

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO ANZOATEGUI, EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIDAD CONTADURIA PÚBLICA**



**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO
EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRA Y VENTA
CASO: EMPRESA MARIANYELA MOTO C.A. DE SANTA
ANA ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Contreras F., Lujdiana del V.

Plaz A., Keyla del V.

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

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Cantaura, Febrero de 2020

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOATEGUI, EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIDAD CONTADURIA PÚBLICA**



**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO
EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRA Y VENTA
CASO: EMPRESA MARIANYELA MOTO C.A. DE SANTA
ANA ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

**MSc. Pinto, Evelin
Asesor Académico**

Cantaura, Febrero de 2020

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOATEGUI, EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIDAD CONTADURIA PÚBLICA**



**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO
EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRA Y VENTA
CASO: EMPRESA MARIANYELA MOTO C.A. DE SANTA
ANA ESTADO ANZOÁTEGUI**

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

APROBADO

**MSc. Pinto, Evelin
Asesor Académico**

**Licdo. Tenias, Amilcar
Jurado Principal**

**Licda. Ovalles, Mabe
Jurado Principal**

Cantaura, Febrero de 2020

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 TODOPODEROSO quien es nuestro guía, y que con su poder y nuestra fe nos permitió seguir avanzando cada uno de los pasos, objetivos y metas propuestas.

A NUESTROS PADRES por el apoyo, amor, confianza y financiamiento de nuestras carreras, les dedicamos este trabajo de investigación como requisito para obtener nuestros títulos.

A NUESTROS HERMANOS que le sirva de ejemplo a seguir.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS que se sientan identificadas con la labor investigativa.

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por ser nuestra guía, nos acompañó y protegió durante toda la carrera y nos dio fortalezas en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida de aprendizajes, experiencias y felicidad.

A LA ILUSTRE UNIVERSIDAD DE ORIENTE (UDO) por habernos acobijado en sus aulas de clases e infraestructura.

A LA PLANTA PROFESORAL, ADMINISTRATIVA Y OBRERA por contribuir en nuestra formación académica y profesional para el desarrollo del país.

A LA CIUDAD DE CANTAURA que nos adoptó como hijas de este hermoso municipio.

A NUESTROS COMPAÑEROS Y AMIGOS que compartimos buenos y malos momentos.

A NUESTRA TUTORA EVELIN PINTO por sus conocimientos, aportes, sugerencias y apoyo académico en el desarrollo de esta investigación.

AL JURADO CALIFICADOR AMILCAR TENIAS Y MABEL OVALLES por sus aportes, sugerencias, correcciones y contribuciones en el desarrollo de esta investigación.

GRACIAS A TODOS.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO ANZOATEGUI, EXTENSIÓN CANTAURA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIDAD CONTADURIA PÚBLICA



**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN UN CUADRO
DE MANDO INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRA Y VENTA
CASO: EMPRESA MARIANYELA MOTO C.A. DE SANTA ANA ESTADO
ANZOÁTEGUI**

Autoras: Contreras F., Lujdiana del V. y Plaz, A. Keyla del V.

Asesor Académico: MSc. Pinto, Evelin

Fecha: Febrero 2020

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo proponer un modelo gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui. La metodología se basó en un estudio de campo, apoyada en la investigación documental y con un nivel descriptivo. Para la recolección de los datos se utilizó un instrumento que fue validado a través del juicio de tres expertos y fue aplicada a la población objeto de estudio. Los resultados fueron procesados y obtenidos a través de técnicas de estadísticas descriptivas, frecuencias porcentuales, representadas en cuadros y gráficos; análisis interno y externo a partir de la matriz FODA. Como resultados se formularon estrategias, objetivos, indicadores y planes de acción para cada perspectiva del CMI, recomendando a la empresa su implementación al Departamento de Compra y Venta.

Palabras claves: Empresa de compra y venta, FODA, indicadores, CMI, plan de acción, modelo gerencial

INDICE DE CONTENIDO

RESOLUCIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
INDICE DE CONTENIDO.....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE TABLAS.....	xiii
INTRODUCCION.....	xvii
CAPITULO I.....	21
EL PROBLEMA.....	21
1.1. Planteamiento del Problema.....	21
1.2. Objetivos de la Investigación.....	18
1.2.1. Objetivo General.....	18
1.2.2. Objetivos Específicos.....	18
1.3. Justificación e Importancia.....	18
1.4. Sistema de Variables.....	19
1.4.1. Conceptualización de Variables.....	19
1.4.2. Operacionalización de Variables.....	20
CAPITULO II.....	24
MARCO TEORICO.....	24
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	24
2.2. Bases Teóricas.....	26
2.2.1. Cuadro de Mando Integral.....	26
2.2.1.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral.....	27
2.2.2. Objetivo del Cuadro de Mando Integral.....	28
2.2.3. Estructura de un Cuadro de Mando Integral.....	30
2.2.4. Beneficios del uso del Cuadro de Mando Integral.....	30
2.2.5. Factores claves del éxito.....	31
2.2.5. Estrategias.....	31
2.2.6. Indicadores de Gestión.....	32
2.2.7. Mapa Estratégico.....	32
2.2.8. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA).....	33
2.2.8.1. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).....	33

2.2.8.2 Análisis Externo (Oportunidades Amenazas)	34
2.2.8.3 Formulación de Estrategias	35
2.3. Bases Legales	43
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela .	43
CAPITULO III.....	44
MARCO METODOLOGICO	44
3.1 Tipo de investigación.....	45
3.2 Diseño de la investigación	45
3.3 Población y muestra	45
3.3.1 Población.....	45
3.3.2 Muestra	45
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.4.1 Técnicas	47
3.4.2 Instrumentos.....	47
3.4.3 Observación directa.....	47
3.4.4 Entrevistas abiertas	48
3.4.5 Encuesta	48
3.4.6 Validación de instrumentos	49
3.5 Técnicas de análisis de y procesamiento de datos	50
3.5.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	50
3.5.2 Estadística Descriptiva	51
3.5.3 Flujograma	51
CAPITULO IV	53
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	53
4.1 Descripción de la situación actual del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui.....	53
4.1.1 Generalidades	53
4.1.2 Resultado de la Aplicación del Cuestionario	53
4.1.2.1 Encuesta Aplicada al Personal de la Organización... 54	
4.12.- ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?	67
4.2 Perfil interno y externo del Departamento de Compra y Venta	

de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana	
Estado Anzoátegui por medio de las matrices EFI y EFE.	77
4.2.1 Perfil interno del Departamento de Compra y Venta	
de Marianyela Moto C.A.	78
4.2.2 Perfil externo del Departamento de Compra y Venta	
de Marianyela Moto C.A.	79
4.3 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y	
Amenazas (FODA)	80
4.4. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos de las	
Actividades del Departamento de Compra y Venta de la	
Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui	85
4.5. Establecimiento de las Estrategias de los Objetivos	
Estratégicos de las Actividades del Departamento de	
Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A.	88
4.6 Identificación de los Indicadores para la Elaboración del	
Cuadro de Mando Integral (CMI) del departamento de compra	
– venta de la empresa Marianyela Moto C.A.....	92
4.7. Establecimiento de los Indicadores de Gestión a partir	
de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	100
4.7.1 Perfil de Indicadores y Sistemas de Alerta	100
4.7.2 Perfil de cada indicador	101
4.8. Elaboración del Mapa de Relaciones Estratégicas	
del departamento de compra y venta de la Empresa	
Marianyela Moto C.A.	106
4.9. Elaboración del Plan para la Implementación del Modelo	
de Gerencial Basado en un Cuadro de Mando Integral de	
las Actividades del departamento de compra y venta de la	
Empresa Marianyela Moto C.A.....	109
CAPITULO V	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
5.1 Conclusiones	116
5.2. Recomendaciones.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	121
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS	

Y ASCENSO.....¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz FODA	36
Figura 2. Mapa estratégico propuesto para el Departamento de compra y venta de la empresa Marianyela Moto C.A.	107

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Conceptualización de las Variables	20
---	-----------

Tabla N°2 Operacionalización de las Variables.....	22
Tabla 3.Población Objeto de Estudio.....	46
Tabla 4.1. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a la obtención de las ventas y ganancias esperadas por parte de empresa.....	54
Tabla Grafico 4.1. ¿Considera Ud. que la empresa, obtiene las ventas y ganancias esperadas?	54
Tabla 4.2. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto al cumplimiento puntual de los compromisos financieros?.....	55
Tabla Grafico 4.2. ¿La empresa, cumple puntualmente con sus compromisos financieros (pagos de empleados y proveedores, servicios públicos, impuestos, entre otros)?	55
Tabla 4.3. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a la capacidad de la empresa de aumentar los ingresos a corto plazo.....	56
Tabla Grafico 4.3. ¿Considera Usted que la empresa tiene la capacidad de aumentar los ingresos en corto plazo?.....	56
Tabla 4.4. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si la empresa se encuentra en constante crecimiento y expansión	57
Tabla Grafico 4.4. ¿La empresa se encuentra en constante crecimiento y expansión?	57
Tabla 4.5. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si la empresa cuenta con reportes e indicadores de gestión eficientes y efectivos de control financiero, ventas, inventario, gastos, producción, calidad y gerenciales	58
Tabla Gráfico 4.5. ¿Cree Usted que la empresa cuenta con reportes e indicadores de gestión eficientes y efectivos de control financiero, ventas, inventario, gastos, producción, calidad y gerenciales?	58
Tabla 4.6. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Los clientes que compran motos, repuestos o servicios vuelven acudir a la empresa porque se sienten satisfechos.....	60
Tabla Gráfico 4.6. ¿Los clientes que compran motos, repuestos o servicios vuelven acudir a la empresa porque se sienten satisfechos?	60
Tabla 4.7. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si La empresa brinda servicios de calidad y a bajo costo a los clientes para conservarlos.....	61
Tabla Gráfico 4.7. ¿La empresa brinda servicios de calidad y a bajo costo a los clientes para conservarlos?.....	61
Tabla 4.8. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si actualmente ha incrementado el número de clientes solicitando motos, repuestos y servicios.....	62
Tabla Gráfico 4.8. ¿Actualmente se ha incrementado el número de clientes solicitando motos, repuestos y servicios?	62
Tabla 4.9. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si la	

