. (p.29). Estas perspectivas pretenden traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos.

Además, y ésta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. En Venezuela, la mayoría de las organizaciones omiten las técnicas de una planificación, así como los beneficios de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando (CMI), lo que ocasiona la reducción de la producción, insatisfacción de los clientes, descontento en los empleados, hasta poder llegar al cierre de las empresas, por lo cual resulta necesario la elaboración de estrategias para atacar estas

deficiencias. En éste sentido, el producto para la solución en este contexto, originará como resultado un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral adecuado para el cumplimiento de los fines propuestos.

En éste orden de ideas, es importante resaltar que en la región oriental de Venezuela específicamente en Anzoátegui existen diversas empresas dentro de las que se encuentra, Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), ubicada en la Av. Los Pilonos Galpón # 600. Sector La Florida, Anaco Estado Anzoátegui, la cual es una empresa que se dedica a todo lo relacionado con la industria metalmecánica, torno, fresa, soldadura en general, reparación y mantenimiento de válvulas, manifold, empacaduras, sellos y bombas de subsuelo. Actualmente, I.M.M.A.C.A., posee una visión y una misión, pero los lineamientos establecidos no son logrados en su totalidad, ya que no se adaptan a la realidad inmediata de la empresa. La empresa I.M.M.A.C.A., no posee estrategias para el desempeño de sus actividades y toma de decisiones, así como también presenta deficiencias en los procesos de desarrollo y capacitación del personal en el desenvolvimiento de sus actividades.

Por otra parte, no posee indicadores financieros e indicadores de desempeño, por lo que dicha situación, origina el desconocimiento de los resultados mensuales y anuales de su ejercicio, desestimando la toma de decisiones para corregir los problemas generados por la falta de un modelo de gestión. Además, se puede decir que la empresa objeto de estudio no cuenta con un plan que ayude a la toma de decisiones adecuadas, por lo que se hace necesario abordar esta problemática mediante estrategias que aporten resultados óptimos, en función de desarrollar directrices oportunas para enfrentar el cambio. Estos factores antes descritos, impiden establecerse en el mercado y crear el sentido de apego y apoyo por parte de sus empleados, ya que los mismos no se sienten identificados con los fines que la organización quiere alcanzar. En este sentido, la organización no cumple con las

demandas en un periodo de tiempo determinado, por lo cual, no tiene una respuesta eficaz en la gestión del servicio al cliente, generando disminución de su cartera de clientes. Ocasionando, costos asociados debido al incumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, para lo cual aplican una planificación emergente para resolver cualquier situación que se presenta.

En función de lo anterior, surge la propuesta de diseñar un plan estratégico basado en un cuadro de mando integral (CMI) a la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A. De allí, la importancia de desarrollar los objetivos estratégicos, así como los indicadores de dichos objetivos y elaborar el mapa estratégico de relaciones de las actividades, para así diseñar el cuadro de mando integral, garantizando así, tomar las mejores decisiones en diferentes situaciones que se presenten y con adaptación a los cambios con eficacia. Ante la problemática detectada surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), ubicada en Anaco, estado Anzoátegui?
- ¿Tiene Industria Metalmecánica Anaco, C.A., una Misión, Visión y objetivos estratégicos orientados hacia cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión, alineados con los objetivos estratégicos?
- ¿Cuál es el mapa de procesos de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), ubicada en Anaco, estado Anzoátegui?
- ¿Es posible diseñar un cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la Empresa?

- ¿Qué tiempo tomará implementar un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral de las actividades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui?

La importancia del proyecto radica en que el mismo se convierte en un elemento de especial significación para la atención de los requerimientos mostrados por el ente estudiado, dado que lo dota de un conjunto de estrategias que permitirán el logro del objetivo. Cabe destacar que el presente trabajo será el primero en su estilo a aplicarse en el ente sometido a investigación, lo cual resalta su originalidad. Es necesario enfatizar que la elaboración de este proyecto abarcará exclusivamente la etapa del diseño basado en cuadro de mando integral, por lo que su implementación y evaluación quedará a consideración de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral (CMI) a la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir la situación actual de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.
- Formular la Misión, Visión y los objetivos estratégicos orientados hacia cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

- Definir los indicadores de gestión, alineados con los objetivos estratégicos.
- Elaborar el mapa de procesos de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.
- Diseñar el cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.
- Crear un plan para la implementación del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral de las actividades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

### **1.3 Justificación y Alcance de la Investigación**

La investigación lleva por título diseño de un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral (CMI) a la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui. Esta investigación tiene como finalidad, establecer la planificación estratégica que le permita indicar las acciones y decisiones que se deben tomar para el desarrollo de sus actividades.

El Cuadro de Mando Integral es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño de la misma. Esta herramienta muestra continuamente cuándo la compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Por ende, el modelo de gestión operativo debe guardar correlación con la estrategia para que las iniciativas sean consistentes en el tiempo, ejemplo de esto el lanzamiento de una nueva línea de negocio, expansión geográfica, entre otras. Esta herramienta clarifica el modelo de negocio, ya que permite extraer las variables del modelo y nos enseña a priorizar sobre lo que verdaderamente es importante para la

empresa. La medición de objetivos interrelacionados (causa-efecto) con indicadores financieros y no financieros desvela y clarifica las claves del modelo de negocio. Facilitando la focalización en las áreas de mejora., por ejemplo (como medir el nivel de satisfacción del cliente ayudando a entender el efecto de mejora obtenido en las ventas o en la rentabilidad).

Es por ello, que el cuadro de mando integral en I.M.M.A.C.A., ofrecerá una amplia visión corporativa, facilitando la comparabilidad en el funcionamiento de las unidades de negocio ya sean geográficas, funcionales o departamentales de la empresa. Y en cuanto a organización y objetivos estratégicos, los empleados conocerán y compartirán los objetivos estratégicos, que se interiorizan, consiguiéndose altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro de las metas propuestas.

Además, esta investigación, es de gran importancia desde el aspecto académico y social ya que generará grandes beneficios, ya que permitirá la obtención de conocimientos con respecto al tema a tratar para luego ser desarrollado a lo largo de la ejecución del proyecto e implementados a nivel profesional. Igualmente, servirá como herramienta de estudio y apoyo a futuras investigaciones para la sociedad.

#### **1.4 Reseña Histórica**

La Empresa Industria Metalmecánica Anaco C.A., bajo nombre comercial IMMACA, ubicada en la vía Los Pilonos N° 600, Anaco Estado Anzoátegui. Zona Postal 6003, se dedica a todo lo relacionado con la industria metalmecánica, torno, fresa y soldadura en general; mecánica, instrumentación, electricidad y electrónica en general; compra, venta, distribución, reparación y servicios de equipos y/o instrumentos industriales, civiles y petroleros; importación y exportación de productos manufacturados; así como también servicios y mantenimiento industrial;

compra, venta, distribución, servicios, reparación y mantenimiento de válvulas, manifold, empaaduras y sellos, bombas de subsuelo; construcciones de estructuras metálicas; trabajos y servicios en el área de tornos, fresas, etc.; compra y venta de equipos e instrumentos propios o no para el trabajo en los ramos referidos; compra y venta de equipos e instrumentos utilizados en el área petrolera, industrial y civil; y en general cualquier acto de lícito comercio afín o conexo con el ramo.

En la actualidad, esta empresa del sector metalmeccánico, posee una capacidad instalada de producción de 315.000 piezas anuales, elaborados bajo estrictos estándares de calidad y excelencia, por personal calificado y certificado en sistemas industriales. Nuestros productos son 100% venezolanos, desde la materia prima, la mano de obra y la tecnología con calidad de exportación. Somos una empresa orientada a la excelencia, por ellos promovemos e incentivamos en nuestro colectivo, la productividad, competitividad y la mejora continua, a través del Sistema de Gestión de Calidad con miras a la certificación Norma ISO9001.

### **1.5 Descripción General de la Empresa**

Industria Metalmeccánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), se dedica en todo lo relacionado a: la industria metalmeccánica, torno, fresa, soldadura en general, reparación y mantenimiento de válvulas, manifold, empaaduras, sellos y bombas de subsuelo.

### **1.6 Ubicación de la Empresa**

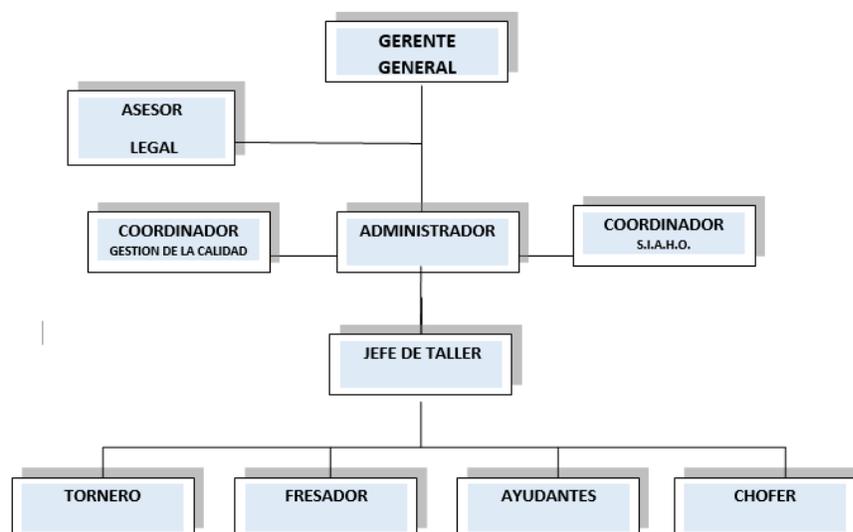
La empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), se ubica en las vía Los Pilonos Nº 600, Anaco Estado Anzoátegui. Zona Postal 6003. (Ver figura 1.1).



**Figura 1.1. Ubicación de la Empresa**  
**Fuente:** <http://www.google.com.ve>

## 1.7 Estructura Organizativa de la Empresa

A continuación, en la figura 1.2, se presenta la estructura organizativa de la Empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.).



**Figura 1.2. Estructura Organizativa de la Empresa**  
**Fuente:** La Empresa (2017)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Para efectos de esta investigación, se estudiarán trabajos previos, los cuales son considerados por guardar estrecha relación con el contenido del tema estudiado, así como con los objetivos establecidos por el autor, los cuales contribuirán para el desarrollo de la misma. Al respecto, García (2002), considera que los antecedentes: “conforman el origen del estudio y en este apartado se exponen de manera resumida algunos trabajos realizados por otros autores que abordan el mismo objeto de estudio, o aspecto y efectúan un proceso de investigación similar”. (p.31). Por lo anteriormente expuesto, y para el desarrollo de la propuesta se tomarán en cuenta algunos antecedentes que aportarán valiosa información y permitirán crear el fundamento de las mismas, en este sentido, tales antecedentes son los siguientes:

Veliz, A. (2016). *“Diseño de un modelo de gestión a la gerencia de servicio de segmentación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela, S.A., ubicada en Anaco, estado Anzoátegui”*. Donde se desarrolló un diagnóstico de la situación de la organización, definiendo así, la misión visión y objetivos estratégicos, estableciendo una estrategia factible permitiendo el alcance de los objetivos propuestos. La investigación fue de diseño de proyecto factible apoyado en un tipo de investigación de campo, implementando técnicas de recolección de datos como: la observación directa, entrevistas estructuradas y técnicas de análisis como diagrama causa efecto y análisis de contenido. Concluyendo que la gerencia no tiene planteado claramente las características propias individuales actuales y futuras, lo cual generaba que los miembros de la dependencia asumieran un enfoque propio de lo que representara, desarrollando sus objetivos y planes en función de su óptica

particular. Recomendando, implementar el plan estratégico propuesto a dicha gerencia. Esta investigación fue de gran ayuda en el planteamiento de variables y que se tomó en cuenta la encuesta aplicada, ya que esta validada por expertos. Sirviendo como sustento de los antecedentes de la presente investigación.

Giammanco (2014). *“Diseño de un modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos de la empresa Anaco Supply C.A, ubicada en Anaco estado Anzoátegui”* En esta investigación expresa que las organizaciones empresariales ante los cambios vertiginosos y constantes que suceden hoy día, deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los recursos en general. Bajo un diseño de campo, no experimental con modalidad descriptiva.

Como producto final de la investigación se generó una propuesta que permitirá a la empresa mejorar su desempeño y así asegurar su permanencia en el mercado con una mayor competitividad y con un mayor crecimiento de sí misma. Se concluyó que, el cuadro de mando integral es un sistema de gestión promovido por Kaplan y Norton como una herramienta que se emplea para gestionar la estrategia de la empresa a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la organización a través de cuatro (04) perspectivas, que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Esta investigación permitió desarrollar un modelo de acciones estratégicas. Igualmente, aportará información teórica y metodológicamente que servirán para sustentar la variable en estudio en cuanto a los métodos del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Fuentes (2013). *“Diseño de Plan Estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la empresa Consorcio PROFVENCA, ubicada en anaco, estado Anzoátegui”*. Esta organización presentó

diversas deficiencias en el cumplimiento de sus actividades debido a la inexistencia de planes de acción estratégica que no permitían el mejoramiento de sus funciones. Para solventar este problema, se realizó este estudio, utilizando los modelos propuestos por Strickland y Thompson para la revisión de la misión y visión de la organización, además de los lineamientos propuestos por Fred David para la realización de la auditoría interna y externa, en las cuales se utilizaron técnicas como las matrices EFE y EFI para evaluar de forma cuantitativa y objetiva esta unidad. Construyó la Matriz FODA, la cual permitió formular estrategias conducentes a la resolución de los casos problemas planteados. Finalmente siguiendo el modelo de Kaplan y Norton se elaboró el cuadro de mando integral basándose en los indicadores de gestión, de acuerdo a las cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) donde también fueron plasmados los planes de acción.

La presente investigación, contribuyó con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, sus elementos y características principales, lo cual servirá de marco para precisar la metodología a usar en esta investigación.

Rodríguez (2012). *“Cuadro de Mando Integral basado en indicadores de gestión para el control de proceso de inventario de la Distribuidora Lácteos Morichal, C.A., Maturín-estado Monagas”*. Planteó como objetivo principal, la aplicación del cuadro de mando integral para la gestión de control de dicha empresa, el cual le brindó a la organización la manera de conocer las estrategias que fortalecen el proceso de inventario al aplicar indicadores financieros y no financieros, que le permitan medir el nivel de efectividad en los procesos que manejan en esa área. A través de la observación directa, entrevista no estructurada, la encuesta y el análisis estadístico de la demanda de productos, se recolectó la información correspondiente a la auditoría interna de la empresa. Estableciendo los objetivos estratégicos del proceso de inventario de la distribuidora y conjuntamente con los resultados de la

auditoria se procedió a la formulación de estrategias. Finalmente se procedió a la aplicación de los conceptos del cuadro de mando integral (CMI), ubicando cada objetivo y sus estrategias en las perspectivas internas, financiera, de clientes y de aprendizaje y desarrollo.

El aporte primordial de esta investigación se concentra en que ayudó en la orientación para el presente estudio, así como los procedimientos para establecer la misión y visión del presente estudio.

Cañas (2010). *“Propuesta de modelo gerencial basado en Cuadro de Mando Integral en el Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco, estado Bolívar”*. Esta investigación se basó en el desarrollo de un cuadro de mando, para su realización se empleó la investigación de tipo: proyectiva y de campo. Para determinar el problema se realizó una encuesta dirigida a los profesores y así obtener sus expectativas y opiniones, además se aplicó otra encuesta a los docentes que laboran en la institución, para determinar el grado de satisfacción del mismo. Las estrategias se definieron a través de un mapa de procesos que permitió visualizar los indicadores y corregir las fallas que se presentaron en el departamento de acreditación.

Para la realización de cada uno de los indicadores fue necesario formular expresión conceptual, donde se describe el significado del resultado de cada uno de los parámetros y rango de medición. Concluyendo que en las instituciones públicas se puede emplear y plantear modelos gerenciales competitivos.

El aporte de este trabajo, radicó en la caracterización de algunas acciones pertinentes en cuanto al desarrollo de los diferentes procedimientos para la elaboración del cuadro de mando integral.

## **2.2 Bases Teóricas**

Todo proceso de investigación requiere de ciertos fundamentos que permitan afianzar las ideas que serán expuestas desde diferentes perspectivas. En ese sentido, Arias (2006), expresa que: “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p.14). Debido a esto, a continuación, se describen los diferentes aspectos teóricos más resaltantes considerados para el desarrollo de la investigación.

### **2.2.1 Planificación Estratégica**

El termino planificación estratégica ha sido enfocado por diversos autores como la manera científica, organizada y de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. Al respecto Druker, citado por Guerra y Aguilar (1999), define la planificación estratégica como:

El proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación sistemática organizada. (p.34).

Este concepto implica el desarrollo de una dirección estratégica, que no solo estudie, defina y formule estrategias, sino también los problemas de implementación de los planes, así como el control estratégico del mismo. Por consiguiente, un proceso de planeación, conlleva a un análisis interno de las organizaciones que permita detectar sus fortalezas y amenazas del entorno en el cual se desenvuelven. En este mismo orden de ideas, Steiner, J. (1993), se refiere a la planificación estratégica y al análisis situacional, de la siguiente manera: “el análisis de los datos, pasados,

presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica, tiene un alcance potencial amplio y cubre cualquier factor importante del medio ambiente, tanto interno como externo”. (p.123).

Una forma de lograr el análisis situacional es mediante la aplicación del denominado análisis FODA entendiéndose por este el conjunto inicial de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En la tabla 2.1, se ilustra la matriz FODA, recomendada por Mc. Conkey y R. Vander, citados por Steiner (op.cit), para realizar el análisis de la situación.

**Tabla 2.1. Matriz FODA**

<b>Análisis FODA</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
	Son todos aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables que se describe el entorno en el que actúa la empresa u organización y que permiten obtener ventajas competitivas.	Son todas aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización
<b>Fortalezas(F)</b>	<b>Estrategias y acciones (FO)</b>	<b>Estrategias y acciones (FA)</b>
Son las capacidades especiales de la organización dándole una posición privilegiada frente a la competencia	Aprovechar las oportunidades con las fortalezas	Evitar la amenazas con las fortalezas
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Estrategias y acciones (DO)</b>	<b>Estrategias y acciones (DA)</b>
Son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carecen, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.	Con las oportunidades se disminuyen las debilidades	Disminuir las debilidades y evitar las amenazas

**Fuente:** Steiner, J. (1993)

El termino FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortaleza como debilidades, son internas de la organización, por lo que es posible

actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carecen, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

### **2.2.2 Misión**

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

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la

satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. (p.20).

La redacción de la misión obliga al autor de esta investigación a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades, y a la vez esta traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

### **2.2.3 Visión**

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

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

En relación a lo expuesto, para la presente investigación, al igual que en la creación de la misión, debe haber una participación activa de todos los miembros de la organización para lograr alcanzar el consenso necesario de hacia dónde se debe dirigir la empresa u organización en el futuro.

### **2.2.4 Objetivo Organizacional**

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional, es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Chiavenato (op.cit), señala que:

Dicha organización necesita tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin esta noción, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. (p.22).

Por ello, para alcanzar los objetivos, se crea la imagen y se convierte en real y actual a la situación estudiada, en éste caso, la mejora de las actividades de la Empresa Industria Metalmeccánica, C.A. Por lo tanto, los objetivos se convierten en palpables y tangibles en torno a dicha necesidad reflejada por la organización objeto de estudio, lo que conlleva a la resolución de los problemas existentes.

### **2.2.5 Cuadro de Mando Integral**

Kaplan y Norton (1996), señalan que:

El cuadro de mando integral, es una herramienta de control de gestión que contribuye a que lo plasmado en el plan estratégico sea entendido por los miembros de la organización y se realice un seguimiento de dicho plan por parte de la organización. (p.37).

El cuadro de mando se basa en un conjunto de relaciones del tipo causa-efecto que provienen de la estrategia. Transforma lo plasmado en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Es una metodología orientada a representar estrategias cuyo objetivo fundamental es lograr una efectiva, implementación y un verdadero control de la ejecución de las mismas, mediante un equilibrado conjunto de objetivos estratégicos y financieros, el Cuadro de Mando Integral permite vincular la estrategia del negocio con la creación de valor a la vez que provee una serie de objetivos tangibles para guiar este proceso.

Kaplan y Norton (2001), detallan las cuatro perspectivas bajo las cuales se estructura el cuadro de mando integral:

- *Perspectiva financiera*: la perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.
- *Perspectiva del cliente*: es el conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumenta la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituye la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en ésta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño, servicio del producto y costo de la propiedad.
- *Perspectiva del proceso interno*: se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye en la satisfacción de éste. A menudo contempla tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.
- *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*: constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del cuadro de mando integral. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas, las tecnologías de la información, coordinar los procedimientos y las rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: Innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

### **2.2.6 Indicadores**

Por su parte, Francés (2001), sostiene que los indicadores: “son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen un elemento central en el control de gestión”. (p.50). El término “Indicador” en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

En la mayoría de las obras consultadas se presenta un listado de indicadores agrupados según el tradicional enfoque funcional (producción, técnico, ventas, recursos humanos, y otros). Se muestran indicadores globales propios de la alta dirección de la empresa, y no se le da importancia a la necesidad de clasificarlos para diferentes niveles de dirección, pasándose por alto los mecanismos de conexión entre los indicadores globales y los locales.

### **2.2.7 Importancia de los Indicadores**

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

- Son instrumentos para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Permite medir cambios a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo. (p.52).

Se sobre valora la importancia de los indicadores, cayéndose a veces en recetas, restándole importancia al procedimiento para definirlos. Se presenta a los indicadores como algo que se puede determinar a priori o prefijar a espaldas de los objetivos, las estrategias, las restricciones del sistema, los problemas críticos y la propia especificidad del objeto industrial. Los indicadores pueden tomarse como referencia, pero no pueden incorporarse a priori en el SI de un SCG de una organización, porque se corre el riesgo de disponer de muchos datos, pero no tener las informaciones pertinentes para responder las preguntas gerenciales claves para una organización en particular.

### **2.2.8 Modelo de Gestión**

El concepto de modelo de gestión se torna como tal, para el año de 1980, ya que antes se hablaba de estilos de gerencia y se tomaban como ejemplos a los grandes dueños y gerentes de corporaciones, tales como: Watson en IBM, Mary Kay, entre otros. Por ello, para definir lo que significa el modelo de gestión hay que involucrar las principales decisiones que se toman en una organización, quién y cómo las toma.

En este sentido, Toba (1996), define un modelo de gestión, como: “una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de una organización”. (p.06). Por lo tanto, a partir de esta definición, se puede decir que un modelo de gestión, es una forma para tomar las decisiones de una organización.

### **2.2.9 Objetivo Organizacional**

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Chiavenato (op.cit), señala que:

Dicha organización necesita tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin esta noción, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. (p.22).

Por ello, para alcanzar los objetivos, se crea la imagen y se convierte en real y actual a la situación estudiada, en este caso, la mejora de las actividades de la empresa. Por lo tanto, los objetivos se convierten en palpables y tangibles en torno a dicha necesidad reflejada por la organización objeto de estudio, lo que conlleva a la resolución de los problemas existentes.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen en curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables, claros y bien enfocados, debido a que ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre que quiere lograr y el statu que es el resultado de la organización.

Los objetivos permiten que los trabajadores y los ciudadanos sepan que es importante. La gestión de inicio a la planificación para determinar la prioridad y la oportunidad de los objetivos. Además, la gestión debe resolver también los conflictos entre objetivos.

La empresa Industria Metalmecánica Anaco I.M.M.A.C.A., ubicada en Anaco Estado Anzoátegui, tiene como objetivo principal llenar las expectativas de los clientes, estando a disposición de sus prioridades, teniendo en cuenta calidad y responsabilidad de sus servicios. No obstante, prestando servicios de torno, fresado,

soldadura en general y todo lo relacionado a la industria metalmeccánica, de una manera profesional y dándole un servicio eficiente cumpliendo con los estándares de calidad haciendo uso de herramientas en óptimas condiciones operadas con personal capacitado.