empresa ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes	63
Tabla Gráfico 4.9. ¿La empresa ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes?.....	63
Tabla 4.10. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si El Departamento de Compra – Ventas ha incrementado el volumen de unidades vendidas en los últimos 6 meses.....	64
Tabla Gráfico 4.10. ¿El Departamento de Compra – Ventas ha incrementado el volumen de unidades vendidas en los últimos 6 meses?.....	65
Tabla 4.11. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si la empresa cuenta con manuales de procedimientos, de políticas y de funciones formalmente establecidas.....	66
Tabla Gráfico 4.11. ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos, de políticas y de funciones formalmente establecidas?.....	66
Tabla 4.12. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas.....	67
Tabla Gráfico 4.12. ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?	67
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 la empresa y el servicio	68
Tabla Gráfico 4.13. ¿Estaría Usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar la empresa y el servicio?	69
Tabla 4.14. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si La empresa matriz y/o proveedores donde la empresa realiza las compras atienden con rapidez los pedidos	69
Tabla Gráfico 4.14. ¿La empresa matriz y/o proveedores donde la empresa realiza las compras atienden con rapidez los pedidos?	70
Tabla 4.15. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si La Gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por parte de los empleados	71
Tabla Gráfico 4.15. ¿La Gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por parte de los empleados?	71
Tabla 4.16. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Los empleados son bien remunerados y permanecen largo tiempo en la empresa.....	72
Tabla Gráfico 4.16. ¿Los empleados son bien remunerados y permanecen largo tiempo en la empresa?	72
Tabla 4.17. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Los empleados para ingresar a la organización son reclutados, evaluados y seleccionados por sus conocimientos, aptitudes, actitudes y requerimientos de la empresa.....	73

Tabla Gráfico 4.17. ¿Los empleados para ingresar a la organización son reclutados, evaluados y seleccionados por sus conocimientos, aptitudes, actitudes y requerimientos de la empresa?.....	73
Tabla 4.18. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Los empleos reciben estímulos y reconocimientos por parte de la empresa.....	74
Tabla Gráfico 4.18. ¿Los empleos reciben estímulos y reconocimientos por parte de la empresa?.....	74
Tabla 4.19. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si El trabajo se hace en un ambiente de armonía y de equipo para alcanzar un mayor volumen de venta.....	75
Tabla Gráfico 4.19. ¿El trabajo se hace en un ambiente de armonía y de equipo para alcanzar un mayor volumen de venta?.....	75
Tabla 4.20. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a La empresa impulsa y desarrolla planes de capacitación y desarrollo profesional para la actualización del personal del personal?	76
Tabla 4.2.1 Factores internos identificados	78
Tabla 4.2.2 Factores externos identificados.....	79
Tabla 4.3. Matriz FODA del Departamento de Compra Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A.	81
Tabla 4.3. Continuación.....	83
Tabla 4.5.1 Estrategias Perspectiva Financiera	89
Tabla 4.5.2. Estrategias Perspectiva Cliente	89
Tabla 4.5.3 Estrategias Perspectiva Procesos Internos.....	91
Tabla 4.5.4. Estrategias Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	92
Tabla 4.6.1. Indicador, meta y estrategia del departamento de compra – venta de la empresa Marianyela Moto C.A.....	94
Tabla 4.7.1 Sistema de Alerta Estratégica	100
Tabla 4.7.2.1. Perfil del Indicador Porcentaje de Ventas	101
Tabla 4.7.2.2. Perfil del Indicador Porcentaje de desviación presupuestaria de los proyectos de inversión	102
Tabla 4.7.2.3. Perfil del Indicador Rentabilidad del capital empleado.....	102
Tabla 4.7.2.4. Perfil del Indicador Porcentaje de solicitudes resueltas	103
Tabla 4.7.2.5. Perfil del Indicador Catálogos de los productos y servicios que presta la organización	103
Tabla 4.7.2.6. Perfil del Indicador Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes.....	104
Tabla 4.7.2.7 Perfil del Indicador Cuadro de Mando Integral	104
Tabla 4.7.2.8. Perfil del Indicador porcentaje de conformidad en auditorías de procesos	105
Tabla 4.2.7.8. Perfil del Indicador Capacitación del personal	105
Tabla 4.7.2.9. Perfil del Indicador grado de satisfacción de	

los empleados	106
Tabla 4.9.1 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades de la empresa Marianyela Moto C.A	110
Tabla 4.9.2 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades del departamento de compra y venta de la empresa Marianyela Moto C.A.....	112
Tabla 4.9.3. Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades del departamento de compra y venta de la empresa Marianyela Moto C.A.....	113
Tabla 4.9.4. Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades del departamento de compra y venta de la empresa Marianyela Moto C.A.....	115

INTRODUCCION

Actualmente, los gerentes que se encuentran al frente de las diferentes organizaciones a nivel mundial deben recurrir a adquirir diferentes herramientas e instrumentos gerenciales que les permitan alcanzar el éxito profesional y de sustentabilidad empresarial donde sus respectivas organizaciones logren ser competitivas y sobrevivan a los diferentes procesos de cambios que se viven en este mundo globalizado.

En este sentido, las empresas que no cuentan con una planificación y un sistema de gestión adecuado tienden a marchar de manera deficiente debido a que no tienen un control financiero, contable, de recursos humanos, operaciones, producción, entre otros, generando toma de decisiones desacertadas, descontrol de inventarios, gastos innecesarios, pérdida de materiales, pérdida de clientes, insatisfacción de los trabajadores disminución en la rentabilidad de la organización hasta perder la posición en el mercado.

Por ello, surge el Cuadro de Mando Integral como una herramienta gerencial que es un método que plantea una visión de la empresa desde cuatro (4) perspectivas, tomando en cuenta lo financiero y lo no financiero, lo interno y lo externo y la vinculación entre las medidas individuales más adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa y la mejora del desempeño de la organización; que debe ser tomado en cuenta por todos los gerentes debido a que le facilita una visión integral de la organización a la hora de la toma de decisiones asertivas.

De allí, surge este proyecto de investigación titulado “Propuesta de un modelo gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui” representa la apertura de una línea de investigación en la modalidad de Trabajo de Grado de la carrera de Contaduría Pública de la Extensión Cantaura de la Universidad de Oriente (UDO).

En este orden de ideas, este proyecto de investigación representa un conjunto metodológico de fases o etapas que se deberán abordar durante

todo un proceso siguiendo el método, las estrategias y las técnicas de investigación científica; sustentados y apoyados en la formación académica contentivas en la carrera de Contaduría Pública y específicamente en el área administrativa, contable y de gerencia de recursos humanos.

Por ello, este proyecto de investigación está constituida por cinco (05) capítulos, el desarrollo de los mismos se basa en los objetivos propuestos, como se describe a continuación:

Capítulo I: denominado el problema, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, justificación y sistema de variables.

Capitulo II: titulado marco teórico, contiene antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y conceptos básicos que sirven de soporte a la investigación.

Capitulo III: denominado marco metodológico, contiene diseño y tipo de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procesamiento de datos y cronograma de actividades.

Capítulo IV: definido como análisis y presentación de los resultados, se presenta la evaluación de los resultados de la investigación, verificando el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos y comparando su congruencia y consistencia lógica con los resultados obtenidos.

Capítulo V. Titulado conclusiones y recomendaciones: donde finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones; las primeras se estructuraron en base a la evaluación del proceso y los objetivos específicos de la investigación, y las segundas dieron 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 presenta los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las organizaciones empresariales a nivel mundial deben adecuarse paulatinamente a los diferentes procesos de transformación y cambios impulsados por la globalización e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. Este proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial se ha desarrollado como un proceso económico, social y cultural establecido en las últimas décadas; lo que conlleva a la intención constante por parte de los líderes empresariales, de posicionarse en el mercado global, adaptándose progresivamente a las nuevas tendencias, herramientas y técnicas que exige la gestión del negocio de los últimos tiempos.

Por ello, las empresas requieren de una medición efectiva de la gestión y rendimiento de sus unidades organizacionales y operacionales no solo a nivel interno, sino que deben conocer y vencer todos los desafíos que se le presenten de los factores externos debido a que la evaluación y control juega un papel preponderante en la determinación de los objetivos, el planteamiento, desarrollo y logro de planes estratégicos que le permita su sustentabilidad como ente u organización.

En tal sentido, el concepto de equilibrio de gestión empresarial es desarrollado por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton a principio de los años noventa (90) y presentado como el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que es un método que plantea una visión de la empresa desde cuatro (4) perspectivas, tomando en cuenta lo financiero y lo no financiero, lo interno y lo externo y la vinculación entre las medidas individuales más adecuadas para el logro de los objetivos de la empresa y la mejora del desempeño de la organización. Todo ello enlazado mediante un mapa estratégico de relaciones causa – efecto, sustentado sobre la base de que el

conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan, resultan factores claves para lograr altos niveles de rendimiento financiero y a la vez, dan lugar a una estrategia empresarial integrada y equilibrada que alinea a toda la organización en una única dirección, con el propósito de que el valor que se genere por la interacción, sea mayor que la suma de sus partes (Kaplan y Norton, 2002).

En este orden de ideas, dentro del contexto venezolano surge el caso de estudio del Departamento de Compra y Venta de una empresa denominada MARIANYELA MOTO C.A que se encuentra ubicada en el Sector Casco Central, Calle Bolívar del Municipio Santa Ana del estado Anzoátegui y que fue fundada el 13 de Junio de 2013, desempeñándose en el ramo de compra y venta de motocicletas nacionales e importadas, ventas de repuestos y accesorios, reparación y servicios técnicos, importación y exportación de motocicletas, partes mecánicas y accesorios y en general todo aquello anexo o relacionado que constituya acto de lícito comercio según las leyes venezolanas, prestación de servicios técnicos, entre otros; para satisfacer la demanda de los clientes a nivel local, regional, nacional e internacional.

Sin embargo, a pesar que esta empresa participa en el intercambio económico del país, requieren aplicar herramientas gerenciales y de control tanto tecnológicas como de información que permita retroalimentar y corregir un conjunto de fallas o debilidades de los procesos y por consecuencia de la gestión de negocio, donde la calidad de servicios y de productos generados permitan lograr el nivel de exigencia del campo o rubro donde compite y así alcanzar las metas y objetivos fijados, contemplando todo en cuanto a; clientes satisfechos, calidad de servicio a bajo costo, procesos confiables, empleados motivados a la mejora continua de los procesos y clientes leales entre otros; elementos que sin duda alguna ponen en movimiento de fuerza que determinan la tendencia hacia el crecimiento, fluctuación o decadencia de la empresa.

En tal sentido, mediante una visita y entrevista preliminar con el Presidente de la Empresa Marianyela Moto, C.A. Ángel Antonio Rondón; el mismo sostiene que actualmente el Departamento de Compra y Venta de la organización no cuenta con Indicadores de Gestión, lo cual no permite llevar un seguimiento y control de sus productos e inventarios, además no posee una estructura definida, ni manuales de procedimientos; tampoco cuenta con planes estratégicos ni indicadores de resultados o criterios de medición que les permita medir la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, el logro y el cumplimiento de las misiones, objetivos y metas de la gestión previamente concebidas; la gerencia no toma acciones correctivas producto del manejo empírico y falta de capacitación y formación técnica del recurso humano.

Es por esto, que existe la necesidad de proponer un modelo gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral para el Mejoramiento de las actividades del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui, que le permita a la gerencia medir todos los ámbitos relacionados con el cumplimiento de su visión estratégica, encaminar sus acciones al avance óptimo de sus procesos internos, así como el desarrollo de las potencialidades de su personal, controlando y fortaleciendo sus finanzas, para finalmente cumplir con la satisfacción de sus clientes todo esto abordado de forma asertiva en el CMI.

El alcance de esta investigación se limita a la propuesta de un modelo gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral para el Mejoramiento de las actividades del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui.

La originalidad de este proyecto radica en que es la primera vez que se realiza un proyecto de tal envergadura para la organización objeto de estudio porque le aportará beneficios a nivel administrativo y gerencial brindándole herramientas confiables y seguras a la hora de tomar decisiones.

En función de lo expuesto, se presentan las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual del departamento de compra y venta de la empresa Marianyela Moto C.A.?
- ¿Cómo es el perfil interno y externo del Departamento de Compra y Ventas de la Empresa Marianyela Moto C.A.?
- ¿Cómo Influirán las estrategias y planes de acción sugeridos para el mejoramiento de las actividades del departamento de compra y venta?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

Proponer un modelo gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui.
- Determinar el perfil interno y externo del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui por medio de las matrices EFI y EFE.
- Sugerir estrategias y planes de acción para el mejoramiento de las actividades del Departamento de Compra y Venta.

1.3. Justificación e importancia

La relevancia de este estudio se sustenta o argumenta desde varias aristas o aspectos interesantes desde el punto de vista académico, empresarial, sustentable y organizacional.

El modelo gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral para el Mejoramiento de las actividades del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. representará un aporte que debe ser estudiado por el Gerente y los miembros de esta organización como una alternativa válida para la toma de decisiones lo que va a permitir optimizar el funcionamiento y sustentabilidad de la empresa.

Por otra parte, la investigación va a permitir la apertura y el abordaje de un problema mediante la propuesta de un modelo gerencial basado en una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de

la actividad del departamento, sus objetivos estratégicos y sus resultados desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

Desde el punto de vista pragmático esta propuesta va a contribuir a reducir la desorganización, optimizar las actividades, mejorar la planificación dentro y fuera de la empresa, mejorar el desempeño, obtener mayores y mejores resultados en el ejercicio de las funciones de todo el recurso humano que forma parte del equipo de trabajo de la empresa Marianyela Moto, C.A.

Esta iniciativa de estudio de investigación impulsada desde la carrera de Contaduría Pública de la Universidad de Oriente (UDO) Extensión Cantaura va a permitir a las autoridades, a los estudiantes, profesionales, investigadores y docentes de esta especialidad profundizar sobre esta línea de investigación gerencial a nivel local y regional. Es decir, este estudio no agota el tema sino por el contrario representa el inicio de una línea de investigación a nivel local basada en la aplicación del CMI a las empresas y cuenta con antecedentes de trabajos de grado realizadas por estudiantes de la carrera de Contaduría Pública de otros Núcleos de la Universidad de Oriente, así como también, de otras universidades.

1.4. Sistema de Variables

Sabino, C (1992) sostiene... “el sistema de Variable permitirá desarrollar mejor el marco teórico, haciéndolo ganar en precisión y claridad y facilitando enormemente el trabajo de verificación que es indispensable en la ciencia”

1.4.1. Conceptualización de Variables

Para Arias, F (2006). Son características o cualidades, magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

1.4.2. Operacionalización de Variables

Arias, F (2006), expone que la Operacionalización de variables, es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores.

Tabla N°1 Conceptualización de las Variables

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Fuente
Describir la situación actual del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui .	Situación actual del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui .	El departamento de compra y venta es el ente que se encarga de las operaciones del negocio encargado de los niveles de inventario, negociación con proveedores y colocación en el mercado del producto o servicio con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa. (Francisco Sastre, 1998)	Bibliográfico a
Determinar el perfil interno y externo del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui por medio de las	Perfil interno y externo del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui por medio de las	Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos	Bibliográfico a

matrices EFI y EFE.	matrices EFI y EFE.	mediante indicadores. (Kaplan y Norton, 1996)	
Exponer las estrategias y los planes de acción para el mejoramiento de las actividades del Departamento de Compra y Venta.	Estrategias y planes de acción para el mejoramiento de las actividades del Departamento de Compra y Venta.	Es el medio específico mediante el cual se logran los objetivos que se plantean para la organización. Así mismo, también representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implementar y quien va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de planeación. (Morrissey, 1996)	Bibliográfica

Fuente: Las autoras (2019)

Tabla N°2 Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Situación actual del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui .	Administrativa Recursos Humanos Contable	Inventarios Registros Contables Procesos Administrativos
Perfil interno y externo del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui por medio de las matrices EFI y EFE.	Administrativa Recursos Humanos Contable	Clientes y Proveedores Ingresos y Egresos Relaciones Interpersonales
Estrategias y planes de acción para el mejoramiento de las	Administrativa Recursos Humanos	Recursos Humanos

actividades del Departamento de Compra y Venta.	Contable	Decisiones en equipo Evaluación del rendimiento
---	----------	--

Fuente: Las autoras (2019)

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Consiste en la descripción de los elementos teóricos planteados por uno o diferentes autores que permiten sustentar o fundamentar el proceso de conocimientos y que por lo general está compuesto por los antecedentes, las bases teóricas, bases legales y los conceptos básicos que permiten identificar con mayor exactitud el tema.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes representan un conjunto de elementos teóricos e investigaciones relacionadas con el tema y pueden sustentar posiciones y apoyo desde el punto de vista de la línea de investigación o corrientes del pensamiento ocurridas en un pasado y pueden servir de modelo o guía a implementar en otra organización, parte o región; debido al legado o experiencia investigativa.

A continuación, se presentan algunos antecedentes que servirán de apoyo:

Giammanco (2014) elaboró un estudio de investigación titulado “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”. La investigación se desarrollo bajo un diseño de campo con modalidad descriptiva; y se enfocó en la formulación de un modelo estratégico para mejorar los planes operativos de la organización, mediante la implementación de indicadores de gestión derivados del Cuadro de Mando Integral a partir de las cuatro (4) perspectivas del mismo: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

Romero A. y Torres S. (2013) desarrollaron el siguiente trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de Oriente titulado “El cuadro de mando integral para la

empresa UNITEG S.A.". La investigación se realizó bajo el diseño de campo con un nivel descriptivo y la información se recopiló de los trabajadores de la empresa UNITEG S.A. a través de la aplicación de un cuestionario determinándose el impacto de los elementos externos e internos analizando las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, para mejorar la posición competitiva de la empresa en relación con las organizaciones existentes.

Por otro lado, Patiño, F. y Jimeno, Carla (2013), elaboraron un estudio de investigación para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre; titulado "El Total Performance Scorecard (TPS) aplicado a la Gestión del Talento Humano como estrategia competitiva para la asociación de profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre". Su objetivo general fue desarrollar el enfoque del Total Performance Scorecard en la gestión de recursos humanos de la Asociación de Profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, concluyendo que sin importar que las organizaciones sean públicas o privadas, estas deben adaptarse a los diferentes cambios gerenciales exigidos por el entorno.