- Torno: se denomina torno a un conjunto de máquinas y herramientas que permiten mecanizar, roscar, cortar, trapeciar, agujerear, cilindrar, desbastar y ranurar piezas de forma geométrica por revolución, dicha herramienta opera haciendo girar la pieza a mecanizar (sujeta en el cabezal o también llamado chuck fijada entre los puntos de centrado) mientras una o varias herramientas de corte son empujadas en un movimiento regulado de avance contra la superficie de la pieza, cortando la viruta de acuerdo con las condiciones tecnológicas de mecanizado adecuadas. Desde el inicio de la revolución industrial, el torno se ha convertido en una máquina básica en el proceso industrial de mecanizado.
- Fresado: consiste principalmente en el corte del material que se mecaniza con una herramienta rotativa de varios filos que se llaman dientes, labios o plaquitas de metal duro y ejecutan movimientos en cualquier dirección de los tres ejes posibles en los que se puede desplazar la mesa donde va fijada la pieza que se mecaniza.
- Soldadura: la soldadura por fricción es un método de soldadura que aprovecha el calor generado por la fricción mecánica entre dos piezas en movimiento. Es utilizada para unir dos piezas, aun cuando una de ellas por lo menos sea de igual o distinta naturaleza, por ejemplo: acero duro y acero suave, aluminio y aleaciones, acero y cobre, etc. Lo cual le confiere innumerables ventajas frente a otro tipo de soldaduras como puede ser la soldadura GMAW con la que no se pueden soldar aceros inoxidables ni aluminio o aleaciones de aluminio.

Al menos una de las dos piezas tendrá que ser un volumen de revolución, generalmente cilindros. En el caso de que las dos piezas sean volúmenes de revolución se tendrán que alinear, perfectamente, ambos ejes longitudinales.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Arias, F. (op.cit.), señala que:

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. Este enfoque se hace sobre las conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p.126).

El establecimiento de los objetivos de esta investigación permitió la selección del tipo de estudio, el cual se corresponde con la investigación descriptiva. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Por ende, se ratifica la idea referente a la presente investigación, del tipo descriptivo, ya que se describió la situación actual de la empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

#### **3.2 Diseño de Investigación**

Hernández y otros (2010), definen al término diseño como: “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. (p.120). En función del tipo de datos a ser recogidos para llevar a cabo esta investigación se dice que será de campo. Partiendo de los conceptos antes expuestos. Según Arias, F. (op. cit), define: “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad

donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna.” (p.31).

De esta manera partiendo de los conceptos antes expuestos, la investigación se considera de campo, porque permitió llevar a cabo la recolección de datos directamente de la realidad, así como también desarrollar los indicadores de los objetivos estratégicos de las actividades de la organización y elaborar el mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa. Por lo tanto, se recolectó información que proviene de entrevistas y observaciones disponibles sobre la situación actual de la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A), ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

### **3.3 Población y Muestra**

Arias, F. (op. cit), señala que se entiende por población: “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (p.81). Para la realización de este estudio la población total de la investigación la conforman nueve (9) personas.

Por otro lado, Arias, F. (op. cit), indica que se entiende por muestra: “al subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p.83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. Es por ello que, la muestra sometida a estudio será la totalidad de los empleados que trabajan en dicha organización. La muestra está conformada por el cien por ciento (100%) de la población, siendo un total de nueve (9) personas que conforman la empresa. Cabe destacar que la población está compuesta por un número relativamente pequeño, por ello, se aplicará la encuesta a la totalidad de los empleados que conforman la

empresa, en este caso la muestra y la población es igual al número de encuestados ya que la población es finita.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Hurtado (2000), expone que: “una vez definido el problema y sus indicios, así como las unidades de estudio, será necesario que el investigador seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación”. (p.147). Cuando se está planificando una investigación, luego de definir sus objetivos, es preciso utilizar una técnica para alcanzarlos y por esto uno de los aspectos a considerar es la recolección de los datos. Por lo tanto, las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo.

#### **3.4.1 Técnicas Utilizadas**

Tomando en cuenta lo establecido anteriormente por Hurtado (op.cit.), las técnicas consideradas para obtener la información necesaria para el desarrollo de esta investigación fueron:

##### **3.4.1.1 Observación**

Arias (op.cit), define a la observación como: “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. (p.69). La implementación de esta técnica se evidenció a lo largo de toda la investigación, lo que permitió constatar de forma directa la realidad que vive la empresa, lo cual permitió diseñar un cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa.

### 3.4.1.2 Revisión Documental

La revisión documental constituyó el primer paso de este proceso de investigación, al permitir acercarse al área de estudio y profundizar el conocimiento sobre la situación a investigar. Según Hernández y otros (op.cit), la revisión documental es:

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos de estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación. (p.53).

A través de la recolección, organización y análisis de información que se comenzó a estructurar los elementos que en principio sirvió de partida al hecho investigativo, y que continuamente ofreció sustento y base a todo el proceso de investigación. Es por ello, que la revisión bibliográfica, sirve para estructurar el contexto en que se desarrolla la investigación.

En la presente investigación se recopiló todo tipo de soportes disponibles como los son las investigaciones, entre otros documentos relacionados con la propuesta de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa objeto de estudio. A través de las distintas fuentes documentales, escritas y digitales permite la fundamentación teórica, la justificación de los antecedentes y los basamentos legales de la investigación, así como suministrar otros documentos que sirven de guía o referencia para formular la Misión, Visión y los objetivos estratégicos orientados hacia cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, definir los indicadores de gestión, alineados con los objetivos estratégicos, elaborar el mapa de procesos de la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, estado Anzoátegui.

### 3.4.1.3 Encuesta Estructurada

El instrumento que se utilizó en la recolección de datos para la entrevista, es un cuestionario diseñado por el autor, Tamayo y Tamayo (2001), reafirma que:

El cuestionario constituye una forma concreta de la técnica de observación. Contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto en estudio. (p.185).

El cuestionario que se aplicó a la muestra objeto de este estudio, se utilizó de tipo de preguntas cerradas de modalidad dicotómicas, según Hernández, Fernández y Baptista (1991), plantea que las preguntas dicotómicas: “son aquellas con dos alternativas de respuesta”. (p.285).

En relación a este tipo de cuestionario, Hernández, Fernández y Baptista (op.cit.), manifiestan que: “las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas, es decir, se presenta a los sujetos las posibilidades de las respuestas y ellos deben circunscribirse a estas”. (p.285). Los cuestionarios son adaptables, y por otro lado tienen la ventaja de que pueden ser aplicados a un gran número de sujetos, además, suelen ser objetivos debido a que no exigen la identificación del sujeto que responde el mismo. Balestrini (op.cit), señala que la encuesta es:

La encuesta, puede ser oral y de esta manera recibe el nombre de entrevista no es más que la encuesta que se aplica de manera oral. Pero la encuesta también puede ser escrita; y de esta manera se le conoce como cuestionario es el de una encuesta aplicada en forma escrita. (p.66).

Por consiguiente, se realizaron entrevistas a los trabajadores para saber sobre la situación presente en la empresa, así como también en la obtención de información de las funciones y responsabilidades en la organización. De igual manera, esta

herramienta permitió recopilar directamente la información de mano de los trabajadores, lo que permitió diseñar un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral (CMI) a la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

#### **3.4.1.4 Entrevistas no Estructuradas**

Arias (op.cit.), define la entrevista como: “una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistado y el entrevistador acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”. (p.73). En éste sentido, se procedió a realizar disertaciones con el personal de la empresa objeto de estudio para obtener datos que ayuden a tener conocimientos sobre las actividades dentro de la empresa, se tomaron notas con el objetivo de recopilar información para tener una mayor comprensión sobre la problemática detectada.

#### **3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Arias, F. (op.cit), 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). Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación son los siguientes:

Para la técnica de la observación directa, se empleó una libreta de anotaciones, que sirvió de instrumento para captar y registrar información relevante de la situación actual. La encuesta fue aplicada mediante un cuestionario, que de acuerdo con Bernal (2010), es:

Un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. (p.250).

El cuestionario que se aplicó consta de una serie de preguntas de tipo cerradas realizadas a trabajadores para conocer las actividades de la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

#### **3.4.2.1 Validez de los Instrumentos de Recolección de Datos**

La evaluación mediante el juicio de expertos, método de validación cada vez utilizado en la investigación. En este sentido, Cabero y Llorente (2013), expresan que: “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto”. (p.14). Se trata de una técnica cuya realización adecuada desde un punto de vista metodológico constituye a veces el único indicador de validez de contenido del instrumento de recogida de datos o de información; de ahí que resulte de gran utilidad en la valoración de aspectos de orden radicalmente cualitativo.

Para Arribas, M. (2004), la validez está definida como: “el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido”. (p.27). Por lo tanto, puede referirse al contenido o al constructo. En el primer caso, se señala que los ítems o aspectos elegidos para la elaboración del instrumento de medición son indicadores de lo que se

pretende medir; la valoración de los expertos es cualitativa pues deben juzgar la capacidad del mismo para evaluar todas las dimensiones que deseamos medir.

En cuanto a la validez de constructo, íntimamente relacionada con la anterior, indica que las medidas resultantes en el contenido pueden ser utilizadas y consideradas pertinentes al fenómeno que se quiere medir, para lo cual es fundamental previamente una clara definición del constructo o aspecto por medir. Para la presente investigación, se estructuró el cuestionario en un total de 36 preguntas dicotómicas. Se escogieron tres expertos: uno con especialización en gerencia general, y dos con gerencia en educación, para mayor información sobre dicha validez en el anexo A, se encuentran las cartas de validación.

#### **3.4.2.2 Confiabilidad**

El KR20 es un indicador de la fidelidad (consistencia interna). Los métodos basados (Rulon, Alfa de Cronbach, Spearman, Brown) en la división en dos porciones (presumiblemente iguales) da desventaja de ser relacionado con las opciones de la partición (véase la mitad igualdad-impar, de la primera y segunda parte, al azar).

Kuder y Richardson desarrollaron un procedimiento basado en los resultados obtenidos con cada ítem. De hecho, hay muchas maneras de precisar otra vez los ítems (reactivos) en 2 grupos, que pueden conducir a las estimaciones diferentes de la consistencia interna. Esta es la razón por la cual Kuder y Richardson consideren tantas (n) partes en la prueba de acuerdo a los ítems (n). En los métodos de partición en dos, (conocido también como bisección) supone para cada parte ser equivalente (las formas paralelas). Para el KR20, la misma lógica se adopta en el nivel de los ítems. Es lo que uno llama unidimensional. El KR20 se aplica en la caja dicotómica de ítems. Uno calcula el KR20 como sigue:

$$KR_{20} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum pq}{\sigma_x^2} \right) \quad \text{Ec.3.1.}$$

Donde:

- KR: coeficiente (entre 0 y 1)
- K: número de ítems
- P: cantidad de respuestas correctas de cada ítem
- Q: cantidad de respuestas incorrectas de cada ítem

Dicha ecuación se lee de la siguiente manera: el primer término es la división del número de ítems entre el número de ítems menos 1 ( $k / k-1$ ), el segundo término es uno menos la sumatoria de los productos de  $p \cdot q$  de los ítems dividido entre la varianza total de las respuestas de los sujetos en cada ítem; nótese que primero se efectúa la sumatoria luego la división entre la varianza y a este resultado es que se efectúa la diferencia de 1. Por último, es el producto (multiplicación) del primer término por el segundo. Con lo anterior ya aclarado se muestran los pasos para calcular el coeficiente:

1. Cree la matriz de datos. Como primer paso se debe crear una matriz (o tabla) de datos, en donde las columnas corresponden a los ítems y las filas a los sujetos que se le aplicó la prueba piloto.
2. Obtener los valores de  $p$  y  $q$ . Para obtener los valores de  $p$  y  $q$  se procede de la siguiente manera, el valor de  $p$  se obtiene sumando todos los valores positivos (1) dentro una misma columna (ítem) y dividiéndolo entre el número total de sujetos ( $K$ ) que aplicaron el instrumento. El valor de  $q$  se obtiene de la diferencia de 1 menos el valor de  $p$  ( $1-p$ ). Estos valores se calculan de la misma manera para cada ítem.

3. Obtener el producto de  $p \cdot q$ . De los valores antes calculados (de  $p$  y  $q$ ) obtenga el producto de ambos valores para cada ítem, es decir multiplique el valor de  $p$  por el valor de  $q$  para cada ítem de la matriz.
4. Obtener la suma de los productos de  $p \cdot q$ . Ahora sume los valores obtenidos del producto de  $p \cdot q$  y reserve éste valor, el cual será utilizado en el segundo término de la ecuación. Éste paso es el que se refiere a la sumatoria de los productos de  $p \cdot q$  de cada ítem.
5. Obtener la varianza total de las respuestas de los sujetos. Para obtener la varianza total de las respuestas de los sujetos a cada ítem, se utiliza la fórmula de la varianza, donde la suma de los puntajes de las respuestas de cada sujeto al ítem se resta a la media aritmética y se eleva a cuadrado para luego sumar los resultados de la operación anterior y dividirlo entre el número total de sujetos ( $k$ ).
6. Sustituir en la ecuación. Una vez obtenidos todos los valores anteriores se sustituye cada uno en la fórmula del coeficiente y se obtiene el resultado final.

### 3.4.3 Sistema de Variables

Según Arias, F. (op.cit), señala que la variable: “es una cualidad susceptible de sufrir cambio”. (p.27). Por lo tanto, un sistema de variables consiste en un grupo de características para estudiar, de definidas en sí, de forma operacional, en función de sus indicadores.

Objetivo General: Diseñar un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral (CMI) a la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.

**Tabla 3.1. Operacionalización de Variables**

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	Está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurar fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales, los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales rentabilidad, crecimiento y valor del accionista (Kaplan y Norton 2001)	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ganancias</li> <li>– Ingresos</li> <li>– Egresos</li> <li>– Nivel Económico (Compromisos económicos)</li> <li>– Salarios</li> </ul>	1,2,3,4, 19,20,21
<b>Perspectiva Cliente</b>	Es el conjunto de actividades que generan valor y por ende, aumenta la capacidad competitiva de la Empresa (Kaplan y Norton 2001)	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Archivos y documentos.</li> <li>– Prestación del Servicio.</li> <li>– Satisfacción del Cliente.</li> <li>– Fidelidad del Cliente.</li> </ul>	5,6,8,9,10, 23,24,25 22,7
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente y analiza el proceso interno que influye en la satisfacción de éste (Kaplan y Norton 2001)	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Actividades.</li> <li>– Objetivos y políticas de la Empresa.</li> <li>– Procedimientos.</li> <li>– Funciones y responsabilidades del personal.</li> </ul>	11, 16, 31,12 32,13,30,14,26 27,28,29
<b>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</b>	Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2001)	Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desempeño.</li> <li>– Crecimiento personal.</li> </ul>	17,34,18,33,18a, 18b,35, 36

**Fuente:** El autor (2017)

A continuación, se presentan las encuestas aplicadas al objeto de estudio:

<b>ENCUESTA APLICADA AL GERENTE DE LA ORGANIZACIÓN</b>
--

<b>Perspectiva financiera</b>
-------------------------------

1. ¿Considera Usted que la empresa, obtiene las ganancias y utilidades esperadas?  
a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_
  
2. ¿Considera Usted que la empresa, tiene la capacidad de aumentar los ingresos en corto plazo?  
a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_
  
3. ¿La empresa, cumple puntualmente con sus compromisos financieros (pago a empleados y proveedores, servicios públicos, impuestos, entre otros)?  
a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_
  
4. ¿La empresa tiene la capacidad de cubrir cualquier eventualidad a nivel económico, sin paralizar sus actividades?  
a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

<b>Perspectiva del Cliente</b>
--------------------------------

5. ¿La empresa tiene información actualizada acerca de los servicios contratados permanentes o por obras sus clientes activos?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

6. ¿La empresa tiene información de los clientes que retiraron el servicio?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

7. ¿La empresa investiga porque no los han recontratado?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

8. ¿La empresa ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

9. ¿La empresa ofrece mejorar el servicio más allá de las exigencias del cliente?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

10. ¿Cree usted que se puede mejorar la calidad del servicio a corto plazo?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

<b>Perspectiva Procesos Internos</b>
--------------------------------------

11. ¿Los empleados realizan un registro conforme a las actividades realizadas durante el periodo laboral diario?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

12. ¿La empresa y cada uno de sus departamentos poseen objetivos y metas formalmente establecidas?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

13. ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos, políticas y funciones formalmente establecidos?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

14. ¿El personal de la empresa cumple a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

15. ¿Acepta la gerencia sugerencias por parte de los empleados?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Éstas se llevan a cabo?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

16. ¿Se realizan reuniones constantes en la empresa para proponer ideas y escuchar opiniones acerca de cómo mejorar el servicio prestado?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>
---

17. ¿La empresa otorga (de acuerdo al desempeño de los empleados) recompensas o incentivos laborales a su personal?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

18. ¿La gerencia planifica actividades de crecimiento personal y/o profesional (talleres, cursos, congresos, entre otros)?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

18a. ¿La empresa cumple con un plan de adiestramiento?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

18b. ¿La empresa contempla entre sus políticas, planes de inducción para el personal de nuevo ingreso?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

**ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS****Perspectiva Financiera**

19. ¿Recibe puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

20. ¿Cree Usted que la remuneración salarial por el desempeño de su cargo es la adecuada?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

21. ¿Recibe usted alguna compensación económica como incentivo a su buen trabajo?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

**Perspectiva del cliente**

22. ¿Cree Usted que mantiene un buen trato con el cliente?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

23. ¿Considera Usted que el servicio prestado es de total agrado a los clientes?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

24. ¿Considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

25. ¿La opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

<b>Perspectiva de Procesos internos</b>
---

26. ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

27. ¿Cree que la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted? ¿Y si no realizan sugerencias?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

28. ¿Considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

29. ¿Considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

30. ¿Existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

31. ¿Estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

32. ¿Existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización (SGC)?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>
---

33. ¿Ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

34. ¿La empresa proporciona incentivos monetarios a cada uno de sus empleados?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

35. ¿Considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

36. ¿La gerencia ofrece flexibilidad de horarios hacia aquellos empleados que deseen realizar estudios o actividades de formación relacionadas con sus labores?

a) Si\_\_\_ b) No\_\_\_

### **3.5 Técnicas de Análisis de Datos**

Una vez reunidos los datos y la recogida de información y previo a la presentación de los resultados, aparece el proceso de análisis de los datos, que consiste en convertir los textos originales en datos manejables para su interpretación. En el presente trabajo se utilizarán:

#### **3.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

David (2008), señala que:

Este instrumento permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”. Permitiendo así, la visualización de aquellos factores positivos, que se generan en el entorno y que una vez identificados pueden ser aprovechados, y prevenir aquellas situaciones negativas externas, que pueden atentar contra la organización.

### **3.5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

David (op.cit.), establece que: “este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”. Por lo tanto, permitirá fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que llevará a conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la organización.

### **3.5.3 Matriz FODA**

Según David (op.cit.), la define como: “un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas”. (p.4). En relación a lo antes expuesto, es un elemento necesario para conocer la situación real de la organización, donde su confección permitirá buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Además, permitirá concretar los factores externos e internos de mayor relevancia ejecutando cruces, ayudando así, determinar los puntos de importantes los cuales requerían atención inmediata, ideando estrategias de mejora para solventar los problemas de manera rápida y efectiva. De igual manera, se evita que factores externos puedan perjudicar a la empresa, así mismo, reforzando puntos débiles dentro de la organización.

### **3.5.4 Mapa Estratégico**

Según Kaplan y Norton (2004), definen que: “la función principal del mapa estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla,

que son los empleados de la compañía”. En la presente investigación, muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos. Esta técnica ayudará a proporcionar una visión macro sobre las estrategias de la organización, describirá los indicadores, antes de elegir las decisiones que se tomen al respecto para evaluar su desempeño.

### **3.5.5 Cuadro de Mando Integral**

De acuerdo con Kaplan y Norton (2002), 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, poniendo a la disposición de los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. (p.234).

De acuerdo con la definición anterior, el cuadro de mando mide la actuación de la organización, pero dicha medición se realiza desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros y no financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos y así, el cuadro de mando integral complementa los indicadores de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Esta técnica se utilizará como medición desde los cuatro perspectivas nombradas anteriormente, definiendo los objetivos estratégicos y desarrollando sus indicadores ligados a un conjunto de estrategias, posibilitando la corrección de aquellos aspectos que así lo requieran permitiéndole a la empresa lograr el desarrollo de metas, políticas y acciones adecuadas.

### **3.5.6 Gráfico Circular**

Para Ávila, H. (2006), es:

Un sistema de ordenamiento que ayudan a la lectura, al análisis e interpretación de las variables medidas, utilizándose cada uno de ellos de acuerdo al tipo de información que se está usando y los objetivos que se persiguen al presentar la información. (p.12).

En éste sentido, se utilizarán gráficos para medir las variables en el diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio.

## **3.6 Procedimiento Metodológico para la Consecución de los Objetivos**

### **3.6.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui**

Para la descripción de la situación actual de Metalmecánica Anaco, C.A., se determinaron los aspectos referentes a la realidad actual de la empresa, como lo fueron su ubicación, constitución de la organización y se estableció un análisis del contexto general de la empresa; a través de la aplicación de una encuesta a los empleados y gerente de la misma. Para ello, se utilizó como técnica de recolección de datos la observación directa y la revisión documental. Todo ello para caracterizar el objeto de estudio. Igualmente, se aplicó un análisis interno y externo según la metodología de Fred David (2008) y una matriz FODA para diagnosticar la realidad existente de la empresa Metalmecánica Anaco, C.A.

### **3.6.2 Reformulación de la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos Orientados hacia cada una de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

En la reformulación de la Misión, Visión y los objetivos estratégicos orientados hacia cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral se procedió a revisar y discrepar sobre la misión y visión ya existente a través de las preguntas establecidas por Strickland y Thompson (1999), “¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para qué estamos aquí?”, esta revisión se llevó a cabo con el equipo natural de trabajo (ENT) de la empresa. Todo esto, sirvió para la elaboración de los objetivos estratégicos de la empresa, utilizando para ello, la entrevista no estructurada. Igualmente, se desarrollaron los temas estratégicos basándose en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, identificadas durante las auditorías externas e internas, respectivamente, así como en las declaraciones de la visión y misión previamente establecidas, orientadas hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización, en donde se utilizará los principios establecidos por Strickland y Thompson.

### **3.6.3 Establecimiento de los Indicadores de Gestión, Alineados con los Objetivos Estratégicos**

Para el establecimiento de los indicadores de gestión, se estudió cada nivel de la empresa, sus diferentes retos, metas, y se realizó una entrevista no estructurada a las personas que toman decisiones acerca de los distintos problemas que pueden surgir en el ente en estudio, determinado así cuáles son las decisiones que se pudieran tomar al respecto, siendo la técnica utilizada para llevar a cabo esta fase es la revisión conjunta con el jefe del departamento a fin de hacer una entrevista e intercambio de ideas. Esta etapa conllevó a la elaboración de estrategias factibles para el alcance de los objetivos Estratégicos, cada uno de estos objetivos debe contar con una estrategia que ayude a lograr el mismo. Una vez conocidos los objetivos estratégicos y estrategias de la

organización se procedieron a la elaboración de los indicadores a cada objetivo estratégico.

#### **3.6.4 Elaboración del Mapa de Procesos de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui**

En la elaboración del mapa de procesos de IMMACA, se tomaron en cuenta las diferentes perspectivas del modelo de gestión, para así, relacionarlas. Siendo de gran importancia los objetivos estratégicos anteriormente formulados, las técnicas que se utilizaron son la lluvia de ideas y la observación directa. Todo esto, se llevó a cabo a partir de las reuniones con el ENT y las entrevistas no estructuradas. En el mapa de procesos se vincularon todas las perspectivas, a través de la relación de causa efecto que describe cada una de las estrategias.