Caña, C. (2010), desarrolla una investigación en la Universidad de Oriente titulada "Propuesta de un Modelo Gerencial Basado en Cuadro de Mando Integral en el Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco, Estado Bolívar. La investigación tuvo como objetivo general proponer la aplicación de modelo gerencial basado en cuadro de mando integral, para optimizar el funcionamiento del Departamento de Acreditación. Esta investigación muestra que en las instituciones públicas se puede aplicar y diseñar modelos gerenciales competitivos, como se manejan en las instituciones privadas, con lo cual se crea un precedente, pues, se puede cambiar el paradigma de las antiguas formas de gestión.

2.2. Bases Teóricas

Arias, F (2006) expone que las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y preposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adaptado, para sustentar o explicar el problema planteado. (p.107)

Partiendo de la concepción antes expuesta se presentará a continuación un esquema tentativo de los argumentos y elementos teóricos relacionados con el CMI desde una perspectiva de lo general a lo particular que muestre una vinculación directa con el problema de estudio lo que permitirá sustentar o fundamentar el proceso de conocimientos generados a partir de la interacción con el abordaje y análisis teórico y el contacto con la realidad estudiada.

2.2.1. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento Kaplan y Norton (1996) expresan: “el cuadro de mando integral es un herramienta que transforma la misión y las estrategias de una empresa u organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, y formulación y crecimiento” (p.19).

2.2.1.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral

Los autores Kaplan y Norton (2000), definen el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como: “aquel que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación”. (p. 37).

Esta herramienta es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que reflejen los aspectos más importantes de su negocio. Soporta la planificación estratégica debido a que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

En tal sentido, se tiene que la referida herramienta equilibra todos los factores críticos del éxito, los indicadores contribuirán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia de negocio. Es una metodología elaborada por el Dr. Robert Kaplan y su socio David Norton en 1992, diseñada para mejorar el rendimiento de las empresas, a través de la alineación de sus procesos. Sirve para reorientar el sistema gerencial, enlazar estratégicamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

La ventaja primordial de la metodología es que no se limita sólo a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente a fin de establecer una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas se conoce como Arquitectura del Balance Scorecard en donde se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, éstos serán el resultado de los mecanismos que rijan la interacción con los clientes.

Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros de los clientes y finalmente el aprendizaje organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema. López, V. (2002), expone que:

Este es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, la misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además, permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad a largo plazo. (p.37)

2.2.2. Objetivo del Cuadro de Mando Integral

El objetivo del cuadro de mando integral consiste en movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Usa medidas en cuatro categorías:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

El **CMI** es una herramienta de **gestión empresarial** muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, entre

otros. Que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global interconectada.

Perspectiva Financiera: el cuadro de mando integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera si las estrategias de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Perspectiva de Clientes: en la perspectiva de clientes, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre clientes- satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; con los segmentos de clientes y mercado seleccionado. También permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercado seleccionado.

Perspectiva de Proceso Interno: esta perspectiva se centra en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Además, facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refiere a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas

por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores del éxito y tasas de mejora o el perfil competencia de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

2.2.3. Estructura de un Cuadro de Mando Integral

La composición de un cuadro de mando integral se muestra a continuación de manera organizada, tal como lo establecen Kaplan y Norton (**OpCit**) se tiene:

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

2.2.4 Beneficios del uso del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2012) expresan:

“Impulsa e induce excelentes resultados a las compañías, organizaciones o entidades donde se aplica”. (p.110)

Los principales beneficios que se obtendrán al adaptar el Balanced Scorecard, se puede resumir en los siguientes puntos:

- Ayuda alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- Contribuye a visualizar a la organización lo que se debe hacer para crear valores futuros.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que pueda obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo mejor.

2.2.5 Factores claves del éxito

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

Dadas las características de cada sector, los factores claves del éxito son aquellas que crea valor agregado inherente a cada particularidad. Los factores claves del éxito deben procurar con precisión las diferentes estrategias u acciones que requieren los gerentes para la toma de decisiones acertadas.

2.2.5 Estrategias

David (2003) expresa:

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencia multifuncionales o multidivisionales y requiere que la entidad reconsidere los factores internos como externos a los que se enfrenta. (p. 529)

Una estrategia no es más que un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

2.2.6 Indicadores de Gestión

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

Tomando como base y referencia lo que presenta Jaramillo (2006) se define al mismo como la “expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso” (p.35).

2.2.7 Mapa Estratégico

Según Kaplan Norton (1997) define el mapa estratégico como:

El conjunto de objetivos estratégicos que se enlazan a través de relaciones causa – efecto entre dichos objetivos, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y como la implantación de determinadas mejoras en ciertos objetivos pueden influir en otros; con la finalidad de contribuir al desarrollo global del negocio y, por ende, al de sus distintos inversores o accionistas. Así pues, se logra visualizar de una manera sencilla y gráfica la estrategia de la organización, además de conseguir aglutinar y priorizar los objetivos estratégicos e incrementar el aprendizaje en el trabajo en equipo en dicho proceso de elaboración (p.112).

Un mapa ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, así como entender la coherencia e integración entre estos. Tienes el valor de presentar los objetivos agrupados en perspectivas fundamentales. De esta manera consigue que la estrategia se más entendible y comunicable, es decir, recuerda la importancia de tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones claves.

Desde un punto de vista más amplio, se puede decir que el mapa estratégico puede convertir las iniciativas y recursos, incluidos los activos intangibles tales como la cultura y el conocimiento específico, en resultados tangibles. El mapa estratégico se realiza considerando las relaciones genéricas de causa y efecto entre los diferentes tipos de objetivos.

2.2.8 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA)

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

2.2.8.1 Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se

trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

2.2.8.2 Análisis Externo (Oportunidades Amenazas)

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo.

La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de

mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

2.2.8.3 Formulación de Estrategias

Cabe destacar que no todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA, son seleccionadas para su aplicación. A continuación, se definirá cada tipo de estrategia que debe generarse en una matriz.

F – O: estas son las mejores estrategias para sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan. No podemos aprovecharlas si no tenemos desarrolladas las fortalezas que necesitamos. Si hay oportunidades muy importantes y no tenemos fortalezas para sacar provecho de estas, considera su desarrollo o la incorporación de aliados o entidades externas que si las tengan.

D – O: estas estrategias se generan para reducir o eliminar las debilidades de tal manera que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades que tenemos. Es conjunto de estrategias MAX-MAX, nos llevan a sacar el máximo provecho posible de las oportunidades que se presentan en el entorno.

F – A: estas estrategias se desarrollan para identificar las vías que necesitamos para reducir los efectos negativos e las amenazas que se presentan en el entorno. Las fortalezas bien canalizadas nos protegen y

nos hace menos vulnerables a estos factores para mejorar nuestras posibilidades de éxito en el entorno.

D – A: estas estrategias son muy importantes para prevenir que las amenazas nos debiliten a través de la vulnerabilidad que las debilidades nos generan. Estas estrategias son hechas como un plan defensivo contra el entorno.

La matriz está compuesta por nueve (9) casillas; cuatro (4) de factores claves; cuatro (4) de estrategias y una (1) que siempre se deja en blanco (Figura 1).

Las casillas de estrategia se denominan DO, FA, FO, DA y las cuatro (4) de factores claves F, A, O, D representado fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades respectivamente.

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F – O <i>Estrategia MAX – MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D – O 2 <i>Estrategia MIN – MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F – A <i>Estrategia MAX – MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D – A 4 <i>Estrategia MIN – MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Figura 1 Matriz FODA

Fuente: David F (2008)

El libro diario.

Brito, José sostiene que se trata de un libro legal de uso obligatorio el cual, antes de poner en uso, debe ser previamente presentado al Tribunal

o Registrador Mercantil o, en su defecto, al Juez ordinario de mayor categoría que exista en la localidad.

Como evidencia de haber sido legalizado, en la primera página se le estampa un sello en el que consta el nombre de la empresa, el destino que se le dará a este libro y la cantidad de folios que contiene. Tal sello deberá ser firmado por el Juez y su secretario o por el Registrador Mercantil, según el caso. Es importante recordar que, para que éste y cualquier otro libro sea legalizado, es indispensable la presentación del documento de registro de la empresa que está solicitando este servicio. Una vez legalizado el libro diario, se procederá como lo indica el Artículo 34 del Código de Comercio; es decir, se asentarán diariamente las operaciones que haga la empresa, de forma que cada partida exprese con claridad quién es el deudor y quién es el acreedor. (pág.91 y 92).

Libro Mayor

Brito, J. define que "El libro mayor podríamos definirlo como "el libro de contabilidad que muestra en forma cronológica, el movimiento que cada cuenta ha tenido durante un periodo determinado." (pág.121).

El libro de inventarios

Es un libro legal de uso obligatorio el cual, antes de poner en uso, debe ser presentado para su legalización por ante el Registro Mercantil. Sus folios deben estar previamente numerados y en cada uno de ellos les será estampado el sello del Registro o del Tribunal que corresponda.

Asimismo, en la primera página deberá ir la nota de tales organismos, donde se expresa:

- a) El uso que se dará a este libro.
- b) El nombre de la empresa a que pertenece.
- c) La ciudad donde fue registrado.
- d) El número de folios que contiene.

- e) La firma de las autoridades que legalizaron el libro y el sello del registro o del tribunal que corresponde.

En el Artículo 35, el Código de Comercio se refiere concretamente al libro de Inventarios, indicando que debe contener y como contenido debe ser mostrado.

Artículo 35. Todo comerciante al comenzar su giro y al fin de cada año harán en el libro de inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos y pasivos, vinculados no a su comercio.

Más adelante, el mismo Artículo 35 señala que, después de presentar todos sus activos y pasivos en forma detallada, debe ser mostrado un balance general resumen y un estado de ganancias y pérdidas.

Culmina este artículo indicando la obligatoriedad de firmar los inventarios por parte de las personas responsables de su toma, que generalmente son el contador y el dueño de la empresa o su representante.

El inventario debe cerrarse con el balance y la cuenta de ganancias y pérdidas ésta debe demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y pérdidas sufridas. Se hará expresa mención de las fianzas otorgadas, así como de cualesquiera otras obligaciones contraídas bajo condición suspensiva con anotación de la respectiva contrapartida.

Diario de compras y ventas (IVA).

Se trata de dos libros que, aunque tienen la categoría de auxiliares, son obligatorio. Efectivamente, el Artículo 70 del Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), señala que los contribuyentes de este impuesto, además de los libros exigidos por el Código de Comercio, deberán llevar un Libro de Compras y otro de Ventas, en los que se registrarán en forma cronológica y sin atrasos, la información relacionada con operaciones en el mercado interno, importaciones y Exportaciones, debidamente respaldadas por documentos tales como facturas, notas de

débito y de crédito modificatorias de las facturas originalmente emitidas y otros documentos que comprueben las ventas de bienes y servicios y las compras de bienes o recepción de servicios.

Diario auxiliar de ingresos.

Es este un diario auxiliar muy utilizado. Lo repetitivo de las transacciones que involucran ingreso de dinero, especialmente el originado por cobranzas, ventas de contado, etc. justifican que este libro sea utilizado en la mayoría de las empresas. Como se acaba de mencionar, tiene como objetivo el registro diario de ingresos de efectivo, cheques, tarjetas de crédito, etc. El rayado de este libro depende, como es obvio, del volumen de este tipo de transacciones y de las cuentas que con más frecuencia intervengan.

Diario auxiliar de egresos.

Otra de las operaciones que en toda empresa se realiza en gran volumen es la relacionada con egresos. Por tal razón, es conveniente llevar un diario auxiliar que permita registrar en él este tipo de transacciones, facilitando así su procesamiento en los mayores auxiliares y en el mayor general.

Estado de resultados.

Es un estado financiero donde se muestran los ingresos y egresos, así como el resultado de las operaciones que realiza una empresa durante un periodo determinado.

Balance general.

Es un estado financiero en el que se muestran los BIENES, DERECHOS y OBLIGACIONES que una empresa tiene para una fecha determinada.

Control interno.

Es el conjunto de actividades puestas en práctica en una empresa para que sustentadas en métodos sistemáticos, se logren alcanzar los siguientes objetivos:

- 1) Proteger o salvaguardar los activos y evitar su mala utilización.
- 2) Evitar que sean contraídos pasivos indebidamente.
- 3) Aumentar la eficiencia y productividad en las operaciones.
- 4) Alcanzar exactitud y confiabilidad en la información financiera.
- 5) Lograr que se cumplan las políticas establecidas por la empresa.

Inventarios o existencias

Son el conjunto de bienes propiedad de una empresa que han sido adquiridos con el ánimo de volverlos a vender en el mismo estado en que fueron comprados, o para ser transformados en otros tipos de bienes y vendidos como tales en el curso normal de explotación.

De esta definición se desprende que un determinado bien formará parte del rubro "inventarios", si se dan dos condiciones:

- 1) Que sea propiedad de la empresa.
- 2) Que esté destinado a la venta dentro del Ciclo Normal de Operaciones, bien sea en el mismo estado en que fue comprado, o después de haber sufrido alguna transformación.

Los inventarios deberán ser presentados en el Balance General dentro del grupo de Activo Circulante siempre que el tiempo que deba transcurrir hasta que se produzca la venta no sea superior a un año. En aquellos casos en que el ciclo normal de operaciones de la empresa sea superior a un año, también será presentado en el Activo Circulante si se espera que la venta se produzca dentro de ese lapso. Si se trata de inventarios que serán vendidos en un periodo superior al ciclo normal de

operaciones, deberá ser presentado fuera del Activo Circulante, en el Activo a Largo Plazo.

Tipos de inventarios.

Los inventarios pueden estar compuestos por los siguientes rubros:

- Mercancías compradas a terceros
- Productos terminados
- Productos en proceso
- Materia prima
- Suministros de fábrica
- Material de empaque
- Mercancías en tránsito

Mercancías compradas a terceros.

Este rubro de inventario está compuesto por aquellos bienes que fueron comprados a terceros y que serán destinados a la venta sin someterlos a ninguna modificación o transformación. Este tipo de inventario es propio de las empresas que se dedican a la simple compra-venta de mercancías (empresas comercializadoras).

Productos terminados. Son bienes que una empresa posee a una fecha determinada que provienen de la transformación de otros bienes primarios previamente adquiridos con ese fin. Inventarios de productos terminados se presentan específicamente, en empresas fabriles o manufactureras donde se compran materiales de diferentes tipos y los transforman en un producto que se encuentra más cercano al consumo humano.

Productos en proceso. Esta clase de inventario también es típico de empresas manufactureras. Está formado por aquellos productos que están siendo elaborados pero que para una fecha concreta, aún no han sido terminados.

Materia prima. Este inventario está compuesto por la existencia de aquellos materiales que en una fábrica son utilizados en la elaboración de los productos finales que vende. En una fábrica de muebles, la madera que posea la empresa destinada a la elaboración de muebles, formar parte del inventario de materia prima.

Suministros de fábrica. Este grupo de inventario está formado por repuestos y otros materiales similares que, aunque no van a formar parte del producto que se elabora, se hace indispensable su utilización para lograrlo.

Material de empaque. Se refiere a los materiales que se utilizan como envoltorio o envase del producto elaborado, cuando el costo de tales envases forma parte del precio de venta de tal producto. Es el caso de las bolsas plásticas en las que se empaqueta el azúcar, las botellas en las que se envasa el aceite, etc. Las bolsas plásticas sin utilizar que para una fecha determinada posea la fábrica refinadora de azúcar y las botellas que posea la fábrica de aceite, formarán parte de sus respectivos Inventarios de material de empaque. En los casos de empresas que venden sus productos en envases retornables como por ejemplo las bombonas de gas, que siguen siendo de su propiedad, tales envases no forman parte del inventario de material de empaque sino del activo fijo.

Mercancías en tránsito. Este rubro está compuesto por aquellos bienes que fueron comprados para la venta pero que, para la fecha del inventario, todavía no han llegado a los almacenes de la empresa. Para que estos bienes puedan ser incluidos en el inventario, es indispensable que el título de propiedad haya sido traspasado a la empresa. Este hecho se presenta especialmente en los casos en que la compra de la mercancía se ha hecho en el exterior y que, por ello, el tiempo que transcurre desde que se hace la compra hasta que tal mercancía llega al almacén es relativamente largo por lo que, para la fecha en que se está haciendo el Inventario, se encuentra en tránsito.

2.3. Bases Legales

El propósito de este apartado es consolidar con una sustentación y argumentación desde el punto de vista legal y jurídico venezolano que regula la materia a la investigación titulada “Propuesta de un Modelo Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Compra Y Venta. Caso: Empresa Marianyela Moto C.A. De Santa Ana Estado Anzoátegui”. Es por ello que cabe destacar que en:

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Capítulo VII

De los Derechos Económicos

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

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

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

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

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

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se aplicará tendrá un nivel descriptivo debido a que se representarán los hechos tal y como aparecen en el objeto de estudio. En tal sentido, la investigación que se empleará es de tipo descriptiva para exponer la problemática presentada.

Tamayo y Tamayo (2004) establecen que la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (p.47).

Por ello, según lo expuesto anteriormente, el proyecto de investigación se circunscribirá dentro del tipo descriptivo porque permitirá describir, registrar e interpretar la forma como el Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. realiza sus operaciones; analizando sus principales problemas para generar alternativas y estrategias de solución.

3.2 Diseño de la investigación

Tamayo y Tamayo (op.cit) afirman que el diseño de la investigación es de campo:

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los datos son denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han obtenidos los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas (p.110)

Para el curso de la investigación será enmarcado dentro de la investigación de campo debido a que se acudirá hasta la empresa objeto de estudio, con la finalidad de recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio.

Igualmente, la investigación se circunscribe dentro del diseño documental; que según Arias, F (1999) sostiene que “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.” (p. 27)

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Arias (1999) establece que la población o universo se refiere “al conjunto de para el cual serán validadas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación (p.22)”.

3.3.2 Muestra

Arias (1999) define la muestra como “un sub-conjunto de la población a estudiar y al cual será sometidos a pruebas o experimentos con el objetivo de llegar a un resultado (p.22)”. La población objeto de estudio estará conformada por el personal que labora en la empresa objeto de estudio.

Tabla 3. Población Objeto de Estudio

Área	Cargo	Cantidad
Administrativa	GERENTE	01
	Asistente	01
	Obrero	03
Compra y Venta	Secretaria	01
	Almacenista	01
	Vendedor	02
	Encargado/Cajero	01
Población Total		10

Fuente: Marianyela Moto, C.A

De acuerdo a la tabla 3 la población total objeto de estudio estará representado por diez (10) individuos, los cuales serán sometidos a las diferentes técnicas e instrumentos de investigación con el propósito de abordar todos objetivos específicos propuesto en el proyecto en desarrollo.