#### **3.6.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, estado Anzoátegui**

Esta es la etapa donde se llevó a cabo la propuesta del cuadro de mando integral (CMI), como modelo a seguir para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa objeto de estudio, como alternativa de solución para atender las necesidades detectadas en la descripción de las actividades del sistema objeto de estudio para su posterior análisis. Para ello, en relación a los objetivos anteriores se propusieron estrategias que responden a la necesidad de la organización. Así como, solventar las necesidades, para lograr el desarrollo de metas, políticas y acciones adecuadas, mediante el planteamiento de objetivos estratégicos, en los tiempos y sus condiciones correctas. En este sentido, se planteó una solución que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización con la mayor

objetividad posible y pro del beneficio de la misma Todo esto, mediante la revisión bibliográfica, el análisis de datos y la observación directa del ambiente de trabajo.

### **3.6.6 Creación del Plan para la Implementación del Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral de las Actividades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui**

En esta etapa se realizó un plan para la implementación del modelo de gestión de la organización, para así plantear un control sobre la empresa objeto de estudio, en el cual se puedan llevar a cabo las cuatro perspectivas planteadas en el cuadro de mando integral (CMI), permitiendo llevar a cabo el logro de cada estrategia formulada y poder cumplir con los objetivos planteados según la forma que plantea Morrisey. Este plan está conformado por los recursos, tiempo, objetivos, acciones y responsables.

## **CAPÍTULO IV**

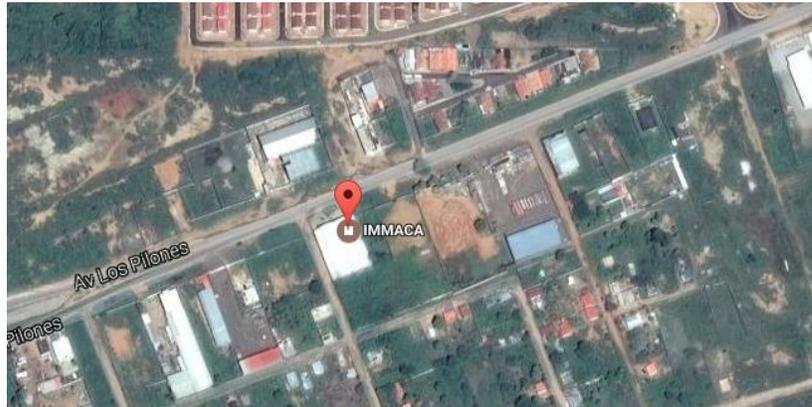
### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui**

##### **4.1.1 Generalidades**

Para evaluar la situación en que se encuentra en la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.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.

La Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), ubicada en la Av. Los Pilonos Galpón #600. Sector La Florida, Anaco Estado Anzoátegui, la cual es una empresa que se dedica a todo lo relacionado con la industria metalmecánica, torno, fresa, soldadura en general, reparación y mantenimiento de válvulas, manifold, empacaduras, sellos y bombas de subsuelo. La figura 4.1, que se muestra a continuación, indica la ubicación geográfica de la I.M.M.A.C.A.



**Figura 4.1. Ubicación Geográfica de la Empresa**

**Fuente:** [www.google.co.ve](http://www.google.co.ve)

Por otra parte, para saber el estado actual de la empresa en las diferentes perspectivas del cuadro de mando, se aplicó una encuesta a los empleados y al gerente de manera que se logró recopilar la información necesaria sobre la situación actual de Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), como se visualiza a continuación:

✓ Encuesta aplicada al gerente de la Organización

#### 1. Perspectiva financiera

- Ítem 1. ¿Considera Usted que la empresa, obtiene las ganancias y utilidades esperadas?

El gerente de I.M.M.A.C.A., manifestó que no, que la empresa no adquiere las ganancias y utilidades esperadas, lo que afecta directamente la liquidez de la organización, lo cual trae como consecuencia que se efectúen estrategias imprevistas por el gerente para así poder cumplir con las obligaciones adquiridas con los empleados de la empresa.

- Ítem 2. ¿Considera Usted que la empresa, tiene la capacidad de aumentar los ingresos en corto plazo?

El gerente expresó que si la posibilidad que la empresa, tiene la capacidad de aumentar los ingresos en corto plazo, porque la misma presenta debilidades que se pueden convertir fácilmente en fortalezas.

- Ítem 3. ¿La empresa, cumple puntualmente con sus compromisos financieros (pago a empleados y proveedores, servicios públicos, impuestos, entre otros)?

El encuestado señala que si, que la empresa cumple con sus compromisos financieros, a pesar del contexto en general del país, que es desfavorable, así como los pagos por parte de los proveedores, la empresa puntualmente con sus compromisos financieros.

- Ítem 4. ¿La empresa tiene la capacidad de cubrir cualquier eventualidad a nivel económico, sin paralizar sus actividades?

El gerente responde que sí; en que, a pesar de la tardanza en los pagos, la empresa tiene la capacidad de cubrir cualquier eventualidad a nivel económico, sin paralizar sus actividades.

## 2. Perspectiva del Cliente

- Ítem 5. ¿La empresa tiene información actualizada acerca de los servicios contratados permanentes o por obras sus clientes activos?

La respuesta del gerente con respecto a si mantiene la información actualizada acerca de los servicios contratados permanentes o por obras sus clientes activos de la empresa, es sí. Señala que no existe un sistema para gestionar esta información.

- Ítem 6. ¿La empresa tiene información de los clientes que retiraron el servicio?

La gerencia señala que sí posee los archivos con la información de los clientes que retiraron el servicio, sus contratos y toda la documentación de los mismos.

- Ítem 7. ¿La empresa investiga porque no los han recontratado?

El gerente señala que no, ya que no hacen un seguimiento del porque no han recontratado los servicios con la empresa.

- Ítem 8. ¿La empresa ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes?

La empresa nunca ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes, todo es de contado, según declaración del gerente.

- Ítem 9. ¿La empresa ofrece mejorar el servicio más allá de las exigencias del cliente?

El gerente de la empresa expresa, que no mejora el servicio más allá de las exigencias del cliente, ya que no realizan un seguimiento del servicio ofrecido al cliente.

- Ítem 10. ¿Cree usted que se puede mejorar la calidad del servicio a corto plazo?

El gerente de la empresa expresa, que, si es posible mejorar la calidad del servicio a corto plazo, basados en una planificación y cooperación del personal, esperando mejorar en un lapso corto.

### 3. Perspectiva Procesos Internos

- Ítem 11. ¿Los empleados realizan un registro conforme a las actividades realizadas durante el periodo laboral diario?

El encuestado respondió que sí, pero que la mayoría de las veces no se cumple y no se hace un seguimiento de las actividades realizadas o por realizar.

- Ítem 12. ¿La empresa y cada uno de sus departamentos poseen objetivos y metas formalmente establecidas?

El gerente, considera que no poseen objetivos y metas formalmente establecidas en los departamentos de la organización.

- Ítem 13. ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos, políticas y funciones formalmente establecidos?

La empresa posee manuales de procedimiento, de políticas y de funciones formalmente establecidos, pero desactualizados de la realidad inmediata que vive la empresa.

- Ítem 14. ¿El personal de la empresa cumple a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

El gerente expresó que no se cumplen a cabalidad las funciones encomendadas.

- Ítem 15. ¿Acepta la gerencia sugerencias por parte de los empleados?

El gerente afirma que, si las acepta, pero casi nunca son llevadas a cabo.

- Ítem 16. ¿Se realizan reuniones constantes en la empresa para proponer ideas y escuchar opiniones acerca de cómo mejorar el servicio prestado?

El gerente afirmó que si, a veces se realizan reuniones constantes en la empresa para proponer ideas y escuchar opiniones acerca de cómo mejorar el servicio prestado.

#### 4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Ítem 17. ¿La empresa otorga (de acuerdo al desempeño de los empleados) recompensas o incentivos laborales a su personal?

El gerente expuso que no, situación que representa un problema que trae como consecuencia la disminución de la motivación y apatía por dar el mayor esfuerzo en las actividades que desempeñan.

- Ítem 18. ¿La gerencia planifica actividades de crecimiento personal y/o profesional (talleres, cursos, congresos, entre otros)?

La gerencia señaló que no, ya que no planifica actividades de crecimiento personal.

- ✓ Encuesta aplicada a los empleados

## 5. Perspectiva Financiera

- Ítem 19. ¿Recibe puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden?

**Tabla 4.1. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Reciben Puntualmente los Beneficios Socioeconómicos que le Corresponden**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Se observa que un 100% de los encuestados manifestó que no reciben los beneficios socioeconómicos que les corresponden. Esto resulta problemático, debido a que si no reciben con puntualidad sus beneficios contractuales es probable que el personal se desmotive.

- Ítem 20. ¿Cree Usted que la remuneración salarial por el desempeño de su cargo es la adecuada?

**Tabla 4.2. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si cree Usted que la remuneración salarial por el desempeño de su cargo es la adecuada**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Se puede constatar con la información del cuadro anterior (tabla 4.2) que el 100% de los sujetos encuestados señalan que no reciben una remuneración salarial

adecuada a su puesto de trabajo. Por lo tanto, genera descontento y desmotivación entre los empleados de la organización objeto de estudio.

- Ítem 21. ¿Recibe usted alguna compensación económica como incentivo a su buen trabajo?

**Tabla 4.3. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Usted Alguna Compensación Económica como Incentivo a su Buen Trabajo**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	00
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Se obtiene como resultado de la encuesta aplicada que el 100% (tabla 4.3) de los sujetos encuestados señalan que no reciben compensación económica como incentivo a su buen trabajo, esto puede considerarse desfavorable para la motivación de los empleados de la empresa por parte de su patrono. Esta situación reafirma lo comentado en la pregunta anterior, lo cual confirma la poca motivación del personal por dar el máximo rendimiento a la hora de desenvolverse en sus actividades.

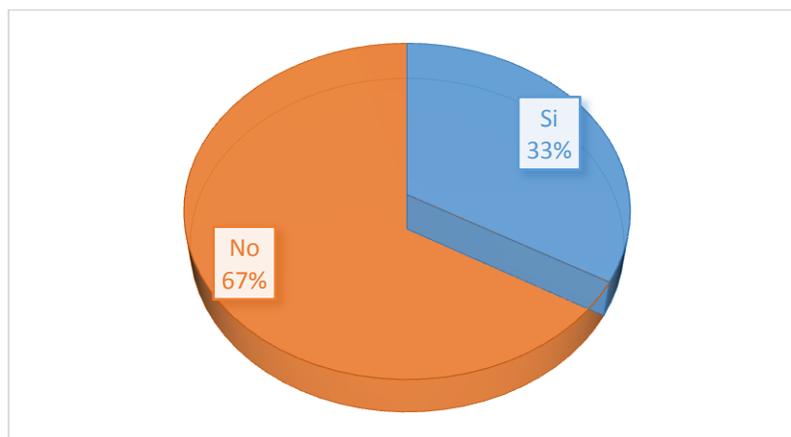
## 6. Perspectiva del cliente

- Ítem 22. ¿Cree Usted que mantiene un buen trato con el cliente?

**Tabla 4.4. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Usted Mantiene un Buen Trato con el Cliente**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	3	33
No	6	67
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa



**Figura. Gráfico 4.1. ¿Cree Usted que Mantiene un Buen Trato con el Cliente?**  
**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 67% de los empleados (gráfico 4.1) afirmaron que no se mantiene una excelente relación con los clientes; mientras que el 33% de los empleados afirmaron que mantienen una relación favorable. Existe en esta situación un foco problemático, debido a que el cliente es prioridad y se debe de tener el mejor trato posible sin excepción de empleados, ya que estos son quienes generan las ganancias a la empresa.

- Ítem 23. ¿Considera Usted que el servicio prestado es de total agrado a los clientes?

**Tabla 4.5. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto el Servicio Prestado es de Total Agrado a los Clientes**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Se observa que un 100% de los encuestados manifestó que el servicio prestado al cliente no es de total agrado. Esto resulta problemático, debido a que si no están

prestando un servicio eficiente, lo que desmejoraría su calidad y prestación de servicio como organización.

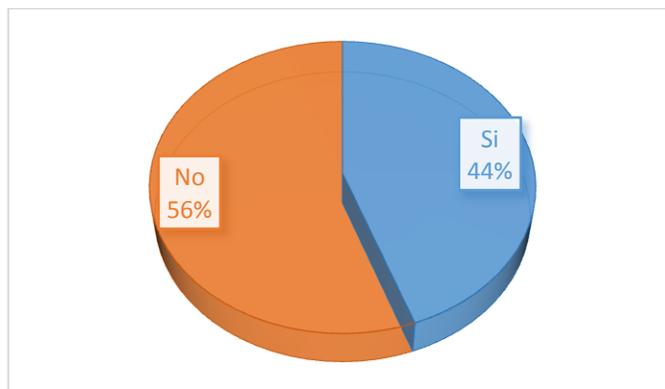
En base a las observaciones realizadas durante el proceso investigativo, la medición y análisis de la satisfacción del cliente es un elemento básico. Por ello, para lograr una eficiencia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.

- Ítem 24. ¿Considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes?

**Tabla 4.6. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Considera Usted que los Tiempos de Entrega del Servicio Satisfacen las Expectativas de los Clientes**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	4	44
No	5	56
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa



**Figura. Gráfico 4.2. ¿Considera Usted que los Tiempos de Entrega del Servicio Satisfacen las Expectativas de los Clientes?**

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

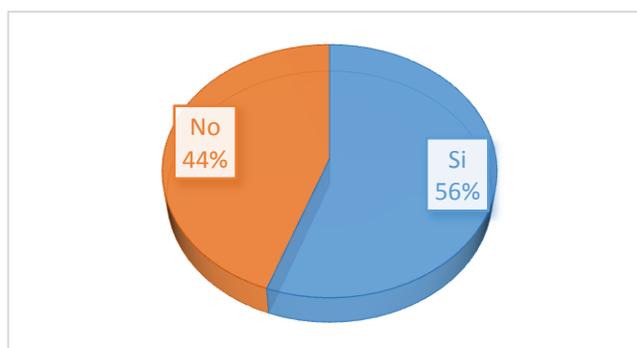
El 56% de los empleados afirman que no, los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas del cliente, mientras que un 44% consideraron que el servicio que ofrece la empresa cumple con las necesidades del cliente, ya que la rapidez del servicio es fundamental para el logro de la organización, ya que si los clientes están satisfechos esto produce ganancias y éxito para la misma.

- Ítem 25. ¿La opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio?

**Tabla 4.7. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Considera Usted que la Opinión de los Clientes se Toma en Cuenta al Momento de Llevar a Cabo el Servicio**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	5	56
No	4	44
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa



**Figura. Gráfico 4.3. ¿La Opinión de los Clientes se Toma en Cuenta al Momento de Llevar a Cabo el Servicio?**

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

De los encuestados el 56%, expresa que, si se toma en cuenta la opinión de los clientes, no obstante, un 44% indican que no lo hace, ya que estos son los que especifican con detalle el servicio que requieren los clientes. Es indispensable que se considere la opinión del cliente, ya que son ellos quienes determinan las

características del servicio que desean y es la prioridad de la organización satisfacer las necesidades de los mismos y garantizar la satisfacción de los mismos.

#### 7. Perspectiva de Procesos internos

- Ítem 26. ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

**Tabla 4.8. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si Considera Usted que Cumple a Cabalidad con las Funciones que le son Encomendadas**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	9	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

De acuerdo con la tabla 4.8, el personal en su totalidad, en un 100% señalo que sí, ya que se cumple a cabalidad con las funciones encomendadas, lo que evidencia que la motivación de los empleados no está al límite, ya que no siempre cumple con sus funciones o trabajos encomendados dentro de la instalación, y, por lo tanto, la gerencia debe buscar estrategias para solventar esta situación y mejorar la calidad del servicio.

- Ítem 27. ¿Cree que la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted? ¿Y si no realizan sugerencias?

**Tabla 4.9. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si la Gerencia toma en Consideración las Sugerencias Realizadas por Usted**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

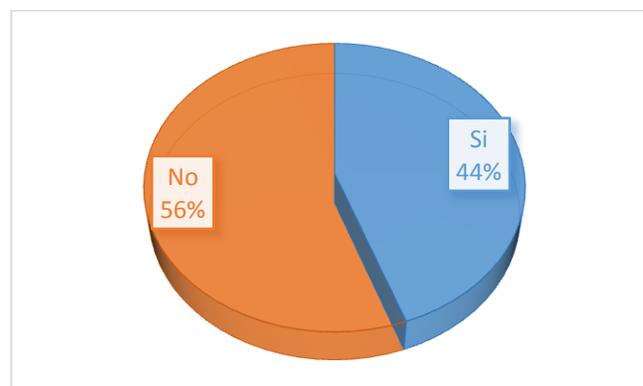
La tabla 4.9, muestra que el 100% de los empleados expresaron que la gerencia no toma en consideración las sugerencias realizadas por ellos, ya que en la encuesta aplicada al gerente de la organización se determinó la misma respuesta, aunque en solo en algunas ocasiones son puestas en práctica, la cual este aspecto debe ser considerado para el mejoramiento de las actividades de la organización, ya que los empleados conocen los procesos de la organización y son una excelente ayuda para el progreso de los procesos que manejan en ella.

- Ítem 28. ¿Considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados?

**Tabla 4.10. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a Considera Usted que la Gerencia tiene una Buena Comunicación con los Empleados**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	4	44
No	5	56
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa



**Figura. Gráfico 4.4. ¿Considera Usted que la Gerencia tiene una Buena Comunicación con los Empleados?**

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

En el gráfico 4.4, mostrado anteriormente, el 56% de los empleados afirma que no se mantiene una excelente comunicación entre ellos y la gerencia, mientras que existe un 44% donde señala que si existe esa constante comunicación entre la gerencia y los empleados. La comunicación juega un papel preponderante dentro de las empresas, ya que en ellas se maneja las dudas, sugerencias inquietudes de los empleados, y por lo tanto es imperante prestarle atención a esta situación para mejorar la calidad del servicio y el entorno laboral de la organización.

- Ítem 29. ¿Considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada?

**Tabla 4.11. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Considera Usted que la Comunicación entre los Departamentos de la Empresa es la Adecuada**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados, como se ve en la tabla 4.11, considera que no se mantiene una adecuada comunicación entre los departamentos de la organización. Por lo tanto, se confirma lo expuesto en la pregunta anterior, que se deben mejorar los canales de comunicación en la organización. En este sentido, toda labor de relacionamiento exige estrategias de comunicación, pero sin lugar a dudas permite el alcance de los objetivos de la organización, el trabajo conjunto de los miembros de ésta en pro del desarrollo y la gestión empresarial.

- Ítem 30. ¿Existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades?

**Tabla 4.12. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Existen Procedimientos y Formatos Normados para la Realización de las Actividades**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Como se observa en la tabla anterior el 100% de los empleados concuerdan que no existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades de la empresa. Esta situación representa un problema en la organización, dado que los empleados desconocen las políticas y procedimientos de la empresa, de manera general, ya que no existen manuales donde señale que procedimientos llevar a cabo en los distintos departamentos de la organización.

- Ítem 31. ¿Estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio?

**Tabla 4.13. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Estaría Usted Dispuesto a Realizar Cambios en la Forma en la que Desempeña sus Actividades con el fin de Mejorar el Servicio**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	9	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

Con respecto a la disposición de mejorar y realizar cambios en las rutinas de trabajo de cada empleado de la organización, se obtuvo un 100% (ver tabla 4.13) de disponibilidad afirmando que se encuentran totalmente de acuerdo, ya que esta situación se puede considerar una ventaja, donde por lo general las personas les tienen miedo a los cambios, las rutinas en las que están sumergidos les parece más cómodo y la idea del cambio les puede resultar incomoda.

- Ítem 32. ¿Existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización (SGC)?

**Tabla 4.14. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la Organización (SGC)**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	9	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados señalan que si existe un sistema de gestión de la calidad, pero no lo ponen en funcionamiento, representando una debilidad para la empresa debido a que no ponen en práctica el sistema existente en la organización que les permita determinar la calidad del servicio prestado, no están comparando los trabajos actuales con los anteriores y no se dictamina un nivel de mejoramiento en lapsos de tiempo determinados, por lo que no se puede medir el progreso sin tener una herramienta de referencia que permita tal medición.

#### 8. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Ítem 33. ¿Ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación?

**Tabla 4.15. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Ofrece la Gerencia la Oportunidad a los Empleados de Participar en Cursos de Capacitación**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados expresa que no participan en curso ya que consideran que nunca ofrecen la oportunidad a los empleados de participar en actividades de capacitación. Por lo tanto, los empleados de la empresa están desactualizados en sus funciones, lo cual representa una desventaja en las actividades de la organización.

- Ítem 34. ¿Considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal?

**Tabla 4.16. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Considera Usted Necesario que se Desarrollen Programas de Motivación y Crecimiento Dirigidos al Personal**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	9	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados están totalmente de acuerdo, ya que confirman que si es necesario que casi siempre se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal. Los trabajadores están conscientes que para mejorar las actividades de la empresa deben actualizar sus conocimientos para cumplir con las competencias necesarias adaptadas a su realidad y cumplir con las metas de la empresa.

- Ítem 35. ¿La gerencia ofrece flexibilidad de horarios hacia aquellos empleados que deseen realizar estudios o actividades de formación relacionadas con sus labores?

**Tabla 4.17. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Considera Usted Necesario que se Desarrollen Programas de Motivación y Crecimiento Dirigidos al Personal**

Alternativas	Frecuencias	%
Si	9	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Datos del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa

El 100% de los empleados señala que si tienen flexibilidad de horarios para la realización de estudios y actividades de formación que el empleado desee. Por lo tanto, la gerencia toma en cuenta a los empleados que quieren mejorar su formación por su propia cuenta y, por ende, mejorar las actividades en la empresa.

A partir del análisis anterior, se logra visualizar la situación actual que presenta la Empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A., ubicada en la Av. Los Pilonos Galpón # 600. Sector La Florida, Anaco Estado Anzoátegui, la misma no posee indicadores financieros e indicadores de desempeño, por lo que dicha realidad, origina el desconocimiento de los resultados mensuales y anuales de su ejercicio, desestimando la toma de decisiones para corregir los problemas generados por la falta de un modelo de gestión. Además, se puede decir que la empresa objeto de estudio no cuenta con un plan que ayude a la toma de decisiones adecuadas, por lo que se hace necesario abordar esta problemática mediante estrategias que aporten resultados óptimos, en función de desarrollar directrices oportunas para enfrentar el cambio.

Estos factores antes descritos, impiden establecerse en el mercado, crear el sentido de apego y apoyo por parte de sus empleados, ya que los mismos no se sienten identificados con los fines que la organización quiere alcanzar. En este sentido, dicha empresa posee una visión y una misión acorde a su realidad, ya que los lineamientos establecidos no son logrados en su totalidad, no se adaptan al escenario de la empresa. Por otra parte, la organización no cumple con las demandas en un

periodo de tiempo determinado, por lo cual, no tiene una respuesta eficaz en la gestión del servicio al cliente, generando disminución de su cartera de clientes.

Todo ello ocasiona, costos asociados debido al incumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, para lo cual aplican una planificación emergente para resolver cualquier situación que se presenta. En función de lo anterior, las perspectivas en los contextos financieros, procesos internos, clientes y aprendizaje de la empresa. Por lo tanto, se consideran los siguientes focos problemáticos en cada perspectiva en relación a lo antes descrito:

- ✓ Perspectiva financiera: mediante la entrevista no estructurada al gerente de la organización, se obtuvo información valiosa acerca de la liquidez de la empresa, ya que el mismo señaló que: “no se obtienen las ganancias esperadas.” Por lo tanto, esto representa un grave problema ya que ocasiona la aplicación de estrategias no planificadas para el cumplimiento de las obligaciones que posee I.M.M.A.C.A., Sin embargo, es prioritario resaltar la situación económica que atraviesa el país en estos momentos, a pesar de ello, la empresa ha mantenido la rentabilidad según información proporcionada por el entrevistado.