Debido al tamaño de la población no fue necesario aplicar un tipo de muestreo para establecer el tamaño de la muestra, ya que Hernández, Fernández y Baptista (2006) establecen que:

Si la población es mayor a cincuenta individuos (50) para calcular la muestra se utiliza una técnica de muestreo que se adapte al tipo de población, cuando la población es menor que el rango establecido, la muestra es igual a la población (p.7).

En relación a la afirmación anterior el tamaño de la muestra establecida para el estudio fue igual a la población objeto de estudio, la cual es de diez (10).

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnicas

Arias (1999) afirma que “las técnicas de recolección de datos como las distintas formas o maneras de obtener la información. (p.25)”. Las técnicas de recolección de datos son utilizadas para obtener información necesaria, con el fin de estudiar el problema o aspecto de la realidad motivo de la investigación, dando respuestas a las variables o interrogantes formadas en la misma.

3.4.2 Instrumentos

Arias (1999) asegura que “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Ejemplos: fichas, formatos de cuestionario, guías de entrevista lista de cotejo, grabadores, escalas de actitudes, entre otros”. (p.25). De acuerdo a lo anteriormente expuesto se mencionan a continuación:

3.4.3 Observación directa

Castro (2005) se entiende por observación directa como:

La que se realiza en el campo, en el aula, en la casa o el laboratorio, sin que se haga ninguna intervención para que los fenómenos ocurran de un modo diferente al cual usualmente lo hacen. Tampoco se le da la mayor importancia a la bibliografía para argumentar las informaciones hechas (p.82).

Se utilizará esta técnica para observar los diferentes hechos y situaciones que se presenten en el ambiente bajo estudio, es decir, todas y cada una de las variantes que resulten en la descripción de las diferentes situaciones para la propuesta de un modelo gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui.

Asimismo, se utilizará como instrumento para realizar la observación directa el diario de campo, libreta o cuaderno de nota donde se describirá

todo y cada uno de los aspectos que deben ser observados por parte del investigador dentro del medio donde se desarrolle la investigación.

3.4.4 Entrevistas abiertas

Agulló (1997) las define como;

Un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae una información de una persona, además una entrevista abierta también está representada como una conversación entre dos personas, el entrevistador y el informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional (p.227)

Estas entrevistas se aplicarán a la muestra seleccionada con el objetivo de adquirir información acerca del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. y de esta manera describir los hechos de manera directa a partir del intercambio de información con los protagonistas o encargados de manejar y dirigir la organización; las preguntas son de tipo abiertas ya que no necesitaran ningún patrón establecido para su aplicación.

El instrumento para recolectar la información suministrada por parte de los representantes de la empresa va a ser un dispositivo de grabador de audio que va a permitir recolectar los datos, obtener o registrar la información respectiva.

3.4.5 Encuesta

Según Arias, F (1999) define “la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”. (p.72)

En tal sentido, para la recolección de la información se aplicará una encuesta a la población objeto de estudio por medio de un instrumento llamado cuestionario que estará estructurado por 16 preguntas con

respuestas dicotómicas o de dos opciones de respuestas que deben escoger la muestra seleccionada.

En este orden de ideas, es importante definir al cuestionario que es un instrumento de investigación usado para obtener información de un tema específico, por otro lado, para García (2004) está representado por:

Un sistema de preguntas racionales ordenadas de forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que por lo general responde la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador (p.29).

El cuestionario servirá para adquirir información tanto como para el análisis interno y externo como para la elaboración de la propuesta del modelo gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui.

3.4.6 Validación de instrumentos

Para que un instrumento sea válido se requiere de un procedimiento específico el cual consiste en presentar ante un juicio de expertos el instrumento en cuestión, estos ofrecerán su opinión acerca de la organización redacción y pertinencia de los ítems que lo conforman como un todo de manera general, la cual fue necesario utilizar para validar los instrumentos que se aplicaran en la investigación.

En lo que respecta a la validez, Palella y Martins, (2006), manifiestan que “la validez es la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”. (p.172). En este sentido, se determina la validez mediante la técnica del “Juicio de expertos” que para los autores antes mencionados:

Consiste en entregarle a tres expertos en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones, en los casos que lo consideren necesario (p.174).

De esta forma se someterá el instrumento al escrutinio de tres especialistas en la materia donde se le entregará una copia con los objetivos de la investigación con un ejemplar del formato preliminar del cuestionario para la validación del instrumento de recolección de datos, a objeto de que emitan su veredicto con relación a la tendenciosidad, congruencia de los ítems con el indicador y la claridad de los mismos, lo cual permitirá que cada experto dé a conocer sus observaciones respecto al instrumento antes mencionado.

3.5 Técnicas de análisis de y procesamiento de datos

3.5.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA contempla dos análisis: externo e interno, con los cuales se diseñan las estrategias en función de los objetivos planteados, según David (2008) establece que:

Es una importante herramienta de conciliación que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO), estrategias Fortalezas-Amenazas (FA), estrategias Debilidades-Oportunidades (DO) y las estrategias Debilidades-Amenazas (DA), conciliar los factores internos y externos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA, y exige muy buen juicio (p.221).

Cada estrategia tiene un significado dentro de la aplicación de la herramienta dentro de ellas se tienen: las estrategias FO utilizarán las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias FA usarán las fortalezas para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas, las estrategias DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, las estrategias DA, son tácticas defensivas que se dirigirán a la reducción de las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

3.5.2 Estadística Descriptiva

Según Balestrini, M (2006) "Incluye los métodos de recopilación, organización, presentación, e interpretación de un grupo de datos bien sean estos, derivados de una muestra o cualquier información completa. En estadística descriptiva se introducen una serie de formas de análisis estadísticos, como son: distribuciones de frecuencias, las medias de tendencia central con los promedios, la media, la mediana, porcentajes, proporciones, entre otros". (p.184-185)

En tal sentido, una vez aplicado el cuestionario a la población objeto de estudio serán procesados los resultados en base a la estadística descriptiva reflejando cuadros y gráficos donde se muestre las frecuencias, porcentajes y los posibles interpretaciones y análisis respectivos.

3.5.3 Flujograma

Según Chiavenato, I (1993), el flujograma "es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la frecuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución". (p.263)

Por consiguiente, el diagrama de flujo va a permitir ilustrar como se llevan a cabo las diferentes operaciones administrativas, financieras o contables de la organización en relación al presupuesto, pedidos, compras y ventas de motos y repuestos por parte de la organización y que a su vez

va a facilitar la recopilación de datos para el diagnóstico situacional y por ende para la generación de las diferentes sugerencias que se deriven de la investigación.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Descripción de la situación actual del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui.

4.1.1 Generalidades

Para evaluar la gestión de las actividades que se llevan a cabo en el Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui; se aplicaron técnicas de recopilación de información, como entrevistas no estructuradas, cuestionarios y la observación directa; lo que permitió establecer un contacto directo con los diferentes elementos que intervienen en el mismo.

La empresa Marianyela Moto C.A., ubicada en Santa Ana Estado Anzoátegui, es una empresa dedicada al ramo de compra y venta de motocicletas nacionales e importadas, ventas de repuestos y accesorios, reparación y servicios técnicos, importación y exportación de motos, partes mecánicas y accesorios; y en general todo aquello anexo o relacionado que constituya acto de lícito comercio según las leyes venezolanas, prestación de servicios técnicos, entre otros; para satisfacer la demanda de los clientes a nivel local, regional, nacional e internacional.

4.1.2 Resultado de la Aplicación del Cuestionario

Una vez aplicado el cuestionario tanto al propietario como a todos los miembros de la organización con el fin de conocer a primera mano la información primaria y fuente directa de la realidad de la empresa Marianyela Moto C.A, se procedió a analizar las respuestas y graficar los resultados de los datos numéricos, de los cuales arrojó el siguiente análisis:

4.1.2.1 Encuesta Aplicada al Personal de la Organización

Perspectiva financiera

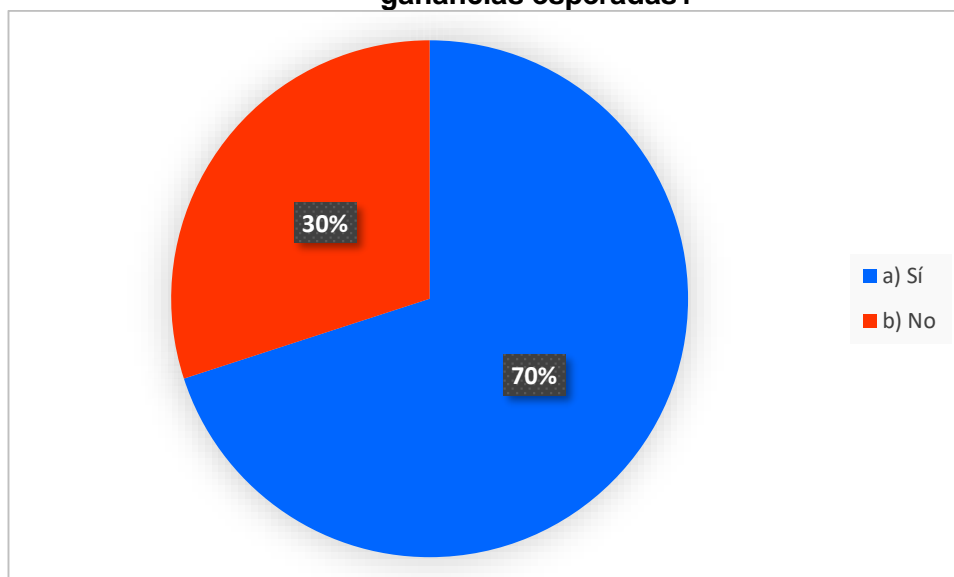
Ítem 1.- ¿Considera Usted que la empresa, obtiene las ventas y ganancias esperadas?