Por parte de los empleados de la empresa en la encuesta aplicada y a partir de la observación de documentos administrativos de la empresa, como recibos de pagos, se visualizó que la remuneración salarial por el desempeño no es la adecuada, lo que ocasiona descontento entre los empleados perturbando su rendimiento laboral. Igualmente, no reciben ningún tipo de compensación o incentivo por su desempeño laboral, sumando la desmotivación y el bajo rendimiento en el desarrollo de sus actividades en la organización.

- ✓ Perspectiva Cliente: el gerente de la empresa en la entrevista no estructurada señaló que no se realiza un seguimiento de las causas del retiro del servicio de

los clientes antiguos, ni se cumple la retroalimentación del proceso, y más aún, cuando es el cliente quien se retira de los servicios prestados por dicha organización. Otra característica en esta perspectiva que hay que considerar es que se logró observar que no todos los empleados se llevan bien con los clientes, lo que demuestra que el cliente no recibe la atención adecuada al momento de comprar, por lo tanto, es un foco problemático, debido a que son la prioridad y deben de tener el mejor trato posible en la prestación del servicio.

Igualmente cabe resaltar que no se lleva un registro fidedigno de los clientes más consecuentes de la empresa ni se gestiona la información, así como también satisfacer las necesidades de los mismos. Igualmente, no siguen al pie de la letra los requerimientos realizados por los clientes, lo que causa descontento en cuanto al servicio prestado.

- ✓ Perspectiva procesos internos: el gerente afirmó la inexistencia de objetivos formalmente estratégicos y de una planificación dentro de la empresa, presentándose así una problemática en cuanto al rendimiento de cada departamento, y, por consiguiente, el de la organización en sí, ya que si no poseen objetivos ni metas que cumplir no se puede evaluar el desempeño de los miembros y de la misma empresa. Por lo tanto, no existe una dirección ni sentido hacia donde se dirige como organismo.

Por otra parte, existe la duplicidad de funciones en el caso de los empleados, los cuales la mayoría de las veces no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar, ya que no existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas. Lo cual trae como consecuencia el incumplimiento de sus labores dentro de la organización, repercutiendo así en la calidad del servicio ofrecido. Igualmente, se debe establecer una misión y visión acorde a las necesidades

de la organización, y que sea aceptada y divulgada a todos los empleados de la organización.

- ✓ Perspectiva aprendizaje y crecimiento: en relación a esta perspectiva se logró visualizar que no planean ningún tipo de capacitación para los empleados, ausencia de una planificación enfocada en el crecimiento profesional del personal, ni mucho menos mecanismos de recompensa que incentiven al trabajador. Todo esto conlleva al fracaso de la visión de la organización. Por lo tanto, se hace visible la carencia de actividades de crecimiento personal para incentivar a los empleados.

#### **4.1.2 Identificación de las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas Y Debilidades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.)**

##### **4.1.2.1 Auditoría Interna**

La auditoría interna agrupó el conjunto de procedimientos para evaluar las actividades de la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), permitiendo determinar las debilidades y fortalezas. El ambiente interno de la organización brindó la oportunidad de involucrar a sus miembros, haciéndolos partícipes de este estudio, en forma tal que se promoviera un mejoramiento funcional, lo que podría traducirse en corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo y la obtención de beneficios económicos a través la formulación de estrategias.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían en este caso, el ánimo de los empleados. Para la adquisición de la información necesaria,

se contó con la participación y la colaboración de los miembros de la empresa, aplicando técnicas de recolección de datos como: entrevistas no estructuradas, observaciones directas, revisión de documentos y conversaciones directas con los empleados de la organización.

Para la realización de esta auditoría interna se utilizó el esquema metodológico propuesto por el autor David (op.cit) en su libro: “*Conceptos de la Administración Estratégica*”, tomando como áreas funcionales a evaluar:

#### 1. Área de Administración

Esta función se encarga de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades relacionadas al clima organizacional en la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.), a través de las distintas áreas para el desarrollo de cada una de ellas.

- ✓ **Función Planificación.** La planificación es un proceso a través del cual los gerentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, permitiendo a la organización tener el control de su futuro, en vez de limitarse a reaccionar ante la realidad externa cuando esta presenta hechos o fuerzas. En relación a esta función se logró comprobar a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y la encuesta aplicada en el objetivo anterior, dentro de los procesos de planificación en la empresa, para el momento de la realización del estudio, la misma, no contaba con ningún tipo de plan estratégico para mejoramiento de las actividades de Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.). Por lo tanto, la organización no proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales, así como que no permiten el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes, sin

embargo, no es de su conocimiento, debido a la falta de información o no saben que es el término.

No obstante, existe un reglamento de trabajo, el cual tiene como propósito fundamental evitar la incidencia del factor de riesgo Psicosocial en las instalaciones de trabajo, mejorar el clima organizacional, el bienestar de los trabajadores y trabajadoras, así como, su grupo familiar.

En tal sentido, luego de estudiar esta área se detectaron las siguientes variables:

– Fortalezas

a) Tienen un reglamento de trabajo.

– Debilidades

a) No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar el clima organizacional del personal que labora en la organización

b) No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales

c) No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes.

✓ **Función Organización.** Con respecto a la función organización, se logró visualizar una vez realizadas las entrevistas y encuestas, que la organización posee una estructura organizativa formalmente definida. De igual manera, la entrevista no estructurada y la observación directa, se visualizó que el total de los miembros de la empresa no tienen conocimiento de cuáles son sus funciones, debido a que las responsabilidades y actividades que deben llevar a cabo sus integrantes se han obtenido a través de la experiencia. En este sentido,

la mayoría de las veces no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar, ya que no existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas.

No obstante, se adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones. Así mismo, a través de la encuesta aplicada en el diagnóstico de la situación actual, se logró observar que la comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones; así como la posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.

Por consiguiente, en la función organización se obtuvieron las siguientes variables:

– Fortalezas

- a) Posee diseño y estructura organizacional

– Debilidades

- a) Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- b) La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones.
- c) La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- d) Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar.

- e) No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas.
  
- ✓ Función Dirección. De acuerdo a la entrevista no estructurada efectuada a los miembros de la empresa, se pudo conocer que en conjunto poseen motivación, ya que a pesar de que no son incentivados, cada integrante trabaja de forma individual y en conjunto para cumplir un solo fin. Por otra parte, no existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo, permitiendo afirmar no hay una buena base comunicativa entre ellos. Aunado a esto, no se sienten bien con el trabajo desempeñado dentro de ella.

En sentido, la inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización, considerando que su trabajo se lleva a cabo en medio del ambiente de crisis característica de las recesiones económicas y la escasez de recursos como aspectos condicionantes. A la par, un aspecto importante dentro de la función de dirección como lo es la evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa, porque la organización no ha promovido la realización de actividades destinadas a valorar el desempeño de los miembros de la misma.

De esta forma, con la información adquirida se obtuvieron las siguientes variables:

- Fortalezas
  - a) Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.
  
- Debilidad
  - a) Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa.

- b) No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo.
  - c) La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa
  - d) Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.
- ✓ **Función Integración del Personal.** En esta área, de acuerdo a las técnicas aplicadas para la recolección de datos, se logró constatar que la gerencia, no ha mostrado el interés suficiente por ofrecer a los trabajadores recursos para mejorar la integración entre los miembros de la organización. Igualmente, no brinda actualizaciones en cuanto a la formación del recurso humano de la empresa, observando a través de la observación directa, la entrevista no estructurada y la revisión documental que no existe un plan de adiestramiento al personal de la empresa.

En tal sentido, luego del estudio de esta área, se han detectado las siguientes variables:

- Debilidad
    - a) Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa.
    - b) No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa.
- ✓ **Función Control.** El estudio de esta función a lo largo de la auditoría interna se evidenció que se carece de mecanismos para medir los objetivos de la empresa, en virtud de que justamente no existen metas trazadas a cumplir a corto, mediano o largo plazo, por lo que esta entidad responde de manera reactiva ante

las circunstancias, y no de una forma precisa, partiendo de las directrices que se hayan trazado y que aspiran ser ejecutadas en un tiempo determinado.

De igual forma, se apreció la ausencia de mecanismos para la medición del desempeño de los empleados en lo que respecta a su labor, de manera que no se tiene certeza cuantitativa de la efectividad con la cual los trabajadores responden a sus funciones. Un aspecto importante que han comenzado a implementar muchas organizaciones en todo el mundo son los indicadores de gestión, los cuales permiten identificar la medida con la cual se llega a cumplir una meta establecida y su necesidad de mejorar sus servicios. Esta iniciativa tampoco ha sido implementada en la organización, precisamente por la razón mencionada anteriormente, relativa a la ausencia de objetivos estratégicos que faciliten la implementación de este mecanismo, en función de mejorar paulatinamente las buenas prácticas y corregir todo aquello que desvirtúa los fines de la organización.

Partiendo de la información expresada con anterioridad, se consideraron las siguientes variables para la función control:

- Debilidades
  - a) Ausencia de indicadores de gestión en la empresa.
  - b) Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.
  - c) Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados.

## 2. Área de Marketing

Para el desarrollo organizacional el marketing no es una tarea de un departamento en la organización, es un estilo de accionar institucional. La organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing, todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

- ✓ Función Análisis de los Clientes. Para realizar la auditoria de mercadeo o marketing, se consideró la función básica relacionada al análisis de la clientela, la cual refiere a la evaluación o examen de las necesidades y deseos de la misma, en éste caso, clientes que han requerido servicio de la empresa. En este sentido, los perfiles de los clientes revelan las características demográficas. Los compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, vendedores a mayoristas, vendedores a minoristas, proveedores y acreedores tienen la posibilidad de participar en la recolección de información para identificar con éxito las necesidades y carencias de los clientes.

Mediante la aplicación de entrevistas no estructuradas a los empleados y al gerente de la organización se visualizó que esta empresa no ha desarrollado un mecanismo pertinente para conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al servicio prestado en pro de mejorar el funcionamiento de la empresa y el incremento de sus ingresos. Por lo tanto, no existen procedimientos que detecten posibilidades de negocio, así como áreas potenciales del mercado con el propósito de evaluar puntualmente al cliente.

Al mismo tiempo, dentro del estudio de esta área se verificó la inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia. Igualmente, el

talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes. Por lo tanto, no se mantiene una excelente relación con los clientes y el servicio prestado al cliente no es de total agrado. Todo ello, trae como consecuencia, que los clientes se sienten insatisfechos con los servicios brindados por el personal de la misma.

En consecuencia, el estudio del área de marketing permitió evidenciar las siguientes variables:

– Debilidades:

- a) No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas
  - b) Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia.
  - c) El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.
  - d) Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.
- ✓ Función compra de suministros. El estudio de esta función a través de la revisión documental y la observación directa se logró evidenciar que la organización objeto de estudio obtiene suministros por medios propios y no a través de proveedores, vendedores o distribuidores, lo cual genera retrasos en la adquisición de productos, pues gran parte de ella no se consigue dentro del país o tiene costos excesivos, por lo que se recurre a comprarla fuera de la nación con el monto limitado de divisas para compras en el exterior que otorga el gobierno a personas naturales y jurídicas.

En tal sentido, luego del estudio de esta función, se detectó la siguiente variable:

– Fortalezas

a) El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral.

– Debilidades

a) Dificultad para adquirir suministros.

✓ Función Venta de Productos y Servicios. La implantación exitosa de la estrategia depende por lo general de la habilidad de una empresa para vender determinado producto o servicio, por lo tanto, la determinación de las fortalezas y las debilidades de una empresa, en la función de ventas de la mercadotecnia, es una parte importante del proceso de auditoría interna de la dirección estratégica. Así mismo, se pudo observar que la empresa, no está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.

Por otra parte, las herramientas para el desarrollo de un Recurso Humano competente para el Servicio, incluye; clima organizacional para y por el cliente, formación y entrenamiento para potenciar y fortalecer habilidades y destrezas necesarias para ofrecer un servicio con calidad, entre otras. Asumiendo que la organización objeto de estudio no posee estas características, lo cual se logró observar durante la visita a la empresa.

En consecuencia, el estudio de la función venta de productos y servicios permitió evidenciar las siguientes variables:

- Debilidades
  - a) No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.
  - b) No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio
  
- ✓ Función Planificación de productos y servicios. La planeación de productos y servicios implica actividades como, el posicionamiento de productos, el diseño de garantías, la determinación de opciones de productos, las características de los productos, el estilo y la calidad de los productos y el servicio al cliente. Al respecto, se logra observar que la empresa, no presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

En consecuencia, A continuación, el estudio de área funcional permitió evidenciar la siguiente variable:

- Debilidades
  - a) No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

### 3. Área de Finanzas y Contabilidad

Esta función es prioritaria para la organización, debido a que toda organización trabaja en base a constante movimientos de dinero, por lo que debe considerar la obtención de fondos y de suministro de capital para su funcionamiento, en función de cubrir sus principales necesidades. Por lo tanto, la determinación de las fortalezas y

las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. En este caso, es preciso destacar que existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados, así como su promoción, ya que, en la actualidad, la empresa tiene esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. Todo esto, debido a los pocos ingresos que percibe la empresa, aunado a los inalcanzables precios de los artículos en Venezuela, a causa de la inflación. Por lo tanto, esta área funcional permite evidenciar la siguiente variable:

– Debilidades

- a) Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.

### 1. Área de Producción y Operaciones

Las actividades de producción y operaciones representan a menudo la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa.

- ✓ Función Procesos. El área de procesos se centra principalmente en conocer si la organización está atenta a velar por la existencia de condiciones adecuadas para la realización de las labores rutinarias, así como por la utilización ordenada y eficiente del sitio de trabajo, procurando mantener criterios de calidad de vida laboral. Por lo tanto, para mejorar las actividades de la empresa, se confirmó a través de la entrevista no estructurada, realizada al Gerente, que la capacitación de empleados ayuda a sus empresas a responder a los mercados cambiantes con mayor rapidez.

En este sentido, los trabajadores, no tienen la capacitación adecuada, ya que la gerencia no ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores. Entre las decisiones específicas tomadas por la gerencia, no está el diseño de trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación. Por ello se hace necesario implementar estrategias para la ejecución de las mismas.

Partiendo de la información expresada con anterioridad, se consideró la variable a continuación:

– Fortalezas

- a) Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.

– Debilidades

- a) No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores.
- b) No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.

- ✓ **Función Capacidad.** Las decisiones sobre la capacidad implican la determinación de los niveles de rendimiento óptimos para la empresa, es decir, ni mucho ni poco. Las decisiones específicas incluyen el pronóstico, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la programación, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas. Los mismos reflejan la capacidad que tiene la organización para generar niveles de motivación y desarrollo personal en el día a día de trabajo. Para esta organización, en los niveles gerenciales es no poseen el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo, así que no generan los resultados para el cumplimiento de los

objetivos, lo cual hace que el personal no desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas. En consecuencia, el estudio realizado en la función capacidad permitió evidenciar la siguiente variable:

– Debilidades

a) La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo, así que no generan los resultados para el cumplimiento de los objetivos, lo cual hace que el personal no desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas.

✓ Función Inventario. Las decisiones en cuanto al inventario implican el manejo del nivel de las materias primas, los procesos de trabajo y los productos terminados. Entre las decisiones específicas están qué solicitar, cuándo solicitar, cuánto solicitar y el manejo de los materiales. Según se constató mediante el proceso de observación que se ejecutó, los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos. Por lo tanto, el estudio de área funcional permitió evidenciar las siguientes variables:

– Debilidad

a) Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos.

#### 4. Área de Sistemas de Información Gerencial

La información vincula todas las funciones de negocios y proporciona la base para todas las decisiones de la gerencia; es la piedra angular de todas las empresas. La

información representa una fuente importante de ventajas o desventajas competitivas de la gerencia. La evaluación de las fortalezas y las debilidades internas de una empresa en los sistemas de información es fundamental al realizar una auditoría interna. En este sentido, la empresa, no cuenta con un sistema de información automatizado que le ayude en la ejecución de sus funciones administrativas, con la finalidad de contar con respuestas más rápidas ante cualquier consulta informativa y apoyar el proceso de toma de decisiones.

Así mismo, se logró constatar a través de la entrevista no estructurada que los empleados de la organización, no poseen ningún tipo de tecnología para comunicarse, todo se hace a través de memorándums y cartas escritas en físico, lo que ocasiona gasto de material de oficina, y disminuye la capacidad de comunicación entre los miembros, ya que es menos eficaz la comunicación entre ellos.

– Debilidad

- a) No cuenta con un sistema de información automatizado que le ayude en la ejecución de sus funciones administrativas, con la finalidad de contar con respuestas más rápidas ante cualquier consulta informativa y apoyar el proceso de toma de decisiones.
- b) Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos.
- c) Bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

### 4.1.3 Fortalezas y Debilidades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A.)

Después de realizar la auditoría interna, se identificaron los factores que representan las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio, con el propósito de construir la matriz de evaluación de factores internos, en función de determinar cómo se encuentra la dependencia internamente. En la tabla 4.18, se exponen las fortificaciones obtenidas en la evaluación sugerida por el autor Fred David y aplicada al organismo en estudio.

**Tabla 4.18. Identificación de las Fortalezas de la Empresa**

FORTALEZAS	
1	Tienen un reglamento de trabajo.
2	Posee diseño y estructura organizacional
3	Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.
4	El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral
5	Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.

**Fuente:** El autor (2017)

A continuación, en la tabla 4.19, se presentan las debilidades encontradas en la evaluación de los factores internos de la empresa objeto de estudio.

**Tabla 4.19. Identificación de las Debilidades de la Empresa**

DEBILIDADES	
6	No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A)
7	No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales
8	No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes.
9	Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y toma de decisiones
10	La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones
11	La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.19. Identificación de las Debilidades de la Empresa. (Continuación)**

DEBILIDADES	
12	Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar
13	No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas
14	Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa
15	No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo
16	La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa
17	Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.
18	Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa
19	No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa
20	Ausencia de indicadores de gestión en la empresa
21	Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.
22	Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados
23	No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas
24	Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia
25	El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes
26	Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa
27	Dificultad para adquirir suministros
28	No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.
29	No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio
30	No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador
31	Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.
32	No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores
33	No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.
34	La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo
35	Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal
36	No cuenta con un sistema de información
37	Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos
38	Bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

**Fuente:** El autor (2017)

#### **4.1.4 Análisis Estructural de los Factores Internos**

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades, se realizó la Matriz de Análisis Estructural estableciendo un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0), asignando 1 o 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la referida matriz, que se observa en la tabla 4.21. Este análisis tiene como finalidad establecer un escenario inicial para comenzar a mejorar la situación interna, en función de definir estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar las debilidades y aprovechar las fortalezas. El punto más importante, es el de detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La sumatoria de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes, esto es conocido como índice de motricidad (MT), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. La sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes, conocida como índice de dependencia (DT), porque indica el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás.



**Tabla 4.20. Análisis Estructural de las Variables Internas. (Continuación)**

VARIABLES	INFLUENCIA																																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	MT	
<b>DEBILIDADES</b>																																								
10. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
11. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
12. Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	5
13. No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	8
14. Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	9
15. No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4
16. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	11
17. Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
18. Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
19. No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	9

Fuente: El autor (2017)





Como se indicó anteriormente, la sumatoria de los números por filas indica el índice de motricidad, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. Del grupo estudiado, la variable “No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.)”, es la que tiene más influencia sobre el sistema pues su motricidad es catorce (14), seguida de “Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y toma de decisiones.” con motricidad de doce (12) y finalmente la variable “La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa”, totalizando un índice de motricidad igual a once (11).

La sumatoria de las columnas representa el índice de dependencia, porque muestra el grado de subordinación de cada variable con las demás. Así la variable más subordinada de todas es el “Tienen un reglamento de trabajo” con dieciocho (18) puntos, seguido de la “No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales” y la mencionada “El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral” con catorce (14) puntos y la mencionada “No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa” con diecinueve (19) puntos.

#### **4.1.4.1 Valores de motricidad y Dependencia de Variables Claves en el Análisis Interno**

Los cálculos de los valores de motricidad de cada variable interna se realizaron mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{\text{Valor de Motricidad de la Variable} \times 100}{\text{Total de Motricidad}} \quad \text{Ec. 4.1}$$

$$\% \text{ de Motricidad} = 2/213 * 100 = 0,94\%$$

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{\text{Valor de Dependencia de la Variable} \times 100}{\text{Total de Dependencia}} \quad \text{Ec. 4.2}$$

$$\% \text{ de Dependencia} = 18/213 * 100 = 8,45\%$$

Así la tabla 4.21, recoge los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis interno.

**Tabla 4.21. Valores de Motricidad y Dependencia del Análisis Interno**

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep
1. Tienen un reglamento de trabajo.	2	0,94	18	8,45
2. Posee diseño y estructura organizacional	1	0,47	6	2,82
3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	2	0,94	6	2,82
4. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral	2	0,94	4	1,88
5. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.	1	0,47	3	1,41
6. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Industria Metalmeccánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A)	14	6,57	7	3,29
7. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales	6	2,82	14	6,57
8. No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes.	8	3,76	8	3,76
9. Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y toma de decisiones	12	5,63	2	0,94
10. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	5	2,35	3	1,41
11. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuenta aplicación del sistema salarial y de incentivos.	4	1,88	8	3,76
12. Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar	5	2,35	7	3,29
13. No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas	8	3,76	6	2,82
14. Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa	9	4,23	5	2,35
15. No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo	4	1,88	6	2,82
16. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa	11	5,16	4	1,88
17. Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.	4	1,88	5	2,35
18. Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa	3	1,41	4	1,88

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.21. Valores de Motricidad y Dependencia del Análisis Interno. (Continuación)**

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep
19. No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa	9	4,23	12	5,63
20. Ausencia de indicadores de gestión en la empresa	8	3,76	4	1,88
21. Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.	2	0,94	11	5,16
22. Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados	2	0,94	2	0,94
23. No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas	8	3,76	3	1,41
24. Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia	3	1,41	5	2,35
25. El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes	4	1,88	6	2,82
26. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa	5	2,35	5	2,35
27. Dificultad para adquirir suministros	4	1,88	5	2,35
28. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	4	1,88	3	1,41
29. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	5	2,35	8	3,76
30. No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador	5	2,35	2	0,94
31. Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	6	2,82	3	1,41
32. No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores	4	1,88	6	2,82
33. No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.	6	2,82	4	1,88
34. La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo	9	4,23	3	1,41
35. Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal	4	1,88	7	3,29
36. No cuenta con un sistema de información	9	4,23	6	2,82
37. Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos	5	2,35	1	0,47
38. Bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.	10	4,69	1	0,47
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>

Fuente: El autor (2017)

#### 4.1.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para la elaboración de la Matriz EFI se consultó al Gerente de Operaciones, responsable de la empresa, actualmente, bajo una entrevista informal y en conjunto a la apreciación a lo largo de la observación directa se llegó a un acuerdo estableciendo las clasificaciones mostradas (ver tabla 4.22). Estas calificaciones se consideraron bajo el esquema presentado por Fred David, cuyos criterios son: para una debilidad mayor (calificación= 1), para una debilidad menor (calificación= 2), para una fortaleza menor (calificación= 3) y una fortaleza mayor (calificación= 4).