Tabla 4.1. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a la obtención de las ventas y ganancias esperadas por parte de empresa

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	7	70
b) No	3	30
Total	10	100

Fuente: Contreras, L. y Plaz, K. (2020)

Tabla Grafico 4.1. ¿Considera Ud. que la empresa, obtiene las ventas y ganancias esperadas?



Fuente: Las autoras (2020)

El 70% de los empleados que laboran en la empresa Marianyela Moto C.A. considera que la organización obtiene el margen de ganancias

esperadas debido a que ellos forman parte del trabajo sinérgico y la dinámica cotidiana de todos los movimientos y procesos llevados a cabo por parte del departamento de compra venta y guardan estrecha relación entre los clientes y la organización. Es decir, se puede inferir que la empresa desde el punto de vista financiero tiene el volumen de volumen de venta y ganancia prevista por los propietarios y gerentes que rigen a la organización.

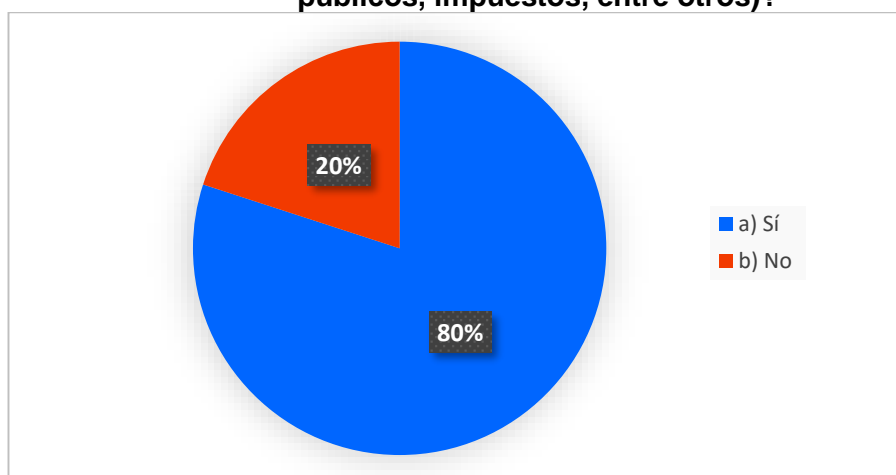
Ítem 2.- ¿La empresa, cumple puntualmente con sus compromisos financieros (pagos de empleados y proveedores, servicios públicos, impuestos, entre otros)?

Tabla 4.2. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto al cumplimiento puntual de los compromisos financieros?

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	8	80
b) No	2	20
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Grafico 4.2. ¿La empresa, cumple puntualmente con sus compromisos financieros (pagos de empleados y proveedores, servicios públicos, impuestos, entre otros)?



Fuente: Las autoras (2020)

El 80% de los encuestados respondieron afirmativamente en torno a que la gerencia de la organización cumple con todos los compromisos financieros debido a que paga puntualmente los sueldos y salarios de los empleados, paga por anticipado a los proveedores, paga los servicios públicos, impuesto, entre otros. Es decir, la organización desde el punto de financiero asume y cumple con todos los compromisos financieros tanto con el personal, proveedores y el Estado.

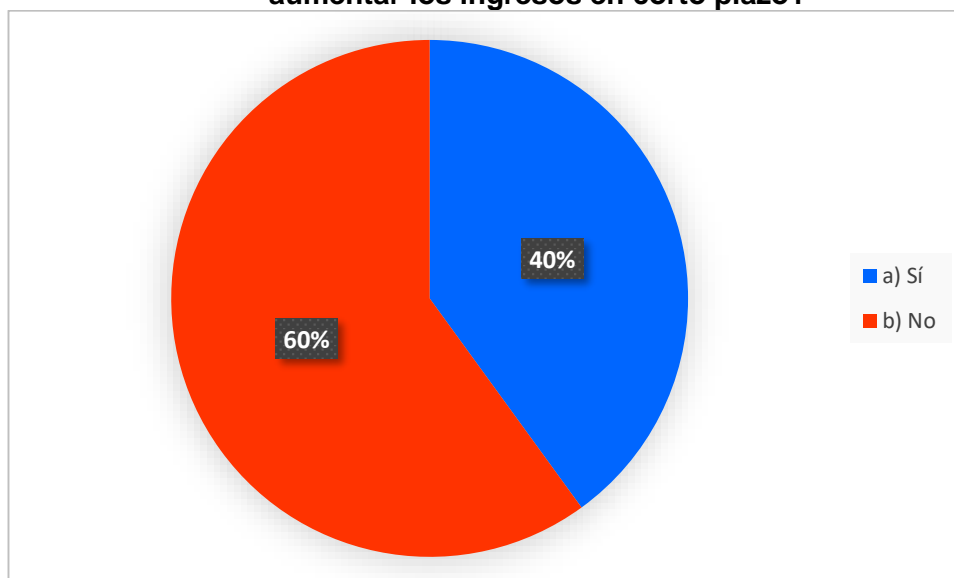
Ítem 3.- ¿Considera Usted que la empresa tiene la capacidad de aumentar los ingresos en corto plazo?

Tabla 4.3. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a la capacidad de la empresa de aumentar los ingresos a corto plazo

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	4	40
b) No	6	60
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Grafico 4.3. ¿Considera Usted que la empresa tiene la capacidad de aumentar los ingresos en corto plazo?



Fuente: Las autoras (2020)

El 60% de los encuestados consideran que la organización puede y tiene la capacidad de aumentar sus ingresos a corto plazo; sin embargo, un 40% considera que la organización funciona a su máxima capacidad. Lo que se puede inferir que la organización tiene las suficientes ventas como para ir invirtiendo en sus niveles de inventario lo que va ir permitiendo atender la demanda de los clientes y por ende aumentar sus ingresos en el corto plazo desde el punto de vista financiero.

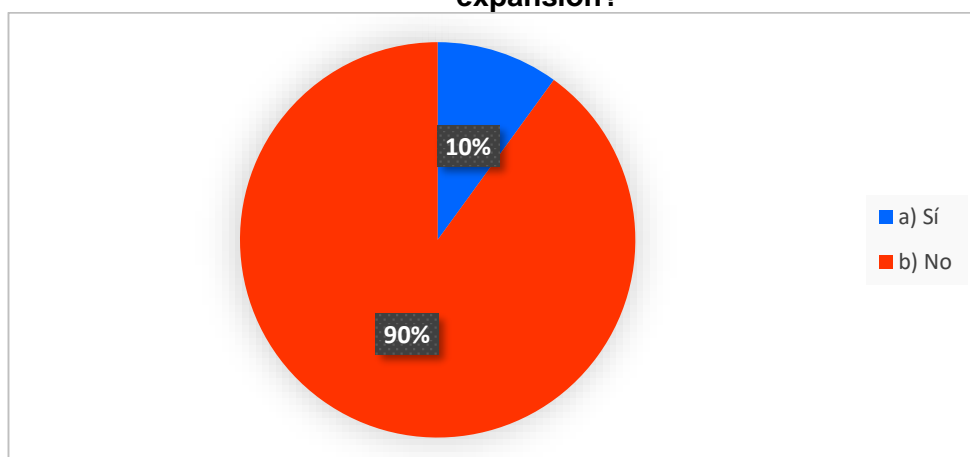
Ítem 4.- ¿La empresa se encuentra en constante crecimiento y expansión?

Tabla 4.4. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si la empresa se encuentra en constante crecimiento y expansión

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	1	10
b) No	9	90
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Grafico 4.4. ¿La empresa se encuentra en constante crecimiento y expansión?



Fuente: Las autoras (2020)

El 90% de los encuestados consideran que la empresa actualmente no se encuentra en crecimiento y expansión, sino que se encuentra operando y funcionando de forma estable de acuerdo a su infraestructura y capacidad económica y financiera. Por ello, se puede inferir que la gerencia debe planificar a corto, mediano y largo plazo un proyecto de crecimiento, desarrollo y expansión que le permita crecer como organización, generar más empleos y por ende aumentar sus ingresos y márgenes de ganancias para su sustentabilidad y satisfacción de los clientes.

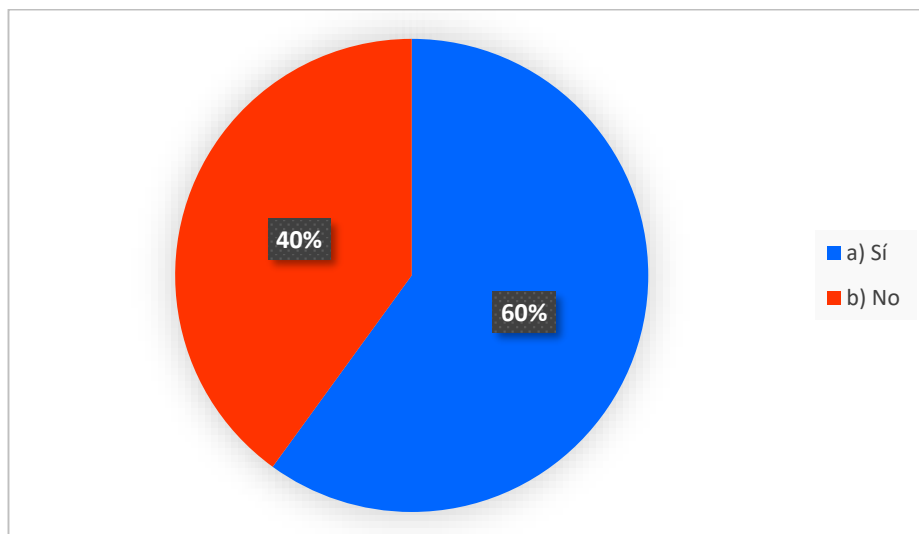
Ítem 5.- ¿Cree Usted que la empresa cuenta con reportes e indicadores de gestión eficientes y efectivos de control financiero, ventas, inventario, gastos, producción, calidad y gerenciales?