**Tabla 4.22. Puntajes de las Fortalezas y Debilidades de la Matriz EFI**

Variable	Puntaje
1. Tienen un reglamento de trabajo.	3
2. Posee diseño y estructura organizacional	3
3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	4
4. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral	3
5. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.	3
6. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A)	3
7. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales	4
8. No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes.	2
9. Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y toma de decisiones	1
10. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	1
11. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.	1
12. Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar	1
13. No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas	2
14. Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa	1
15. No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo	1
16. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa	2
17. Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.	1
18. Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa	1
19. No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa	1
20. Ausencia de indicadores de gestión en la empresa	1
21. Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.	1
22. Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados	1
23. No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas	1
24. Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia	1
25. El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes	
26. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa	1
27. Dificultad para adquirir suministros	1
28. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	1
29. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	1
30. No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador	1
31. Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	1
32. No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores	1
33. No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.	2
34. La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo	1
35. Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal	1
36. No cuenta con un sistema de información	1
37. Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos	1
38. Bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.	1

Fuente: El autor (2017)

Luego de haber efectuado la calificación de cada variable, se llegó a la determinación de los valores ponderados que permiten obtener las ponderaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, esto facilitó la asignación de valores más precisos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En la tabla 4.23, se observan los valores ponderados de la Matriz EFI. Para la determinación de los valores ponderados de la matriz EFI se procedió de la siguiente manera:

- a) Se tomaron las variables internas.
- b) Se aplica la ecuación de Valor Ponderado Interno (VPI), la cual toma en consideración los porcentajes de motricidad (%M) y dependencia (%D) de las variables señaladas en el paso 1 y cuya relación procede a través de la siguiente expresión matemática:

$$VPI = \%M + \frac{1}{\%D}; \text{ Siempre que \% D sea } > 0 \quad \text{Ec. 4.3}$$

$$VPI = 0,94 + 1/8,45 = 1,06$$

Se totaliza la sumatoria de todos los valores ponderados internos para calcular el Factor Ponderado Interno (FPI) por medio de la fórmula:

$$FPI = \frac{VPI \times 100}{\text{Total VPI}} \quad \text{Ec. 4.4}$$

$$FPI = (1,06 * 100) / 121,35 = 0,87$$

Se obtiene la ponderación de cada variable interna (PI), dividiendo entre cien (100) cada valor obtenido del Factor Ponderado Interno (FPI):

$$PI = \frac{FPI}{100} \quad \text{Ec. 4.5}$$

$$PI = 0,87/100 = 0,0087 = 0,01$$

**Tabla 4.23. Ponderaciones para las Variables de la Matriz EFI**

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep	VPI	FPI	PI
1. Tienen un reglamento de trabajo.	2	0,94	18	8,45	1,06	0,87	0,01
2. Posee diseño y estructura organizacional	1	0,47	6	2,82	0,82	0,68	0,01
3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	2	0,94	6	2,82	1,29	1,07	0,01
4. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral	2	0,94	4	1,88	1,47	1,21	0,01
5. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.	1	0,47	3	1,41	1,18	0,97	0,01
6. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A)	14	6,57	7	3,29	6,88	5,67	0,06
7. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales	6	2,82	14	6,57	2,97	2,45	0,02
8. No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes.	8	3,76	8	3,76	4,02	3,31	0,03
9. Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y toma de decisiones	12	5,63	2	0,94	6,70	5,52	0,06
10. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	5	2,35	3	1,41	3,06	2,52	0,03
11. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.	4	1,88	8	3,76	2,14	1,77	0,02
12. Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar	5	2,35	7	3,29	2,65	2,19	0,02

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.23. Ponderaciones para las Variables de la Matriz EFI. (Continuación)**

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep	VPI	FPI	PI
13. No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas	8	3,76	6	2,82	4,11	3,39	0,03
14. Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa	9	4,23	5	2,35	4,65	3,83	0,04
15. No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo	4	1,88	6	2,82	2,23	1,84	0,02
16. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa	11	5,16	4	1,88	5,70	4,69	0,05
17. Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.	4	1,88	5	2,35	2,30	1,90	0,02
18. Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa	3	1,41	4	1,88	1,94	1,60	0,02
19. No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa	9	4,23	12	5,63	4,40	3,63	0,04
20. Ausencia de indicadores de gestión en la empresa	8	3,76	4	1,88	4,29	3,53	0,04
21. Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.	2	0,94	11	5,16	1,13	0,93	0,01
22. Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados	2	0,94	2	0,94	2,00	1,65	0,02
23. No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas	8	3,76	3	1,41	4,47	3,68	0,04
24. Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia	3	1,41	5	2,35	1,83	1,51	0,02
25. El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes	4	1,88	6	2,82	2,23	1,84	0,02
26. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa	5	2,35	5	2,35	2,77	2,29	0,02
27. Dificultad para adquirir suministros	4	1,88	5	2,35	2,30	1,90	0,02
28. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	4	1,88	3	1,41	2,59	2,13	0,02
29. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	5	2,35	8	3,76	2,61	2,15	0,02
30. No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador	5	2,35	2	0,94	3,41	2,81	0,03

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.23. Ponderaciones para las Variables de la Matriz EFI. (Continuación)**

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep	VPI	FPI	PI
31. Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	6	2,82	3	1,41	3,53	2,91	0,03
32. No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores	4	1,88	6	2,82	2,23	1,84	0,02
33. No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.	6	2,82	4	1,88	3,35	2,76	0,03
34. La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo	9	4,23	3	1,41	4,94	4,07	0,04
35. Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal	4	1,88	7	3,29	2,18	1,80	0,02
36. No cuenta con un sistema de información	9	4,23	6	2,82	4,58	3,77	0,04
37. Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos	5	2,35	1	0,47	4,48	3,69	0,04
38. Bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.	10	4,69	1	0,47	6,82	5,62	0,06
<b>Total</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>213</b>	<b>100%</b>	<b>121,35</b>	<b>100,00</b>	<b>1,00</b>

Fuente: El autor (2017)

Luego de obtener los puntajes respectivos se procedió a realizar la matriz EFI, en la cual se multiplica la ponderación por la calificación de cada variable, dando como resultado un total ponderado. En la tabla 4.24 se presentan los resultados correspondientes:

**Tabla 4.24. Matriz EFI de la Empresa**

Variable	PI	Calificación	Total Ponderado
1. Tienen un reglamento de trabajo.	0,01	3	0,03
2. Posee diseño y estructura organizacional	0,01	3	0,02
3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	0,01	4	0,04
4. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral	0,01	3	0,04
5. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores.	0,01	3	0,03
6. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en Industria Metalmeccánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A)	0,06	3	0,17
7. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales	0,02	4	0,10
8. No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes.	0,03	2	0,07

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.24. Matriz EFI de la Empresa. (Continuación)

Variable	PI	Calificación	Total Ponderado
9. Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y toma de decisiones	0,06	1	0,06
10. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	0,03	1	0,03
11. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos.	0,02	1	0,02
12. Los empleados no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar	0,02	1	0,02
13. No existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas	0,03	2	0,07
14. Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa	0,04	1	0,04
15. No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo	0,02	1	0,02
16. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa	0,05	2	0,09
17. Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.	0,02	1	0,02
18. Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa	0,02	1	0,02
19. No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa	0,04	1	0,04
20. Ausencia de indicadores de gestión en la empresa	0,04	1	0,04
21. Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones.	0,01	1	0,01
22. Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados	0,02	1	0,02
23. No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas	0,04	1	0,04
24. Inexistencia de vías de comunicación en las cuales los clientes y la comunidad en general puedan adquirir las informaciones relevantes emanadas por esta dependencia	0,02	1	0,02
25. El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes	0,02		0,00
26. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa	0,02	1	0,02
27. Dificultad para adquirir suministros	0,02	1	0,02
28. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	0,02	1	0,02
29. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	0,02	1	0,02
30. No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo, produciendo así la insatisfacción en el trabajador	0,03	1	0,03
31. Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	0,03	1	0,03
32. No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores	0,02	1	0,02
33. No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.	0,03	2	0,06
34. La alta gerencia no posee el conocimiento y la capacidad de medición del trabajo	0,04	1	0,04

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.24. Matriz EFI de la Empresa. (Continuación)**

Variable	PI	Calificación	Total Ponderado
35. Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal	0,02	1	0,02
36. No cuenta con un sistema de información	0,04	1	0,04
37. Insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos	0,04	1	0,04
38. Bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.	0,06	1	0,06
Total	1,00		1,42

**Fuente:** El autor (2017)

Como se logra observar se obtuvo una puntuación ponderada total de 1.42, que se encuentra por debajo de la Media (2,5), la cual indica el estimado que debe tener una empresa para ser funcional, mostrando que la empresa no aprovecha sus fortalezas para enfrentar sus debilidades, haciendo a la dependencia débil internamente. Además, es de notar que las debilidades son treinta y tres (33), es decir, mayores numéricamente en comparación con las fortalezas. De los puntos débiles detectados, los más significativos fueron “No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en la empresa, Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y toma de decisiones. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa”.

Sin lugar a dudas, estos aspectos constituyen problemas para el normal desenvolvimiento de la organización de los empleados haciendo mera alusión a los tres factores críticos que obtuvieron mayor relevancia dentro del análisis interno.

No obstante, también posee puntos fuertes que pueden ser aprovechados frente a los demás como: “Tienen un reglamento de trabajo”, seguido de la “Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa” y la mencionada “El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral” Estos tres aspectos representan puntos favorables para la compañía, puesto que tener juicio laboral, tomando en cuenta la existencia de un reglamento, permite

brindar cierta motivación y dirección sobre la ejecución de las actividades inherentes a la empresa objeto de estudio, brindando alineamiento para el óptimo ejercicio de las funciones de sus integrantes.

#### **4.1.5 Auditoría Externa**

Hoy en día, la auditoría externa se ha convertido en una herramienta fundamental de la administración estratégica, es por ello, que las organizaciones que no preparen a su personal para que puedan identificar y evaluar las fuerzas externas claves, podrían no anticipar las oportunidades y amenazas nacientes, en consecuencia, seguir estrategias ineficaces. El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o perjudicar a la organización.

En este sentido, con el objeto de detectar las oportunidades y amenazas con las cuales cuenta la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A), se realizó una auditoría de tipo externa, con la finalidad de determinar estrategias que contribuyeran a aprovechar las oportunidades y reducir al máximo el impacto de las amenazas, a fin de mejorar su proceso de ventas.

##### **4.1.5.1 Variables Ambientales Claves**

Para la identificación de los factores que afectan al organismo en estudio, se realizó una lista finita de oportunidades y amenazas, representada en una matriz denominada Matriz de Evaluación de los Factores Externos, tomando como referencia las categorías de las fuerzas externas claves propuestas por Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, considerando para el presente estudio cinco (5) categorías, siendo estas:

- ✓ Fuentes Claves de Información del Entorno. Para la realización de la auditoría externa, las fuentes de información fueron tomadas de:
  - Prensa nacional y regional: donde se realizó una exhaustiva investigación y se obtuvo información valiosa relacionada con el tema de estudio.
  - Internet: de la cual se obtuvo una cantidad considerable de información respecto a todas las fuerzas claves.
  - Entrevistas no estructuradas con los miembros que conforman la empresa, a fin de conocer más acerca de las variables que influyen directamente sobre la entidad analizada.
  
- ✓ Análisis de los Factores Externos
  - Factores Económicos. Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. En este sentido, tienen impacto directo sobre las estrategias que se lleven a cabo dentro de la empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A. (I.M.M.A.C.A) Estos factores económicos repercuten en la ejecución de las funciones de los miembros de la organización.

De allí la importancia de considerar dichos factores, que a continuación se detallan:

- Tasa de Inflación. La inflación es la variación de precios en la economía; es decir, en qué porcentaje aumentaron (o disminuyeron) los precios en un período de tiempo determinado. Para medir el encarecimiento del costo de la vida de los venezolanos, se ha venido utilizando el Índice de Precios al Consumidor (IPC)

siendo este 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 de una determinada localidad, región o país y se utiliza para el análisis de la inflación.

La inflación en Venezuela está determinada por factores como: la estructura de los mercados en la oferta y demanda de los bienes o servicios; la política de gasto; el déficit fiscal; la política cambiaria, así como las devaluaciones del Bolívar; la política monetaria, que corresponde al nivel de liquidez monetaria, las tasas de interés, la estructura de costos; los márgenes de ganancias y las expectativas macroeconómicas.

Este indicador también es conocido como el aumento generalizado de los precios de los bienes transados en una economía. Es una de las variables económicas más importantes, pues al controlarla se garantiza el ingreso real a la población y la competitividad de los productos en el mercado nacional e internacional, por eso se procura su combate en cualquier país.

Los efectos inflacionarios también pueden ser percibidos en la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A). Si bien es cierto que este organismo tiene equipos de sublimación y materiales para prestar sus servicios, pero en el último año se ha visto el impacto de la economía en el país, ya que sus ingresos no son iguales a los de años anteriores. Es por ello, que bien vale tomar en cuenta que estos aumentan sus precios a medida que la inflación se incrementa, volviéndose imposible adquirir el producto. Igualmente, ha ocasionado la pérdida de recurso humano, muy valioso para la empresa, ya que a través de entrevistas no estructuradas al gerente señaló que han sido despedidos parte del personal, ya que gracias a la inflación han tenido de disminuir costos, los cuales incluyen al personal, material de oficina, entre otros. Igualmente, se ha reducido la compra de equipos de seguridad,

así como también invertir en mejorar los espacios donde los miembros de esta empresa realizan sus labores.

Por lo tanto, después de analizar este punto, se detectó la siguiente variable:

– Amenaza

a) Incremento de la inflación.

- Precio del Petróleo. Esta variable tan importante en la economía venezolana en los últimos años se ha visto muy influenciada por la crisis económica mundial, debido principalmente a que la misma ha estado mermando la capacidad adquisitiva de los países y por tanto la demanda de energía de los mismos.

La cesta petrolera venezolana promedió esta semana 46,51 dólares por barril, lo que representa una baja de 10 centavos con relación a los 46,61 dólares que registró la semana anterior, informó este viernes el Ministerio para el Petróleo en su reporte semanal. El crudo venezolano mantiene en agosto una cotización media de 46,55 dólares por barril, y en lo que va de año refleja un valor promedio de 43,72 dólares.

La cesta de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) promedió esta semana 50,33 dólares por tonel; 53 centavos más que los 49,80 que promedió la semana anterior. La cartera petrolera venezolana señaló que los precios petroleros tuvieron un comportamiento volátil durante una semana que estuvo marcada por la renovada preocupación por el exceso de oferta global, los movimientos del dólar y las fluctuaciones en las principales bolsas de valores.

Esta semana, el mercado estuvo atento a la reunión que sostuvieron en Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos, los integrantes del Comité de Monitoreo Ministerial,

que conforman la OPEP y otros productores externos, para analizar el cumplimiento del acuerdo de recorte de 1,8 millones de barriles diarios firmado a finales de 2016. Pero se subraya que para estimar los impactos entrarían otros factores como aumento o disminución de producción petrolera, crecimiento o disminución de otras exportaciones, cambios en la matriz energética, condiciones de préstamos adquiridos y evolución de la recaudación tributaria interna, entre otros.

En relación a lo expuesto, se puede decir que, a nivel económico, el aumento o disminución de producción petrolera, crecimiento o disminución de otras exportaciones, cambios en la matriz energética, condiciones de préstamos adquiridos y evolución de la recaudación tributaria interna, entre otros; repercute en la economía del país, por lo tanto, causa desajuste en todas las empresas venezolanas, que no se escapan de la crisis económica que se vive en estos momentos. Tal es, el caso de, la cual se ve desfavorecida gracias a que también repercute de manera negativa en sus intereses económicos. Todo ello, trae como consecuencia la disminución de recursos en la organización.

Una vez conocida con más detalle la situación del precio del petróleo, se evidenció la siguiente variable:

- Amenaza
  - a) Disminución de los precios del petróleo venezolano.
- Tasa de Cambio. De acuerdo al Banco Central de Venezuela – BCV, la devaluación de una moneda “es reducción del valor de la moneda nacional respecto del valor de las monedas extranjeras. Se manifiesta como un aumento en el tipo de cambio nominal, es decir: se requiere mayor cantidad de unidades monetarias nacionales para adquirir una misma cantidad de moneda extranjera”.

La historia económica-monetaria venezolana ha estado caracterizada por sucesivas devaluaciones. En este sentido, se logra inferir que para el año 2017, maneja el siguiente:

En Venezuela, el gobierno socialista monopoliza las divisas desde 2003 y solo vende dólares a privados a través de dos tasas: Tipo de Cambio Protegido (Dipro) y Dicom. La primera, de 10 bolívares por dólar, se asigna exclusivamente para importar productos básicos como alimentos y medicinas. Al ser 306 veces menor al precio del dólar paralelo (3.063,18 bolívares), dirigentes opositores denuncian que es una fuente de corrupción, pues aseguran que empresas de papel compran esas divisas baratas y las revenden en el mercado negro, a veces sin realizar las importaciones pactadas. Mientras, el Dicom, que prometía elevar la oferta de divisas para la importación de otros rubros, es criticado por su limitada disponibilidad.

En el marco del control de cambios, el gobierno ha creado al menos otros seis mecanismos para que los privados puedan acceder a dólares, sin que se hayan satisfecho las expectativas. Venezuela tiene a la fecha: 3 sistemas de cambio oficiales (una fija y dos variables) más el dólar de transacción en el mercado negro, hacen 4 tipos de cambios. En relación a este aspecto, bien vale mencionar la existencia desde el nacimiento de la medida cambiaria, el cual generalmente maneja precios de divisas estadounidenses que superan ampliamente la tasa oficial, con los cuales se suelen efectuar transacciones de compra o venta por parte de personas naturales o jurídicas, en virtud de las dificultades y demoras manifestadas por las diversas mercados, incide de manera negativa en la parte económica de la empresa, ya que gracias a esto es imposible comprar los insumos necesarios para que el personal desarrolle su trabajo de manera eficaz y eficiente.

Luego de conocer el comportamiento de la paridad cambiaria entre bolívares y dólares, se puede decir que la incidencia de este factor es negativa para la

organización. Igualmente, se evidencia principalmente en el encarecimiento de muchos productos que normalmente se adquieren por importación. En vista de que el aparato productivo nacional ha decaído tras la debacle económica que ha vivido Venezuela en los últimos años, muchas empresas han cerrado sus puertas, generando que gran cantidad de productos que antes se fabricaban en el país, se requieran importar desde otras naciones mediante transacciones en divisas norteamericanas (que es uno de los signos monetarios más importantes para esta actividad).

Evidentemente, cada devaluación implica incrementar sustancialmente los precios de los productos, lo que afecta también la cantidad de clientes que puedan llegar a recibir, en vista de las deficiencias económicas que en los últimos años ha sufrido la empresa. Luego del análisis en cuestión, se evidenció la existencia de la siguiente variable:

- Amenaza
  - a) Devaluación monetaria.

#### **4.1.5.2 Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales**

Los cambios sociales, culturales, demográficos, ambientales afectan a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas, se ven retadas tanto por las oportunidades como por las amenazas, las cuales surgen de los cambios en las variables ya mencionadas. Toda empresa se ve afectada por la alteración que ocurren en las variables sociales, demográficas y culturales, por lo cual es importante analizar la influencia de estas fuerzas en el entorno de la misma.

- Localización de la empresa.

Anzoátegui, está conformada por veintiún (21) municipios (Anaco, Aragua, Bolívar, Bruzual, Carvajal, Cajigal, Diego Bautista Urbaneja, Freites, Guanta, Guanipa, Independencia, Libertad, Arthur McGregor, Miranda, Monagas, Peñalver, Píritu, San Juan de Capistrano, Santa Ana, Simón Rodríguez y Sotillo), abarcan una extensión territorial de 43.300 km<sup>2</sup> y aglutina una población de 1.668.329 habitantes aproximadamente (ver figura 4.2).



**Figura 4.2. Mapa del Estado Anzoátegui**

Fuente: <https://www.google.co.ve/maps/place/Anzoátegui> (2017)

Esta zona dispone de un potencial importante para el desarrollo del sector energético, principalmente para lo relativo a la producción de hidrocarburos. En los municipios Anaco, Aragua y Simón Rodríguez se encuentran los aspectos relativos a la fase extractiva, mientras que las actividades industriales de refinación se realizan en San Roque, ubicado en el Municipio Santa Ana. De igual forma, dentro de esta región de Anzoátegui se ubica buena parte de la Faja Petrolífera del Orinoco, la cual cuenta con la mayor reserva de petróleo pesado y extrapesado conocida en el país, con aproximadamente 25 millones de pies cúbicos según estimaciones de Petróleos de Venezuela (PDVSA).

Por lo tanto, esta zona también ha mostrado un gran potencial agrícola, pues cuenta con suelos bastante fértiles y productivos, como los que se ubican en los ríos Amana, Mundo Nuevo y Guanipa. Estas áreas actualmente están siendo explotadas con rubros como maíz, cambur, tomate, ají, café, sorgo, maní, yuca, merey, etc. Del mismo modo, se ha desarrollado una actividad pecuaria a gran escala, dedicada fundamentalmente a la cría de ganado vacuno, bovino, porcino, caprino y ovino. La misma se ha llevado a cabo en las zonas ganaderas de los municipios Aragua y Miranda, donde existen mataderos industriales en Aragua de Barcelona y Pariaguán. A toda esta variada gama de aspectos geográficos, debe sumarse las diversas vías de comunicación terrestre que enlazan el área estudiada con la zona norte de Anzoátegui y con el resto del país. Además, esta zona cuenta con dos aeropuertos: el Aeropuerto Nacional Don Edmundo Barrios, ubicado en San Tomé y el Aeropuerto de Anaco (bajo administración de PDVSA), lo cual brinda un abanico de posibilidades para la comunicación con otras localidades de Venezuela.

En consecuencia, todas estas actividades económicas se desarrollan también, gracias a la existencia de numerosas empresas públicas y privadas, dedicadas no sólo al negocio petrolero, sino a otras actividades de los sectores primario y terciario. Por lo tanto, no cabe duda que esta ubicación geográfica tan provechosa, aunado a las características socioeconómicas tan ventajosas de la región, le brinda a la empresa objeto de estudio, la posibilidad de establecer vínculos con empresas e instituciones privadas para brindar sus productos a la población en general del estado Anzoátegui.

Luego de estudiar este punto, se detectaron las siguientes variables:

- Oportunidades
  - a) Ubicación geográfica favorable.
  - b) Existencia de clientes potenciales en la zona.

#### **4.1.5.3 Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos**

Los gobiernos tanto federales, estatales, locales como extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades.

En este sentido, el aumento de la dependencia global entre las economías, los mercados, los gobiernos y las empresas obliga a estas últimas a considerar el impacto posible de las variables políticas sobre la formulación y la implantación de estrategias competitivas.

- ✓ Situación política del país. En Venezuela desde hace ya algunos años se ha experimentado un proceso de cambio político, jurídico, gubernamental y social muy radical, que ha influido directamente en el proceso de transformación de sus organizaciones. Esta transición política ha afectado a diferentes áreas económicas del país, especialmente las empresas nacionales y transnacionales, debido a que estas transformaciones van unidas a cambios gubernamentales que afectan todas sus esferas, y en particular, al sector privado y su producción.

Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones. Entre los eventos ocurridos como consecuencia de la inestabilidad política existente durante los últimos tiempos, que incide sobre el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa, se tienen que se encuentra limitada para adquirir insumos para el normal desenvolvimiento de las actividades, debido a la escasez de productos.

Así pues, del contexto descrito anteriormente, se identificaron las siguientes variables:

- Amenazas
- a) Inestabilidad en la situación política nacional.

#### **4.1.5.4 Factores Tecnológicos**

- ✓ Situación actual de la tecnología. Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

Los asuntos relacionados con la tecnología subyacen a casi todas las decisiones importantes que toman los estrategas. El Internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida. El Internet ahorra a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción desde las ventas directas hasta los sistemas de autoservicio.

Como en el resto del mundo, las tecnologías de información y comunicación han producido en Venezuela cambios radicales desde finales del siglo XX. En los últimos años, el país se ha posicionado como una nación competitiva, a escala global en este sector que día a día cobra más importancia en la vida económica, social y política de las naciones en desarrollo. Sin embargo, no se puede descartar la amenaza evidente de los costos involucrados en la capacitación dirigida al personal de la empresa para el manejo de sistemas, mantenimiento de los mismos, compra de repuestos a equipos que presenten fallas, actualización de software, implementación

de un sistema de información, elaboración de una página web y administración de la red, que son insostenibles para Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A) , debido a la escasez de recursos económicos para invertir en tecnología.

De los factores tecnológicos descritos se pudieron identificar las siguientes variables:

- Oportunidades
  - a) Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la organización
  
- Amenaza
  - a) Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.

#### **4.1.5.5 Factores Competitivos**

Una parte fundamental de la auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. La recolección y evaluación de información sobre los competidores es básica para la formulación de la estrategia con éxito. La identificación de los competidores principales no siempre es fácil ya que muchas empresas tienen divisiones que compiten en distintas industrias. La mayoría de las empresas con múltiples divisiones generalmente no proporcionan información sobre las ventas y utilidades de sus divisiones por razones competitivas.

En la localidad de Anaco se encuentran ubicadas muchas empresas dedicadas al ramo de Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A), tanto para organismos

como para la sociedad en general, de los cuales, son denominados la competencia directa de la organización en estudio.

A raíz de un estudio realizado a estas empresas se determinó que las mismas cuentan con equipos de alta tecnología, poseen una gama de productos amplia, con calidad de servicios y dispuestos a implementar estrategias que propicien su permanencia dentro del mercado, brindándole atención y alternativas a sus consumidores.

Para efectos de los factores competitivos, se pueden considerar las siguientes variables:

- Oportunidades
  - a) Más de 25 años laborando continuamente en el gremio metalmeccánico
  
- Amenaza
  - a) Presencia de empresas que ofrecen mejores productos.

Una vez identificados los factores más importantes que afectan a la organización, se proceden a formular las acciones que permitan aprovechar al máximo la información Oportunidades y Amenazas de la Empresa Industria Metalmeccánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A.). Luego de realizar la Auditoría Externa se procedió a identificar los diversos factores que representan las oportunidades y amenazas de la organización, todo esto con el propósito de construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos, y así determinar cómo se encuentra el ente en cuestión respecto al medio donde se desenvuelve. A modo de resumen, todas las variables detectadas en esta etapa se condensan en la tabla 4.25, mostrada a continuación.

**Tabla 4.25. Identificación de las Oportunidades y Amenazas de la Empresa**

<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Ubicación geográfica favorable.
2. Existencia de clientes potenciales en la zona
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos de la empresa
4. Más de 25 años laborando continuamente en el gremio metalmeccánico
<b>AMENAZAS</b>
5. Incremento de la inflación
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano
7. Devaluación monetaria
8. Inestabilidad en la situación política nacional.
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.
10. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos

**Fuente:** El autor (2017)

#### **4.1.6 Análisis Estructural de los Factores Externos**

Una vez encontrados los factores (oportunidades y amenazas) que afectan al sistema en estudio se procedió a buscar las relaciones entre variables críticas para lo cual se utilizó la matriz de análisis estructural, éste análisis sirve para detectar la influencia que tiene cada una de las variables sobre las restantes y revelar cuáles son las variables claves, es decir aquellas de mayor influencia en el sistema en estudio.

Esta matriz se realizó estableciendo las relaciones entre todas las variables críticas encontradas, asignando los valores de cero (0) y uno (1) dependiendo si influye o no en las demás, se establece el (0) como influencia nula y (1) para influencia real. A continuación, en la tabla 4.26, se muestra la matriz de Análisis Estructural.

Tabla 4.26. Matriz de Análisis Estructural

VARIABLES	INFLUENCIA										MT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>OPORTUNIDADES</b>											
1. Ubicación geográfica favorable	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
2. Existencia de clientes potenciales en la zona	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en de la organización	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
4. Más de 25 años laborando continuamente en el gremio metalmeccánico	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
<b>AMENAZAS</b>											
5. Incremento de la inflación	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	6
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	4
7. Devaluación monetaria	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	4
8. Inestabilidad en la situación política nacional.	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	5
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	8
10. Presencia de empresas que prestan mejores productos	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	4
<b>DP</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>41</b>

Fuente: El autor (2017)

Como se indicó anteriormente, la sumatoria de los números por filas indica el índice de motricidad, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. Del grupo estudiado, la variable “Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa”, es la que tiene más influencia sobre el sistema pues su motricidad es ocho (8), seguida de “Incremento de la inflación” con motricidad de seis (6) y finalmente la variable “Presencia de empresas que prestan mejores productos”, totalizando un índice de motricidad igual a cuatro (4).

La sumatoria de las columnas representa el índice de dependencia, porque muestra el grado de subordinación de cada variable con las demás. Así la variable más subordinada de todas es el “Ubicación geográfica favorable” con ocho (8) puntos, seguido de la “Existencia de clientes potenciales en la zona” y “Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa” con seis (6) puntos.

#### 4.1.6.1 Valores de Motricidad y Dependencia de las Variables Claves en el Análisis Externo

Los cálculos de los valores de motricidad de cada variable externa se realizaron mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{\text{Valor de Motricidad de la Variable} \times 100}{\text{Total de Motricidad}} \quad \text{Ec. 4.6}$$

$$\% \text{ de Motricidad} = 3/41 * 100 = 7.32\%$$

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{\text{Valor de Dependencia de la Variable} \times 100}{\text{Total de Dependencia}} \quad (\text{Ec.4.7})$$

$$\% \text{ de Dependencia} = 8/41 * 100 = 19,51\%$$

Así la tabla 4.27, recoge los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis externo.

**Tabla 4.27. Valores de Motricidad y Dependencia del Análisis Externo**

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
1. Ubicación geográfica favorable	3	7,32	8	19,51
2. Existencia de clientes potenciales en la zona	1	2,42	6	14,63
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa	3	7,32	6	14,63
4. Más de 25 años laborando continuamente en el gremio metalmeccánico	3	7,32	3	7,32
5. Incremento de la inflación	6	14,63	3	7,32
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano	4	9,76	1	2,44
7. Devaluación monetaria	4	9,76	4	9,76
8. Inestabilidad en la situación política nacional.	5	12,20	4	9,76
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.	8	19,51	2	4,88
10. Presencia de empresas que prestan mejores productos	4	9,76	4	9,76
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

**Fuente:** El autor (2017)

#### 4.1.6.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El paso final de la Auditoría Externa consistió en construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resumió y evaluó las oportunidades y amenazas importantes de la empresa, tomando como base el Análisis Estructural para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado, con el fin de dilucidar cómo se encuentra la dependencia en el ámbito externo. Al igual que en la elaboración de la Matriz EFI, para la realización de la Matriz EFE se consultó Gerente, bajo una entrevista informal y en conjunto a la apreciación derivada la observación directa, se llegó a un acuerdo estableciendo las clasificaciones mostradas en la tabla 4.28.

Igualmente, para asignar estas puntuaciones, se siguieron las instrucciones aportadas por David (Op. Cit), al mencionar que las variables de la Matriz EFE se deben calificar en un rango de uno (1) a cuatro (4) puntos, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa en estudio están respondiendo con eficacia al factor, donde cuatro (4) es una respuesta superior, tres (3) es una respuesta superior media, dos (2) es una respuesta media y uno (1) es una respuesta mala.

**Tabla 4.28. Puntajes de las Oportunidades y Amenazas de la Matriz EFE**

Variable	Puntaje
1. Ubicación geográfica favorable	4
2. Existencia de clientes potenciales en la zona	4
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa	3
4. Más de 25 años laborando continuamente en el gremio metalmecánico	3
5. Incremento de la inflación	2
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano	2
7. Devaluación monetaria	1
8. Inestabilidad en la situación política nacional.	1
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.	2
10. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos	2

**Fuente:** El autor (2017)

A partir de los valores porcentuales del análisis estructural, se obtuvo las ponderaciones de la Matriz de evaluación de los Factores Externos (EFE) esto permitió asignar valores más precisos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En la tabla 4.29, se observan los valores ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos. Para la determinación de los valores ponderados de la matriz EFE se procedió de la siguiente manera:

- a) Se tomaron las variables externas.
- b) Se aplica la ecuación de Valor Ponderado Externo (VPE), la cual toma en consideración los porcentajes de motricidad (%M) y dependencia (%D) de las variables señaladas en el paso 1 y cuya relación procede a través de la siguiente expresión matemática:

$$VPE = \%M + \frac{1}{\%D} ; \text{ Siempre que \%D sea } > 0 \quad \text{Ec. 4.8}$$

$$VPE = 7,32 + 1/19,51 = 1,06$$

Se totaliza la sumatoria de todos los valores ponderados internos para calcular el factor ponderado externa (FPE) por medio de la fórmula:

$$FPE = \frac{VPE \times 100}{\text{Total VPE}} \quad \text{Ec. 4.9}$$

$$FPE = (7,32 * 100) / 101,38 = 7,27$$

Se obtiene la ponderación de cada variable externa (PE), dividiendo entre cien (100) cada valor obtenido del Factor Ponderado Externo (FPE):

$$PE = \frac{FPE}{100} \quad \text{Ec. 4.10}$$

$$PE=7,27/100= 0,07$$

**Tabla 4.29. Ponderaciones para las Variables de la Matriz EFE**

Variable	%M	%D	VPE	FPE	PE
1. Ubicación geográfica favorable	7,32	19,51	7,37	7,27	0,07
2. Existencia de clientes potenciales en la zona	2,44	14,63	2,51	2,47	0,02
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa	7,32	14,63	7,39	7,28	0,07
4. Más de 25 años laborando continuamente en el gremio metalmeccánico	7,32	7,32	7,45	7,35	0,07
5. Incremento de la inflación	14,63	7,32	14,77	14,57	0,15
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano	9,76	2,44	10,17	10,03	0,10
7. Devaluación monetaria	9,76	9,76	9,86	9,72	0,10
8. Inestabilidad en la situación política nacional.	12,20	9,76	12,30	12,13	0,12
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.	19,51	4,88	19,72	19,45	0,19
10. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos	9,76	9,76	9,86	9,72	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>101,38</b>	<b>100</b>	<b>1</b>

Fuente: El autor (2017)

Luego de obtener los puntajes respectivos se procedió a realizar la matriz EFE. En la tabla 4.30, se presentan los resultados correspondientes:

**Tabla 4.30. Matriz EFE de la Empresa**

Variable	PE	Calificación	Total Ponderado
1. Ubicación geográfica favorable	0,07	4	0,29
2. Existencia de clientes potenciales en la zona	0,02	4	0,09
3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa	0,07	3	0,22
4. Alta competitividad en la zona	0,07	3	0,22
5. Incremento de la inflación	0,15	2	0,29
6. Disminución de los precios del petróleo venezolano	0,10	2	0,20
7. Devaluación monetaria	0,10	1	0,092
8. Inestabilidad en la situación política nacional.	0,12	1	0,12
9. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.	0,19	2	0,40
10. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos	0,10	2	0,19
<b>TOTAL</b>	<b>1,53</b>	<b>-</b>	<b>2,12</b>

Fuente: El autor (2017)

El resultado obtenido en la empresa objeto de estudio, es de 2,12 y se encuentra por debajo del promedio de 2,5, expresando que las prácticas adoptadas por la organización no le han permitido aprovechar las oportunidades y reducir el efecto de las amenazas, con el fin de mejorar el clima organizacional en el ente objeto de estudio. Luego de efectuar la Matriz EFE, puede observarse que existe una igualdad de resultados entre seis (6) variables de alto impacto, que se consideran como amenazas, las cuales son: “Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa”, seguida de “Incremento de la inflación” y “Presencia de empresas que prestan mejores servicios”. Todas ellas, tal como se apreció durante la auditoría externa aplicada, inciden directamente sobre la dinámica de Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A.).

Asimismo, se observa la presencia de tres factores, que bien el objeto de estudio pudiera aprovechar, en virtud de su carácter de oportunidades, estos son: “Ubicación geográfica favorable”, “Existencia de clientes potenciales en la zona” y “Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa”. Los mismos, tal como se observa en la Matriz EFE, no han sido aprovechados de forma efectiva, razón por la cual, sería importante considerar estos aspectos para promover el crecimiento y mejoramiento de las actividades del ente bajo estudio, con la finalidad de mejorar incrementar sus ingresos monetarios, en pro de mejorar las condiciones laborales y, por ende, las actividades de los empleados de Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A.).

#### **4.2 Formulación la Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos Orientados hacia cada una de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

En la definición de los objetivos estratégicos de la empresa I.M.M.A.C.A., se procederá a revisar y disentir la misión y visión de la organización a través de las preguntas establecidas por Strickland y Thompson (1999), “¿Quiénes somos? ¿Qué

hacemos? ¿Para qué estamos aquí?, esta revisión se llevó a cabo con el equipo natural de trabajo (ENT) de la empresa. Todo esto, servirá para la elaboración de los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales se desglosarán de la misión y visión, para así lograr el establecimiento de los indicadores para lograr los mismos. Para ello, se utilizó la entrevista no estructurada.

Para finalizar, se desarrollaron los temas estratégicos basándose en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, identificadas durante las auditorías externas e internas, respectivamente, así como en las declaraciones de la visión y misión previamente establecidas, orientadas hacia el logro de los objetivos estratégicos de la organización, en donde se utilizará los principios establecidos por Strickland y Thompson.

#### **4.2.1 Establecimiento de la Misión y Visión Actuales de la Empresa**

Debido a que la empresa no poseía una misión, visión y objetivos definidos formalmente, en esta fase se procedió al establecimiento de los mismos, mediante la utilización de la entrevista no estructurada como instrumento de recolección de datos. Sin embargo, los empleados de la organización consideran que debería ser un procedimiento perfecto, para cumplir con sus propósitos, lo cual tampoco ha sido establecido. En este sentido, David, F. (op.cit.), expone que:

Una buena declaración de visión, misión y objetivos dan a los gerentes una dirección unitaria que trasciende de las necesidades individuales, la estrechez de miras y las necesidades transitorias. Promueven un sentido de expectativas compartidas entre todos los niveles y generaciones de empleados. (p.64).

La aplicación de entrevistas no estructuradas con el personal que labora en la empresa, permitió conocer las expectativas existentes con respecto al futuro de la entidad y la idea que tienen sus miembros, en cuanto a la razón de ser o el propósito

fundamental de dicha organización. Los diferentes puntos de vista de las personas que interactúan con la misma también fueron tomados en cuenta, a fin de considerar diferentes variables.

#### **4.2.2 Formulación de la Misión de la Empresa**

La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa. Por lo tanto, una declaración de la misión definida es esencial para formular estrategias con eficacia. La misión que se propone para la empresa, expresa el camino hacia el logro de sus metas y ésta fue considerada en función a la situación actual de la dependencia y las ideas expresadas por los empleados adscritos a ella en las entrevistas realizadas.

La formulación de la misión de, se realizó en base a las especificaciones de Fred David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica, donde indica que la correcta redacción de una misión debe dar respuesta a tres (3) preguntas básicas: ¿Quiénes son?, ¿Qué hacen? y ¿Hacia dónde se dirige?

- ¿Quiénes son? Es una empresa se dedica a todo lo relacionado con la industria metalmecánica, torno, fresa, soldadura en general, reparación y mantenimiento de válvulas, manifold, empaaduras, sellos y bombas de subsuelo.
- ¿Qué hacen? Es una empresa dedicada a la industria metalmecánica, torno, fresa, soldadura en general, reparación y mantenimiento de válvulas, manifold, empaaduras, sellos y bombas de subsuelo.
- ¿Hacia dónde se dirige? La organización aspira crecer progresivamente, en cuanto a captación de nuevos clientes, mejora de estructura física, adquisición de equipos, vehículos y herramientas, contratación de personal capacitado,

teniendo desde entonces, una amplia trayectoria, con el objeto primordial de satisfacer las necesidades del cliente.

Luego de esto, se elaboró y se formuló la misión que a continuación se presenta:

La empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A., es una organización encargada de la se dedica a todo lo relacionado con la industria metalmecánica, torno, fresa, soldadura en general, reparación y mantenimiento de válvulas, manifold, empaaduras, sellos y bombas de subsuelo, con el fin de impulsarla al éxito en el mercado competitivo, a partir del crecimiento progresivo, en cuanto a captación de nuevos clientes, mejora de estructura física, adquisición de equipos, vehículos y herramientas, contratación de personal capacitado, teniendo desde entonces, una amplia trayectoria, manteniendo un alto nivel, con el objeto primordial de satisfacer las necesidades del cliente. Aspira mejorar cada día de forma continua en la búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a nuestros empleados y nuestros clientes satisfechos, así como expandirse en cuanto a conocimiento y actividades en el ramo.

Del mismo modo, se siguieron las directrices del autor al cual se ha hecho referencia para efectuar la evaluación respectiva de la misión, tal como se aprecia en la tabla 4.18.

**Tabla 4.31. Evaluación de la Misión de la Empresa**

DECLARACIÓN DE MISIÓN	
Elementos	Respuestas
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captación de nuevos clientes.</li> <li>- Satisfacer las necesidades del cliente.</li> <li>- Búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a nuestros clientes satisfechos</li> </ul>
<b>Producción y Servicios</b>	- Es una organización que se dedica a a todo lo relacionado con la industria metalmecánica, torno, fresa, soldadura en general, reparación y mantenimiento de válvulas, manifold, empaaduras, sellos y bombas de subsuelo.
<b>Mercado</b>	- Definido en: "Servicios".
<b>Tecnología</b>	- Considerando los últimos avances tecnológicos.
<b>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspira mejorar cada día.</li> <li>- Expandirse en cuanto a conocimiento y actividades en el ramo.</li> <li>- Crecimiento progresivo, en cuanto a captación de nuevos clientes, mejora de estructura física, adquisición de equipos, vehículos y herramientas, contratación de personal capacitado</li> </ul>
<b>Filosofía</b>	- Amplia trayectoria, manteniendo un alto nivel
<b>Concepto que tiene el departamento de sí mismo</b>	- Se dedica a todo lo relacionado con la industria metalmecánica, torno, fresa, soldadura en general, reparación y mantenimiento de válvulas, manifold, empaaduras, sellos y bombas de subsuelo, con el fin de impulsarla al éxito en el mercado competitivo.
<b>Preocupación por su imagen pública</b>	- Impulsarla al éxito en el mercado competitivo.
<b>Preocupación por los empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal técnico capacitado.</li> <li>- Búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a los empleados satisfechos, así como expandirse en cuanto a conocimiento y actividades en el ramo</li> </ul>

**Fuente:** El autor (2017)

Es de gran importancia señalar que esta misión fue comunicada a los miembros de Industria Metalmecánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A., a fin de que los miembros de esta organización manifestaran si estaban de acuerdo o no con la misma, obteniendo un resultado afirmativo.

#### 4.2.3 Formulación de la Visión de la Empresa

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la

misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

Generalmente, se tiende a confundir la misión de una organización con su visión, estas se diferencian en que la segunda es más genérica y por lo tanto menos precisa que la primera. El concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión. David (op.cit.), afirma que: “una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos”. (p.60).

La información obtenida a través de las entrevistas fue organizada para dar respuesta a las preguntas sugeridas por Fred David para la declaración de una visión estratégica:

- ¿Hacia dónde se dirige la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A.?

La empresa está orientada en crecer progresivamente, a fin de impulsarla al éxito en el mercado competitivo, a partir del crecimiento progresivo, en cuanto a captación de nuevos clientes, mejora de estructura física, adquisición de equipos, vehículos y herramientas, contratación de personal capacitado, teniendo desde entonces, una amplia trayectoria, manteniendo un alto nivel, con el objeto primordial de satisfacer las necesidades del cliente.

- ¿Cómo debe ser la organización en los próximos años?

La organización, debe ser exitosa, establecer un sistema de gestión apropiado, con la ferviente convicción de mejorar cada día continúa en la búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a nuestros empleados y nuestros clientes satisfechos, así como también capacitar al personal.

- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes, en las que la dependencia se debe concentrar?

Mejorar cada día de forma continua en la búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a nuestros empleados y nuestros clientes satisfechos, así como expandirse en cuanto a conocimiento y actividades en el ramo.

En base a dichas interrogantes, se formuló la visión que se presenta seguidamente:

Lograr que los clientes de Industria Metalmecánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A., estén satisfechos con los servicios y productos que ofrece la empresa, está orientada en crecer progresivamente, a fin de impulsarla al éxito en el mercado competitivo, a partir del crecimiento progresivo, en cuanto a captación de nuevos clientes, mejora de estructura física, adquisición de equipos, vehículos y herramientas, contratación de personal capacitado, teniendo desde entonces, una amplia trayectoria, manteniendo un alto nivel, con el objeto primordial de satisfacer las necesidades del cliente. De igual forma, se aspira ser reconocidos a nivel local, regional y nacional como una empresa líder, con la ferviente convicción de mejorar cada día de forma continua en la búsqueda de estrategias de trabajos que mantengan a nuestros empleados y nuestros clientes satisfechos, así como expandirse en cuanto a conocimiento y actividades en el ramo para desarrollar procesos que procuren el posicionamiento de los clientes en el mercado a finales del año 2018.

Al igual que se procedió en la parte anterior, la visión fue difundida a los miembros de Industria Metalmeccánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A., a objeto de conocer sus consideraciones en base a su contenido, encontrando que los mismos estuvieron totalmente de acuerdo con su redacción, al igual que expresaron que dicha visión se encuentra alineada con los procesos y razón de ser del ente bajo estudio.

#### **4.2.4 Formulación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa**

Una vez identificados los factores más importantes que afectan a la organización, se proceden a formular las acciones que permitan aprovechar al máximo la información disponible en la obtención de beneficios para la misma. El próximo paso es el de establecer el conjunto de objetivos estratégicos con el fin de encauzar todos los esfuerzos realizados día a día, tomando siempre de base para esto la visión estratégica ya enunciada.

Para llevar a cabo el cumplimiento de la misión, fue necesario determinar los objetivos estratégicos por lo cual se regirá la organización. David, F. (op.cit), plantea que: “los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización”. (p.168). Es por ello, que dichos objetivos son indispensables para el éxito de la empresa, debido a que establecen la dirección a seguir, proporcionando una base para realizar eficazmente las actividades de planificación, organización, motivación y control.

En este sentido, de la declaración de la misión con los directivos de la gerencia se desprendieron los objetivos estratégicos para el cuadro de mando integral los cuales pertenecen a cuatro diferentes perspectivas, según Kaplan y Norton:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Estas permiten a la gerencia responder a las cuatro preguntas básicas para el éxito de toda organización en los mercados actuales: ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?, ¿Cómo nos ven nuestros clientes?, ¿En qué debemos ser excelentes?, ¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor? Al forzar a los gerentes a considerar todos los aspectos organizativos en un mismo reporte de control se les facilita la toma de decisiones más pertinente, para alcanzar las metas estratégicas de la organización.

- Perspectiva financiera: esta parte del CMI se enfoca a los requerimientos de crear valor para los propietarios como las ganancias, rendimiento económico, desarrollo y rentabilidad de la organización; lo que garantizara estabilidad y proporciona oportunidades que contribuyen con el crecimiento de la empresa objeto de estudio. Los objetivos para esta perspectiva fueron los siguientes:
  1. Analizar el capital financiero de la empresa
  2. Aumentar los márgenes de ganancias de la empresa
  3. Mantener los ingresos de la empresa a través de nuevas opciones y formas de cobros y pagos evitando que desistan del producto por causa de la inflación.

Los objetivos planteados se identifican con la perspectiva financiera ya que, se consideran como el producto de la gestión que se encuentra efectuando la empresa objeto de estudio; de esta manera como el Cuadro de Mando Integral, plantea que la situación financiera de la organización no es más que el efecto que se obtiene de las

medidas tomadas en las perspectivas restantes. Por lo tanto, con el desarrollo de los mismos, se busca satisfacer las expectativas de los propietarios para que la empresa pueda ser considerada financieramente exitosa.

- **Perspectiva cliente:** en esta perspectiva, el cumplimiento de estos objetivos es de real importancia para lograr que la perspectiva financiera tenga éxito, ya que en gran medida el triunfo financiero proviene del aumento de las ventas y servicios prestados. Por ello, se debe tomar en cuenta sus necesidades. Para ello se plantean los siguientes objetivos:
  1. Satisfacer al cliente a través del mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
  2. Implementar facilidades de cobros y pagos que le brinden comodidad a los clientes al momento de cancelar.
  3. Crear una página web a través de la cual los clientes pueden acceder a los productos y servicios ofrecidos por la empresa, como mantener comunicación con la misma.

Los presentes objetivos se identifican con la perspectiva cliente, ya que la organización está orientada a percibir la mayor cantidad posible de clientes. Así mismo, con los objetivos planteados se busca generar más clientes y al mismo tiempo la generación de ingresos.

- **Perspectiva procesos internos:** al plantear los objetivos en esta perspectiva se enfoca claramente en aumentar el nivel de productividad de la organización buscando así obtener un mejor desarrollo de las operaciones y procesos dentro de la misma, una correcta utilización de los recursos, y, por tanto, el logro de altos niveles de rendimiento financiero.

1. Implementar un cuadro de mando integral para lograr las metas planteadas por la empresa.
2. Establecer indicadores de gestión para mejorar los procesos en la organización
3. Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.

Lo que se desea lograr con estos objetivos es aumentar el nivel de productividad de la organización, para de esta forma obtener mejores resultados en relación a los desarrollos de las operaciones y procesos dentro de la organización objeto de estudio, además de lograr una adecuada utilización de los recursos y por lo tanto el logro de altos niveles financieros.

- Perspectiva aprendizaje y crecimiento: los objetivos a continuación, se identifican en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, el cual impulsa a las demás perspectivas del CMI, reflejando los conocimientos y habilidades que la organización posee para llevar a cabo el servicio prestado. Entre ellos se encuentran:
  1. Implementar planes estratégicos para mejorar las actividades del personal y fortalecer la capacidad del equipo de trabajo que labora en la empresa.
  2. Evaluar al personal de la empresa con respecto a desenvolvimiento laboral para mejorar su remuneración y compensación económica.
  3. Capacitar y adiestrar al personal para mejorar el desenvolvimiento de sus funciones dentro de la organización.

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras perspectivas, siendo estos los inductores necesarios para conseguir resultados planteados en las perspectivas anteriores. Es

importante prestar mayor atención a esta perspectiva, sobre todo si se desea obtener resultados constantes y a largo plazo. Todo lo anterior será viable mediante la buena utilización de los sistemas de información, fuerte motivación y razón de pertenencia que cada empleado tenga a favor de su empresa.

#### 4.2.5 Formular Estrategias Viables que Permitan el Logro de los Objetivos Estratégicos de la Organización

Luego de la identificación de los factores más importantes que afectan a la organización objeto de estudio, se procedió a formular las estrategias viables que permitan el logro de los objetivos estratégicos, los cuales permitirán aprovechar al máximo la información disponible en la obtención de beneficios para la misma. En ese orden de ideas, David, F. (op.cit), señala que: “el análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos”. (p.54). Para objeto de esta investigación, a continuación, se presentan las siguientes tablas con las distintas estrategias para la empresa:

**Tabla 4.32. Estrategias FO**

ESTRATEGIAS FO	FORTALEZAS
<b>OPORTUNIDADES</b>	F1. Tienen un reglamento de trabajo F2. Posee diseño y estructura organizacional F3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa Mantienen identificación con el tipo de liderazgo que ejercen los supervisores y gerentes de la empresa F4. Tienen establecidos normas y procedimientos de compras F5. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral F6. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores
O1. Ubicación geográfica favorable O2. Existencia de clientes potenciales en la zona O3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa O4. Alta competitividad en la zona	FO1. Implementar planes estratégicos para mejorar las actividades del personal y fortalecer la capacidad del equipo de trabajo que labora en la empresa. <b>(F2, F3, F4, O1, O2,)</b> FO2. Realizar actividades de capacitación y orientación dirigidas a los empleados de la empresa, referentes a los procesos y actividades administrativas y gerenciales. <b>(F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4)</b> FO3. Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos. <b>(F5, F6, F7, O3, O4)</b>

**Fuente:** El autor (2017)

Tabla 4.33. Estrategias FA

ESTRATEGIAS FA	FORTALEZAS
<b>AMENAZAS</b>	F1. Tienen un reglamento de trabajo F2. Posee diseño y estructura organizacional F3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa F4. Mantienen identificación con el tipo de liderazgo que ejercen los supervisores y gerentes de la empresa F5. Tienen establecidos normas y procedimientos de compras F6. El área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral F7. Las instalaciones son adecuadas para que los empleados efectúen sus labores
A1. Incremento de la inflación A2. Disminución de los precios del petróleo venezolano A3. Devaluación monetaria A4. Inestabilidad en la situación política nacional. A5. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa. A6. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos	FA1. Ampliar las opciones en precios y formas de pago, para las empresas de la zona, a objeto de obtener ventas y recursos económicos. <b>(F6, F7, A1, A2, A3, A4, A5, A6)</b> FA2. Crear una página web con catálogos de los servicios que presta la organización, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa. <b>(F5, F6, A1, A2, A3, A4, A5, A6)</b>

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.34. Estrategias DO

ESTRATEGIAS DO	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>D1. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en la empresa</p> <p>D2. No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes</p> <p>D3. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales</p> <p>D4. Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.</p> <p>D5. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones.</p> <p>D6. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos</p> <p>D7. Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa.</p> <p>D8. No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo.</p> <p>D9. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa</p> <p>D10. Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.</p> <p>D11. No se sienten bien con el trabajo desempeñado dentro de ella.</p> <p>D12. Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa</p> <p>D13. No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa.</p> <p>D14. Ausencia de indicadores de gestión en la empresa</p> <p>D15. Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados.</p> <p>D16. Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones</p> <p>D17. No hay una gestión integral, lo cual se relaciona con el liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.</p> <p>D18. No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas</p> <p>D19. Inexistencia de vías de comunicación</p> <p>D20. El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.</p> <p>D21. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.</p> <p>D22. Dificultad para adquirir suministros</p> <p>D23. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.</p> <p>D24. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio</p> <p>D25. No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo,</p> <p>D26. Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados</p> <p>D27. No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores</p> <p>D28. No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.</p> <p>D29. No generan los resultados para el cumplimiento de los objetivos, lo cual hace que el personal no desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas.</p> <p>D30. Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos</p> <p>D31. No cuenta con un sistema de información automatizado que le ayude en la ejecución de sus funciones administrativas.</p>
<p>O1. Ubicación geográfica favorable</p> <p>O2. Existencia de clientes potenciales en la zona</p> <p>O3. Avances tecnológicos para el desarrollo de los procesos en la empresa</p> <p>O4. Alta competitividad en la zona</p>	<p>DO1. Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas. <b>(D1, D2, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D31, O1, O2, O3, O4)</b></p> <p>DO2. Implementar planes de adiestramiento para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual <b>(D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D15, D17, D18, D20, O1, O2, O3, O4)</b></p>

Fuente: El autor (2017)

Tabla 4.35. Estrategias DA

ESTRATEGIAS DA	DEBILIDADES
AMENAZAS	<p>D1. No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar el clima organizacional del personal que labora en la empresa</p> <p>D2. No permite el acceso o la introducción de cambios planificados, en las actitudes y conductas de sus integrantes</p> <p>D3. No proporciona una retroalimentación acerca de los procesos que establecen las actuaciones organizacionales</p> <p>D4. Adolece de cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.</p> <p>D5. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones.</p> <p>D6. La posición relativa de los puestos de trabajo y su no consecuente aplicación del sistema salarial y de incentivos</p> <p>D7. Ausencia de reconocimientos y estímulos a los integrantes de la empresa.</p> <p>D8. No existe una buena comunicación por parte de los miembros que conforman este organismo.</p> <p>D9. La evaluación del personal, ha quedado rezagada dentro de la empresa</p> <p>D10. Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.</p> <p>D11. No se sienten bien con el trabajo desempeñado dentro de ella.</p> <p>D12. Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa</p> <p>D13. No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa.</p> <p>D14. Ausencia de indicadores de gestión en la empresa</p> <p>D15. Carencia de mecanismos de control para verificar el logro de los objetivos planteados.</p> <p>D16. Inexistencia de actividades de medición del desempeño de los integrantes de la organización en el ejercicio de sus funciones</p> <p>D17. No hay una gestión integral, lo cual se relaciona con el liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.</p> <p>D18. No existe una comunicación fluida y compartida en todas las áreas</p> <p>D19. Inexistencia de vías de comunicación</p> <p>D20. El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.</p> <p>D21. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.</p> <p>D22. Dificultad para adquirir suministros</p> <p>D23. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.</p> <p>D24. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio</p> <p>D25. No presenta la adecuación de las Condiciones de Trabajo.</p> <p>D26. Existen numerosas limitaciones para la cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados</p> <p>D27. No ha implementado un plan de adiestramiento para capacitar a los trabajadores</p> <p>D28. No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo, las normas de trabajo y las técnicas de motivación.</p> <p>D29. No generan los resultados para el cumplimiento de los objetivos, lo cual hace que el personal no desarrolle capacidades que mejoren la imagen de las mismas.</p> <p>D30. Los procesos de trabajo no son adecuados para el personal, lo que ocasiona insatisfacción en el momento del manejo de los materiales, ya que los mismos no están definidos</p> <p>D31. No cuenta con un sistema de información automatizado que le ayude en la ejecución de sus funciones administrativas.</p>
<p>A1. Incremento de la inflación</p> <p>A2. Disminución de los precios del petróleo venezolano</p> <p>A3. Devaluación monetaria</p> <p>A4. Inestabilidad en la situación política nacional.</p> <p>A5. Desarrollo tecnológico que sobrepasa las capacidades financieras y operativas de la empresa.</p> <p>A6. Presencia de empresas que ofrecen mejores productos</p>	<p>DA1. Fomentar las actividades asociadas a la planificación estratégica en cuanto a mejorar las actividades de la empresa. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, A1, A2, A3, A4).</p> <p>DA2. Implementar sistemas de información e interfaces tecnológicas orientadas a automatizar los procesos de la organización y acercar la comunicación entre los empleados. (D5, D8, D9, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, A3)</p> <p>DA3. Implementar mecanismos de evaluación para el mejor desenvolvimiento laboral para optimizar su remuneración y compensación económica (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D28, D29, D30, D31, A1, A2, A3, A4).</p>

Fuente: El autor (2017)

### 4.3 Definición de los Indicadores de Gestión, Alineados con los Objetivos Estratégicos

#### 4.3.1 Estrategias a seguir para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., (I.M.M.A.C.A.)

Para la elaboración de estrategias factibles para el alcance de los objetivos Estratégicos, cada uno de estos objetivos debe contar con una estrategia que ayude a lograr el mismo, estas estrategias se desarrollaron mediante lluvia de ideas con el personal directivo.

**Tabla 4.36. Estrategias Perspectiva Finanza**

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Analizar el capital financiero de la empresa	Estudiar el capital financiero de la empresa
Aumentar los márgenes de ganancias de la empresa	Búsqueda de mecanismos para aumentar los márgenes de ganancia de la empresa
Mantener los ingresos de la empresa a través de nuevas opciones de cobros y formas de pagos evitando que desistan del producto por causa de la inflación.	Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.37. Estrategias Perspectiva Cliente**

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Satisfacer al cliente a través del mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	Implementar nuevas tecnologías y uso de internet en la empresa
Implementar facilidades de cobros y pagos que le brinden comodidad a los clientes al momento de cancelar.	Respetar los acuerdos establecidos para mejorar cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes
Crear una página web a través de la cual los clientes pueden acceder a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	Elaborar una página web de los productos y servicios ofrecidos por la empresa canal de comunicación entre los clientes y la organización

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.38. Estrategias Perspectiva Procesos Internos**

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Implementar un cuadro de mando integral para lograr las metas planteadas por la empresa.	Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos
Establecer indicadores de gestión para mejorar los procesos en la organización	Seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.
Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.	Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el gerente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.39. Estrategias Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje**

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Implementar planes estratégicos para mejorar las actividades del personal y fortalecer la capacidad del equipo de trabajo que labora en la empresa.	Implementar un plan de acción en esta perspectiva dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados
Evaluar al personal de la empresa con respecto a desenvolvimiento laboral para mejorar su remuneración y compensación económica.	Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación y remuneración según el mismo
Capacitar y adiestrar al personal	DO1. Implementar planes de adiestramiento para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual

**Fuente:** El autor (2017)

### **4.3.2 Identificación de los Indicadores para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A.)**

Una vez conocidos los objetivos estratégicos y estrategias de la organización se procedieron a la elaboración de los indicadores a cada objetivo estratégico, lo cual se logrará mediante las reuniones con el ENT, siendo la técnica utilizada para llevar a cabo esta fase la lluvia de ideas. Esta etapa conllevará el establecimiento de indicadores para estudiar cada nivel de la empresa, sus diferentes retos, metas, las personas que toman decisiones acerca de los distintos problemas que pueden surgir en el ente en estudio, determinado así cuáles son las decisiones que se lograron tomar al respecto.

**Tabla 4.40. Indicador, Meta y Estrategia de la Perspectiva Financiera**

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Analizar el capital financiero de la empresa	Capital financiero	Aumentar el capital financiero de la empresa al menos 25 % para el primer trimestre del 2017	Estudiar el capital financiero de la empresa
Aumentar los márgenes de ganancias de la empresa	Márgenes de ganancia	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el segundo trimestre del 2017	Búsqueda de mecanismos para aumentar los márgenes de ganancia de la empresa
Mantener los ingresos de la empresa a través de nuevas opciones de cobros y formas de pagos evitando que desistan del producto por causa de la inflación.	Estrategias y facilidades de cobros y pagos	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el tercer trimestre del 2017	Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes

**Fuente:** elaboración propia (2017)

**Tabla 4.41. Indicador, Meta y Estrategia de la Perspectiva Cliente**

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Satisfacer al cliente a través del mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	Mejoramiento de los productos	Mejorar la comunicación entre el cliente y la empresa en un 95% aumentando las ventas en un mismo porcentaje	Implementar nuevas tecnologías y uso de internet en la empresa
Implementar facilidades de cobros y pagos que le brinden comodidad a los clientes al momento de cancelar.	Facilidades de cobros y pagos	Aumentar la satisfacción del cliente al menos un 65%	Respetar los acuerdos establecidos para mejorar cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes
Crear una página web a través de la cual los clientes pueden acceder a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	Página web	Aumentar en un 70% las ventas	Elaborar una página web de los productos y servicios ofrecidos por la empresa canal de comunicación entre los clientes y la organización

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.42. Indicador, Meta y Estrategia de la Perspectiva Procesos Internos**

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Implementar un cuadro de mando integral para lograr las metas planteadas por la empresa.	Cuadro de Mando Integral	Cumplir las metas en un 90% en el 2017	Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.
Establecer indicadores de gestión para mejorar los procesos en la organización	Indicadores de gestión	Mejorar en un 50% los procesos internos de la organización	Seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.
Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.	Tecnología	Aumentar los niveles de productividad al menos en un 80%	Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el gerente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.43. Indicador, Meta y Estrategia de la Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje**

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Implementar planes estratégicos para mejorar las actividades del personal y fortalecer la capacidad del equipo de trabajo que labora en la empresa.	Planes estratégicos	Aumentar en un 90% las habilidades y competencias de los empleados	Implementar un plan de acción en esta perspectiva dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados
Evaluar al personal de la empresa con respecto a desenvolvimiento laboral para mejorar su remuneración y compensación económica.	Desenvolvimiento laboral	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 80%	Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación y remuneración según el mismo
Capacitar y adiestrar al personal	Capacitar y adiestrar	Aumentar la productividad en un 65%	Promover planes de adiestramiento para mejorar el desenvolvimiento de sus funciones dentro de la organización.

**Fuente:** El autor (2017)

#### 4.3.2.1. Perfil de Cada Indicador

Los indicadores estratégicos permiten medir los objetivos según las perspectivas con mayor precisión, evitando así pasar por alto aspectos importantes para la organización. En este sentido, se describe el perfil de cada indicador mencionado anteriormente.

**Tabla 4.44. Perfil del Indicador Rendimiento Sobre el Capital Financiero de la Empresa**

Perspectiva	FINANCIERA
<b>Indicador</b>	Capital financiero de la empresa
<b>Descripción</b>	Mide el desempeño de los accionistas en relación a la utilidad obtenida en un período
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	Rendimiento Sobre Capital= Utilidad neta / Capital
<b>Rango de desempeño</b>	0,30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.45. Perfil del Indicador Márgenes de Ganancia**

Perspectiva	FINANCIERA
<b>Indicador</b>	Márgenes de ganancia
<b>Descripción</b>	Evaluar las ganancias de la empresa a través de la búsqueda de mejores precios de los proveedores
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	Precios/ventas
<b>Rango de desempeño</b>	0,30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.46. Perfil del Indicador Estrategias y Facilidades de Cobros y Pagos**

Perspectiva	FINANCIERA
<b>Indicador</b>	Estrategias de cobros y pagos
<b>Descripción</b>	Medir los objetivos cumplidos y el buen funcionamiento de la empresa. Este consta de la relación de los objetivos realizados sobre los propuestos.
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	(Objetivos logrados/objetivos propuestos)*100
<b>Rango de desempeño</b>	0,30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.47. Perfil del Indicador Mejoramiento de los Productos**

Perspectiva	CLIENTE
<b>Indicador</b>	Mejoramiento de los productos
<b>Descripción</b>	Evalúa el mejoramiento del servicio comparando el actual con el de la competencia. Este será medido con la relación de satisfacción de clientes que posea la organización.
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	(Clientes satisfechos/total de clientes)*100
<b>Rango de desempeño</b>	0,30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.48. Perfil del Indicador Facilidades de Cobros y Pagos**

Perspectiva	CLIENTE
<b>Indicador</b>	Facilidades de cobros y pagos
<b>Descripción</b>	Mide la cantidad de clientes que desisten del servicio, tomando en cuenta los pagos que se obtiene del total de pagos actuales y el total de pagos en lapsos anteriores.
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	(Pagos actuales- pagos anteriores)/pagos anteriores * 100
<b>Rango de desempeño</b>	0,30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.49. Perfil del Indicador Página web**

Perspectiva	CLIENTE
<b>Indicador</b>	Página web
<b>Descripción</b>	Evalúa las consideraciones de nuevas formas de publicidad con el fin de diversificar el servicio, este tendrá como fuente de recolección un informe de nuevas tecnologías.
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	(tecnologías consideradas/total de tecnologías encontradas)*100
<b>Rango de desempeño</b>	0.30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.50. Perfil del Indicador Cuadro de Mando Integral**

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS
<b>Indicador</b>	Cuadro de Mando Integral
<b>Descripción</b>	mide y valora la consecución de estos objetivos estratégicos, selecciona y define los indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	mide la capacidad de cumplimiento de objetivos estratégicos y la gestión de la organización
<b>Rango de desempeño</b>	0.30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.51. Perfil del Indicador Sistema de Gestión**

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS
<b>Indicador</b>	Indicadores de gestión
<b>Descripción</b>	Mide el sistema de gestión por la producción por hora y por empleado.
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	La gestión de por unidades de Productos Terminados / Total de unidades de Prod. Term. Presupuestados
<b>Rango de desempeño</b>	0.30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.52. Perfil del indicador Tecnología**

Perspectiva	PROCESOS INTERNOS
<b>Indicador</b>	Tecnología
<b>Descripción</b>	Mide el un software y hardware para agilizar la gestión de información y así mejorar el desempeño de sus actividades.
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	Total de equipos nuevos / total de equipos requeridos
<b>Rango de desempeño</b>	0.30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.53. Perfil del Indicador Planes Estratégicos**

Perspectiva	DESARROLLO Y APRENDIZAJE
<b>Indicador</b>	Planes estratégicos
<b>Descripción</b>	Mide el cumplimiento de los planes estratégicos de la organización.
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	Numero de estrategias planificadas/número de estrategias del plan
<b>Rango de desempeño</b>	0.30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.54. Perfil del Indicador Desarrollo Laboral**

Perspectiva	DESARROLLO Y APRENDIZAJE
<b>Indicador</b>	Desarrollo laboral
<b>Descripción</b>	mide el porcentaje de empleados evaluados y que se desenvuelven dentro de los principales elementos que inciden sobre su satisfacción tales como ambiente de trabajo, motivación, entre otras, incluidas en la encuesta aplicada para tal fin
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	(Empleados evaluados/total de empleados)*100
<b>Rango de desempeño</b>	0.30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

Fuente: El autor (2017)

**Tabla 4.55. Perfil del Indicador Capacitar y Adiestrar**

Perspectiva	DESARROLLO Y APRENDIZAJE
<b>Indicador</b>	Capacitar y adiestrar
<b>Descripción</b>	Mide el total de empleados capacitados y adiestrados mediante Programas de desarrollo profesional, respecto al total de empleados.
<b>Periodicidad: Trimestral</b>	Tendencia: Aproximadamente 1
<b>Forma de cálculo:</b>	Número de empleados capacitados / Total de Empleados
<b>Rango de desempeño</b>	0.30 incremento óptimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo.

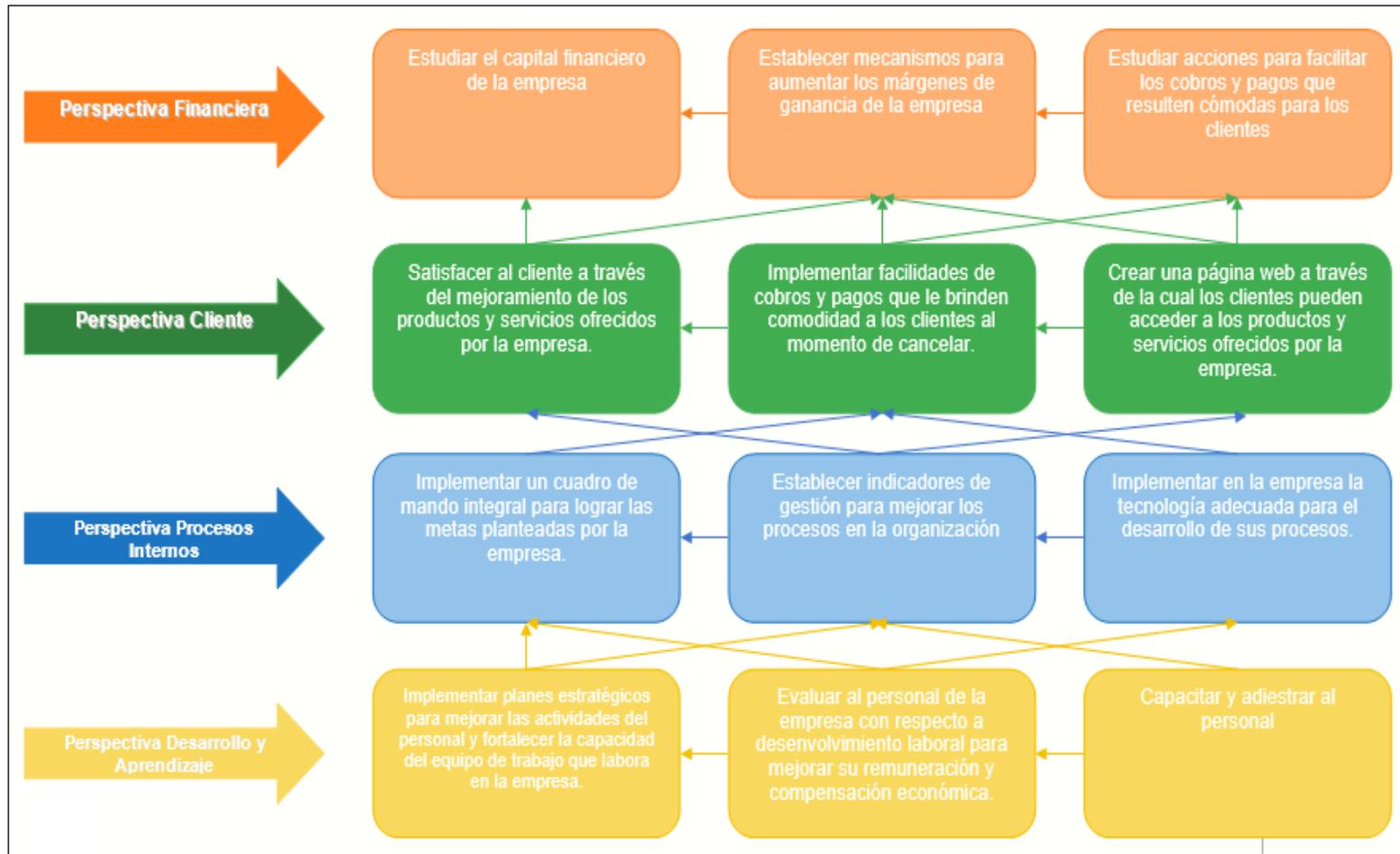
Fuente: El autor (2017)

#### 4.4 Elaboración del Mapa de Procesos de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui

Para la construcción del mapa estratégico se tomaron en cuenta las diferentes perspectivas del modelo de gestión, para así, relacionarlas. Igualmente, se partirá de los objetivos estratégicos, lo cual permitirá tener una representación visual de las relaciones que los mismos tienen. Las técnicas que se utilizaron son la lluvia de ideas

y la observación directa. Todo esto, se llevará a cabo a partir de las reuniones con el ENT. Por lo cual, se ha definido los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión para cada perspectiva.

Por ello, corresponde vincular a través de la relación de causa efecto que describa cada una de las estrategias. Después de definir los objetivos e indicadores para cada una de las perspectivas seleccionadas, el siguiente paso corresponde a vincularlos a través de una serie de relaciones causa efecto que describa la estrategia. A continuación, en la figura 4.3, se muestra el mapa estratégico de la empresa:



**Figura 4.3. Mapa Estratégico de la Empresa**

**Fuente:** El autor (2017)

#### **4.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui**

Esta es la etapa donde se llevó a cabo la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) expuesto por Norton y Kaplan (1996), como modelo a seguir para las mejoras del desenvolvimiento de las funciones de Industria Metalmecánica Anaco, C.A (I.M.M.A.C.A) Todo ello, como alternativa de solución para atender las necesidades detectadas en la descripción de las actividades del sistema objeto de estudio para su posterior análisis. En este sentido, se planteó una solución que integre los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

A continuación, se pretende relacionar los objetivos estratégicos formulados para la organización en estudio y expuesto anteriormente con cada una de las perspectivas mostradas por Kaplan y Norton (2000) en su libro “el cuadro de mando integral”, además cada indicador estratégico con que se va a medir el rendimiento que cada objetivo valla obteniendo para contribuir en la toma de decisiones. En la tabla 4.56, se muestra el cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa.

**Tabla 4.56. Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la Empresa**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	INDICADOR	META
Perspectiva Financiera	Analizar el capital financiero de la empresa	Estudiar el capital financiero de la empresa	Capital financiero	Aumentar el capital financiero de la empresa al menos 25 % para el primer trimestre del 2018
	Aumentar los márgenes de ganancias de la empresa	Búsqueda de mecanismos para aumentar los márgenes de ganancia de la empresa	Márgenes de ganancia	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el segundo trimestre del 2018
	Mantener los ingresos de la empresa a través de nuevas opciones de cobros y formas de pagos evitando que desistan del producto por causa de la inflación.	Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes	Estrategias y facilidades de cobros y pagos	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el tercer trimestre del 2018
Perspectiva Cliente	Satisfacer al cliente a través del mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	Implementar nuevas tecnologías y uso de internet en la empresa	Mejoramiento de los productos	Mejorar la comunicación entre el cliente y la empresa en un 95% aumentando las ventas en un mismo porcentaje
	Implementar facilidades de cobros y pagos que le brinden comodidad a los clientes al momento de cancelar.	Respetar los acuerdos establecidos para mejorar cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes	Facilidades de cobros y pagos	Aumentar la satisfacción del cliente al menos un 65%
	Crear una página web a través de la cual los clientes pueden acceder a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	Elaborar una página web de los productos y servicios ofrecidos por la empresa canal de comunicación entre los clientes y la organización	Página web	Aumentar en un 70% las ventas

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.56. Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa. (Continuación)**

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Estrategia	Indicador	Meta
Perspectiva Procesos Internos	Implementar un cuadro de mando integral para lograr las metas planteadas por la empresa.	Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.	Cuadro de Mando Integral	Cumplir las metas en un 90% en el 2018
	Establecer indicadores de gestión para mejorar los procesos en la organización	Seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.	Indicadores de gestión	Mejorar en un 50% los procesos internos de la organización
	Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.	Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el gerente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.	Tecnología	Aumentar los niveles de productividad al menos en un 80%
Perspectiva crecimiento y Aprendizaje	Implementar planes estratégicos para mejorar las actividades del personal y fortalecer la capacidad del equipo de trabajo que labora en la empresa.	Implementar un plan de acción en esta perspectiva dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados	Planes estratégicos	Aumentar en un 90% las habilidades y competencias de los empleados
	Evaluar al personal de la empresa con respecto a desenvolvimiento laboral para mejorar su remuneración y compensación económica.	Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación y remuneración según el mismo	Desenvolvimiento laboral	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 80%
	Capacitar y adiestrar al personal	Promover planes de adiestramiento para mejorar el desenvolvimiento de sus funciones dentro de la organización.	Capacitar y adiestrar	Aumentar la productividad en un 65%

**Fuente:** El autor (2017)

#### **4.6 Creación de un Plan para la Implementación del Modelo de Gestión Basado en el Cuadro de Mando Integral de las Actividades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui**

En esta etapa se realizó un plan para la implementación del modelo de gestión de la organización, para así plantear un control sobre la empresa objeto de estudio, en el cual se puedan llevar a cabo las cuatro perspectivas planteadas en el cuadro de mando integral (CMI), así como también permitirán llevar a cabo el logro de cada estrategia formulada y poder cumplir con los objetivos planteados según la forma que plantea Morrissey. Este plan estará conformado por los recursos, tiempo, objetivos, acciones y responsables. En las siguientes tablas se muestra cada uno de los planes de acción para cada objetivo estratégico de la organización.

**Tabla 4.57. Planes de acción para cada Objetivo Estratégico de la Organización**

Perspectiva Financiera					
Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos
Analizar el capital financiero de la empresa	Estudiar el capital financiero de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar un análisis financiero de la organización</li> <li>– Determinar los indicadores de liquidez de la empresa</li> <li>– Determinar el costo de las inversiones</li> <li>– Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con los compromisos de pago</li> </ul>	Gerente	3 meses	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo
Aumentar los márgenes de ganancias de la empresa	Búsqueda de mecanismos para aumentar los márgenes de ganancia de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promocionar la calidad de los productos al cliente</li> <li>– Identificar las necesidades del cliente</li> <li>– Verificar el tiempo de respuesta a los clientes</li> </ul>	Gerente	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo
Mantener los ingresos de la empresa a través de nuevas opciones de cobros y formas de pagos evitando que desistan del producto por causa de la inflación.	Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Determinar los tiempos de ejecución para los pagos y cobros pertenecientes a la empresa</li> </ul>	Gerente	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.57. Planes de acción para cada Objetivo Estratégico de la Organización. (Continuación)**

Perspectiva Cliente					
Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos
Satisfacer al cliente a través del mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	Implementar nuevas tecnologías y uso de internet en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar una base de datos donde se manejen los inventarios de los productos ofrecidos por la empresa</li> <li>- Encontrar cuales son los clientes a los que hay que servir, y mejorar el valor de los productos que se ofrecen</li> </ul>	Gerente	2 meses	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo
Implementar facilidades de cobros y pagos que le brinden comodidad a los clientes al momento de cancelar.	Respetar los acuerdos establecidos para mejorar cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar una base de datos donde se encuentre la información referente a los productos ofrecidos por la empresa</li> <li>- Crear una base de datos con los datos de los clientes para realizar un seguimiento</li> </ul>	Gerente	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo
Crear una página web a través de la cual los clientes pueden acceder a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	Elaborar una página web de los productos y servicios ofrecidos por la empresa canal de comunicación entre los clientes y la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar una página web donde se detallen todo sobre la empresa y sus productos</li> <li>- Efectuar promociones sobre los productos ofrecidos</li> </ul>	Gerente	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.57. Planes de Acción para cada Objetivo Estratégico de la Organización. (Continuación)**

Perspectiva Procesos Internos					
Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos
Implementar un cuadro de mando integral para lograr las metas planteadas por la empresa.	Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar el entorno interno y externo de la organización</li> <li>- Definir la visión y misión, así como los objetivos estratégicos que se adapten a la empresa</li> <li>- Desarrollar el cuadro de mando y los planes para su implementación</li> </ul>	Gerente	2 meses	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo
Establecer indicadores de gestión para mejorar los procesos en la organización.	Seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los indicadores de los objetivos planteados</li> <li>- Seleccionar las estrategias y recursos necesarios para el establecimiento de los mismos.</li> </ul>	Gerente	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo
Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.	Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el gerente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar una encuesta entre los trabajadores para conocer su grado de satisfacción</li> <li>- Efectuar una charla sobre la motivación entre los empleados</li> <li>- Desarrollar encuentros donde se manifieste la comunicación de forma horizontal entre el gerente y los empleados</li> <li>- Crear medios de información, como lo es correo interno entre los trabajadores y los departamentos</li> <li>- Adecuar la plataforma tecnología a las necesidades de la organización</li> <li>- Determinar si los equipos cumplen con los requerimientos para cubrir las necesidades que exige la plataforma tecnológica de la organización</li> <li>- Contratar al recurso humano con las competencias en el área para gestionar el software de la organización</li> <li>- Ejecutar un sistema de información para mejorar la comunicación en la empresa</li> </ul>	Gerente	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo

**Fuente:** El autor (2017)

**Tabla 4.57. Planes de Acción para cada Objetivo Estratégico de la Organización. (Continuación)**

Perspectiva crecimiento y aprendizaje					
Objetivos Estratégicos	Estrategia	Acciones	Responsables	Duración	Recursos
Implementar planes estratégicos para mejorar las actividades del personal y fortalecer la capacidad del equipo de trabajo que labora en la empresa.	Implementar un plan de acción en esta perspectiva dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Realizar un plan para la implementación del modelo de gestión de la organización, para así plantear un control sobre la empresa objeto de estudio, en el cual se puedan llevar a cabo las cuatro perspectivas planteadas en el cuadro de mando integral (CMI)</li> </ul>	Gerente	2 meses	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo
Evaluar al personal de la empresa con respecto a desenvolvimiento laboral para mejorar su remuneración y compensación económica.	Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación y remuneración según el mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Crear un instrumento de evaluación</li> <li>– Evaluar cada seis meses el desempeño de los empleados para compensar el desenvolvimiento en sus funciones</li> </ul>	Gerente	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo
Capacitar y adiestrar al personal	Promover planes de adiestramiento para mejorar el desenvolvimiento de sus funciones dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecer la forma como se diseña y lleva a cabo la formación de los trabajadores de la empresa</li> <li>– El plan se desarrolla a través de la Detección de Necesidades de Adiestramiento</li> <li>– Determinar las necesidades de capacitación del personal en todas las áreas funcionales.</li> </ul>	Gerente	1 mes	Recursos humanos Recursos materiales Horas de trabajo

**Fuente:** El autor (2017)

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

La investigación presentada anteriormente, permitió apreciar aspectos internos y externos de la organización que se encuentran presentes en la misma actualmente, permitiendo concluir del estado actual de la misma lo siguiente:

- El diagnóstico de la situación actual de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., a través de la aplicación de una encuesta estructurada al gerente y al personal de la organización, se obtuvo como resultado las relaciones entre las medidas estratégicas como lo son: (a) perspectiva financiera, se logró visualizar que la remuneración salarial por el desempeño no es la adecuada, además los empleados no reciben compensación económica como incentivo a su desempeño. (b) En la Perspectiva Cliente, no se maneja de forma constante la realimentación del proceso. (c) De los procesos internos, no están establecidos los objetivos estratégicos en la empresa y no existe un manual de procedimiento, políticas y funciones. (d) En la Perspectiva aprendizaje y crecimiento, no hay planes de adiestramiento ni capacitación del personal.
  
- En la formulación de la misión, visión y los objetivos estratégicos orientados hacia cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, se logró incorporar la misión como la visión de la empresa, aprendida, conocida y divulgada por todo el personal que labora en la organización, los cuales estuvieron de acuerdo cuando se divulgó la mismas. Entre los objetivos estratégicos, se establecieron tres por perspectiva: (a) financiera, se encuentran las actividades por cada uno de los departamentos de la empresa; (b) cliente, se

orienta a la empresa en la medición de las relaciones que mantiene con los clientes; (c) los procesos internos, están enfocados en crecimiento de los niveles de productividad de la organización para mejorar sus ventas. Y (d) aprendizaje y crecimiento, el desempeño del trabajador muestra el rendimiento en cuanto a las capacidades, habilidades y competencias.

- En la definición de los indicadores de gestión, alineados con los objetivos estratégicos, en la perspectiva financiera se sugirió implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes. Desde la perspectiva cliente, se planteó como estrategias actualizar la información referente a la empresa y a los productos ofrecidos por la misma y respetar los acuerdos establecidos para mejorar el tiempo de repuesta para los clientes. Para la perspectiva procesos internos, se sugirió, medir y valorar la consecución de los objetivos estratégicos, así como la visión y misión propuesta. Finalmente, para la perspectiva aprendizaje y crecimiento, establecer un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados, además de evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación según el mismo.
- Además, resulto necesario diseñar un mapa estratégico que muestra las relaciones entre los objetivos, alineando las distintas perspectivas planteadas, proporcionando así una mejor visión más amplia a la empresa del camino eficiente para el alcance de sus metas. A través de la relación entre los objetivos estratégicos formulados para la organización en estudio.
- Para diseñar el cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui, se llevó a cabo a partir de las reuniones con el ENT.

Por lo cual, se ha definido los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión para cada perspectiva. Por ello, se definieron los objetivos e indicadores para cada una de las perspectivas seleccionadas, correspondiendo a la vinculación de una serie de estrategias a utilizar por la organización.

- En la creación de un plan para la implementación del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral de las actividades de la Empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., para lo cual se propusieron estrategias que responden a la necesidad de la empresa. Así como, solventar las necesidades internas y externas, para lograr el desarrollo de metas, políticas y acciones adecuadas, en los tiempos y sus condiciones correctas. En este sentido, se planteó una solución que integre los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

## **5.2 Recomendaciones**

- Hacer uso del sistema de indicadores propuesto para medir y controlar la gestión de la empresa.
- Cumplir con los objetivos y las iniciativas estratégicas, ya que estos están alineados con la misión y visión de la empresa.
- Realizar campañas para difundir la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa.
- Se propone que se debe seguir realizando investigaciones de éste tipo, ya que permiten el mejoramiento continuo de la empresa.

- Implantar el nuevo modelo de diseño de un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral (CMI) a la empresa Industria Metalmecánica Anaco, C.A., I.M.M.A.C.A., ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui.
- Durante la implementación del cuadro de mando integral, se recomienda involucrar a todos los integrantes de la organización desde el personal de limpieza hasta el presidente.
- Motivar al personal que labora en la empresa a la participación y compromiso a fin de propiciar una menor resistencia al cambio y sentido de pertenecía con la organización.
- Implementar planes de acción, garantizando así el mejoramiento continuo de las actividades que maneja la empresa, con el fin de cumplir con las pautas de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackkoff, R. (1997). "Planificación de la empresa del futuro". Ediciones Limusa México.

Amat, J. (1992). "El control de Gestión: una perspectiva de dirección Barcelona ED". Ediciones Gestión 2000, S.A.

Ander-Egg, E. (1995). "Técnicas de Investigación Social". Buenos Aires; Lumen.

Arias, F. (2006). "El Proyecto de Investigación Social, Introducción a la metodología científica". (5ª Edición). Caracas. Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2006). "Cómo se elabora el proyecto de investigación". Consultores asociados. Caracas.

Bernal, C. (2010). "Metodología de la Investigación". Tercera Edición. Pearson Educación Colombia.

Blanco, H. (2001). "Dirección Estratégica, consultoría y cambio". Colectivo de autores. La Habana. Cuba.

Cañas (2010). "Propuesta de modelo gerencial basado en Cuadro de Mando Integral en el Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco, Estado Bolívar". Trabajo de Grado presentado para optar el título de ingeniero civil en la Universidad de Oriente (UDO).

Cedeño, S. y Marchan, F. (2008). “Nuevos modelos gerenciales para la gestión de las empresas de construcción en Venezuela el enfoque estratégico, la dirección correcta y el aseguramiento de la calidad. Barcelona–Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Ingeniero Civil en la Universidad de Oriente (UDO).

Chiavenato, I. (2007). “Introducción a la Teoría General de la Administración”. Mc. Graw Hill, Colombia.

David, F. (2008). “Conceptos de Administración Estratégica”. (11<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación, Inc.

Francés, A. (2001). “Estrategia para la empresa en América Latina”. Caracas: Ediciones IESA.

Fuentes, S. (2013). “Diseño de Plan Estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la empresa Consorcio PROFVENCA, ubicada en anaco, estado Anzoátegui”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero civil en la Universidad de Oriente (UDO).

Gabaldón M., Néstor. (1980). “Algunos Conceptos de Muestreo”. Caracas: Ediciones Amón, C.A.

García, C. (2002). “La tesis y el trabajo de tesis: recomendaciones metodológicas para la elaboración de los trabajos de tesis”. Editorial Limusa.

Giammanco (2014). “Diseño de un modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos de la empresa Anaco

Supply C.A, ubicada en Anaco estado Anzoátegui”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero civil en la Universidad de Oriente (UDO).

González, M. (1999). “Métodos, Diseños y Técnicas de Investigación Social”. Ediciones Vicerrectorado Académico. CODEPRE, Colección textos universitarios, Universidad de los Andes. Editorial Venezolana, C.A. Mérida. Venezuela.

Guerra, G., y Aguilar, A. (1999). “Manual para la Administración de Agronegocios”. México.

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

Hernández y otros. (2010). “Metodología de la Investigación”. 5ta Edición: México: McGraw-Hill Interamericana.

Hurtado, J. (2000). “El Proyecto de Investigación. Metodología de Investigación Holística”. (2ª. Ed.). Caracas: SYPAL.

Ishikawa, K. (1943). “Causa-Efecto. La modalidad japonesa”. Ed. Norma. México.

Kaplan Robert S., y Norton David P. (2001). “Cuadro de Mando Integral”. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

Kaplan, R y Norton, D (1996). “The balance Scorecard”. Editorial gestión 2000.

Krippendorff, K. (1990). “Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica”. Barcelona, Piados.

Méndez, C. (2001). “Metodología. diseño y desarrollo del proceso de investigación”. Ed. Mc Graw-Hill interamericana, tercera edición, Colombia.

Menguzzato, M., Renau, J. J. (1991). “La dirección estratégica de la empresa”. Barcelona: Ariel.

Picón, A. Jaime (1999). “Metodología de la Investigación”. Manual elaborado por el Instituto Pedagógico Maturín. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maturín–Venezuela.

Rodríguez (2012). “Cuadro de Mando Integral basado en indicadores de gestión para el control de proceso de inventario de la Distribuidora Lácteos Morichal, C.A., Maturín-Estado Monagas”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero civil en la Universidad de Oriente (UDO).

Salazar, M. (2004). “Planificación y Administración”. Segunda Edición. Cargophiscs–Impresión Digital. Cali–Colombia.

Sampieri, F. (2006). “Metodología de la Investigación”. 4ª Edición; Editorial McGraw-Hill. México.

Strickland, A. y Thompson, A. (2003). “Administración Estratégica”. Textos y Casos. MC Graw-Hill Interamericana. México.

Strickland, A. y Thompson, A. (2004). “Administración Estratégica”. Conceptos y Casos. (13a Edición) México: Mc Graw-Hill.

Tamayo y Tamayo M. (2006). “Diccionario de la Investigación Científica”. Editorial Blanco, México.

Toba, M. (1996). “Desarrollo de las experiencias de Municipios hacia la Salud en Venezuela”. En: Proyectos Municipios hacia la Salud: experiencia venezolana. OPS/OMS. Caracas, Venezuela.

Veliz, A. (2016). “Diseño de un modelo de gestión a la gerencia de servicio de segmentación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela, S.A., ubicada en Anaco, estado Anzoátegui”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente (UDO).

**ANEXOS**

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

<b>TÍTULO</b>	<b>DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA EMPRESA INDUSTRIA METALMECÁNICA ANACO (I.M.M.A.C.A.), UBICADA EN ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
Caguana, Yoseliana C.	<b>CVLAC:</b> 19.709.130 <b>E MAIL:</b> yoseliana2011@gmail.com
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALABRAS O FRASES CLAVES:**

Diseño, modelo gerencial, cuadro de mando integral, industria, metalmecánica, gestión.

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

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

**RESUMEN (ABSTRACT):**

La investigación tuvo como objetivo principal diseñar un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral a la empresa I.M.M.A.C.A., ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. Primeramente, se diagnosticó la situación actual de dicha empresa, y se definió su misión y visión. Seguidamente, se establecieron sus indicadores de gestión, para lo cual se consideró exponer los conceptos de cuadro de mando integral. La investigación fue considerada de tipo descriptiva con un diseño de campo. La técnica de análisis de datos aplicada fue un análisis interno y externo según la metodología de Fred David, y una matriz FODA para conocer las debilidades y fortalezas de la empresa. Según los resultados de los objetivos desarrollados, la empresa no posee indicadores financieros e indicadores de desempeño; lo cual, origina el desconocimiento de los resultados mensuales y anuales de su ejercicio, desestimando la toma de decisiones para corregir los problemas generados por la falta de un modelo de gestión. Por ello, se recomienda implementar el modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral (CMI) propuesto en esta investigación, a fin de mejorar el desenvolvimiento de sus funciones y como alternativa de solución para atender las necesidades detectadas en la descripción de las actividades.

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

**CONTRIBUIDORES:**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL</b>				
	<b>ROL</b>	<b>CA</b>	<b>AS</b> <b>X</b>	<b>TU</b>	<b>JU</b>
M.Sc. Bousquet, Juan C.					
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
Ing. Ledezma, Melchor					
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
M.Sc. Soto, Alberto					
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>CVLAC:</b>				
	<b>E_MAIL</b>				
	<b>E_MAIL</b>				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2018</b>	<b>04</b>	<b>04</b>
<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DÍA</b>

**LENGUAJE. SPA**

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

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
TESIS. DISEÑO DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA EMPRESA INDUSTRIA METALMECÁNICA ANACO (I.M.M.A.C.A.), UBICADA EN ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI.docx	Application/msword

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

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** (Opcional)

**TEMPORAL:** (Opcional)

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

Ingeniero Industrial

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pregrado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Departamento de Ingeniería Industrial

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

Universidad de Oriente / Extensión Región Centro Sur Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*Juan A. Bolaños Cuneo*  
JUAN A. BOLAÑOS CUNEO  
Secretario



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

JABC/YOC/manuja

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

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

**DERECHOS**

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

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

**Caguana, Yoseliana C.**

**AUTOR**

**AUTOR**

**AUTOR**

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

**TUTOR**

**Ing. Ledezma, Melchor**

**JURADO**

**M.Sc. Soto, Alberto**

**JURADO**

**Ing., Valderrama, Rita**

**POR LA COMISION DE TESIS**