Tabla 4.5. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si la empresa cuenta con reportes e indicadores de gestión eficientes y efectivos de control financiero, ventas, inventario, gastos, producción, calidad y gerenciales

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	6	60
b) No	4	40
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.5. ¿Cree Usted que la empresa cuenta con reportes e indicadores de gestión eficientes y efectivos de control financiero, ventas, inventario, gastos, producción, calidad y gerenciales?



Fuente: Las autoras (2020)

La gran mayoría de los encuestados representados en un 60% consideran según su criterio que la gerencia cuenta con indicadores de gestión eficientes y efectivos de control financiero, ventas, inventario, gastos, producción, calidad y gerenciales debido al tipo de unidades vehiculares, repuestos y servicios que ofrece y vende. Sin embargo, urge la imperiosa necesidad de crear mecanismos de control a través de indicadores de gestión que le permita desde el punto de vista contable, administrativo y financiero elaborar los informes de gestión técnicos asertivos que faciliten la toma de decisiones gerenciales de acuerdo a las nuevas realidades que vive el mundo gerencial.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

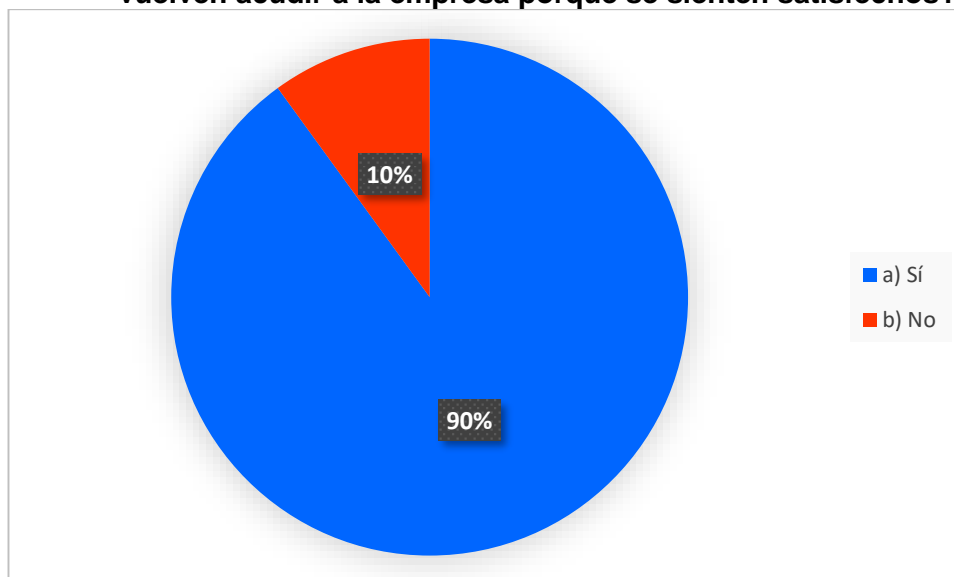
Ítem 6.- ¿Los clientes que compran motos, repuestos o servicios vuelven acudir a la empresa porque se sienten satisfechos?

Tabla 4.6. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Los clientes que compran motos, repuestos o servicios vuelven acudir a la empresa porque se sienten satisfechos

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	9	90
b) No	1	10
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.6. ¿Los clientes que compran motos, repuestos o servicios vuelven acudir a la empresa porque se sienten satisfechos?



Fuente: Las autoras (2020)

El 90% de los encuestados consideran que los clientes una vez que adquieren un vehículo (moto), un repuesto o un servicio vuelve a acudir a la empresa debido a la calidad y los bajos costos de las motos, repuestos, servicios o garantías que ofrece la organización lo que permite garantizar una clientela permanente; y de esta manera, elevar su rentabilidad en la

medida que aumente los niveles de ventas, la conservación de los antiguos y adhesión de los nuevos clientes producto de la calidad y satisfacción por los productos y servicios que brinda la empresa.

Por otro lado, para lograr una eficiencia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes y esto solo podrá ser efectivo en la medida que el personal de la empresa estén debidamente capacitado para medir la satisfacción de sus clientes, de una manera periódica y se tome las acciones pertinentes.

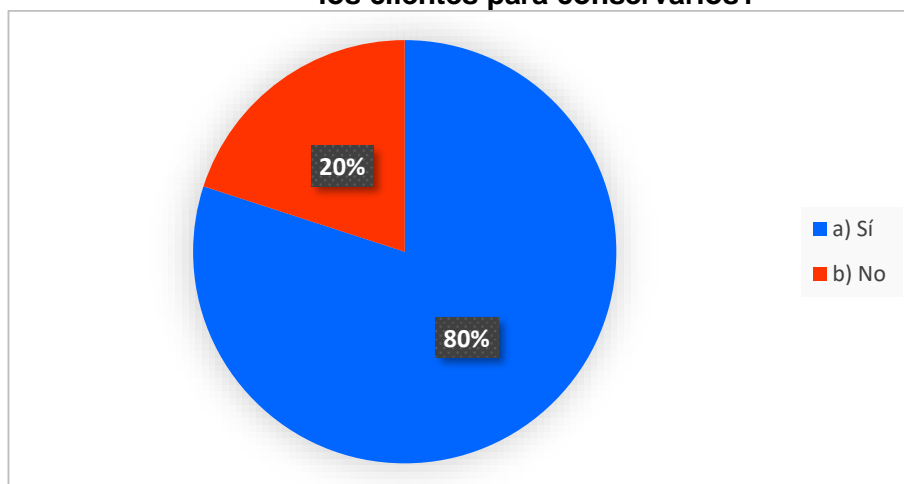
Ítem 7.- ¿La empresa brinda servicios de calidad y a bajo costo a los clientes para conservarlos?

Tabla 4.7. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si La empresa brinda servicios de calidad y a bajo costo a los clientes para conservarlos

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	8	80
b) No	2	20
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.7. ¿La empresa brinda servicios de calidad y a bajo costo a los clientes para conservarlos?



Fuente: Contreras, L. y Plaz, K. (2020)

El 80% de los encuestados expresaron afirmativamente que la empresa brinda servicios de calidad y a bajo costo en relación a sus competidores con el fin de conservar a los clientes lo que permite posesionarse geográfica y estratégicamente dentro del mercado que demanda productos y servicios para motorizados.

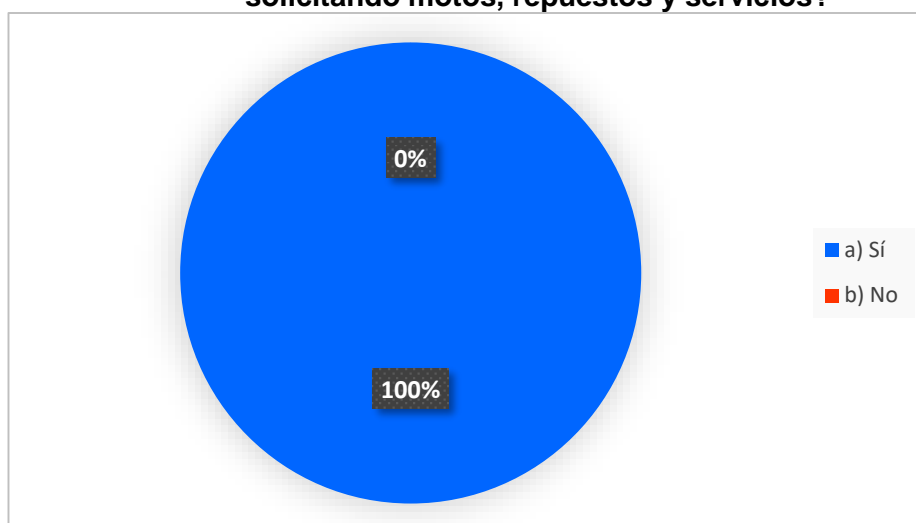
Ítem 8.- ¿Actualmente se ha incrementado el número de clientes solicitando motos, repuestos y servicios?

Tabla 4.8. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si actualmente ha incrementado el número de clientes solicitando motos, repuestos y servicios

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	10	100
b) No	0	0
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.8. ¿Actualmente se ha incrementado el número de clientes solicitando motos, repuestos y servicios?



Fuente: Las autoras (2020)

El 100% de la población objeto de estudio consideraron que actualmente se ha incrementado el número de clientes solicitando motos, repuestos y servicios producto del exceso de demanda de los productos, bienes y servicio que ofrece la empresa; la calidad de la marca, la atención al público, los bajos costos, las garantías que ofrece la organización en beneficio directo de los clientes, y el posicionamiento geográfica y estratégicamente al servicio de todos los estratos o potenciales clientes dentro del mercado (mototaxistas, trabajadores del campo, paseo, deportistas, trabajadores, empresas, particulares, entre otros)

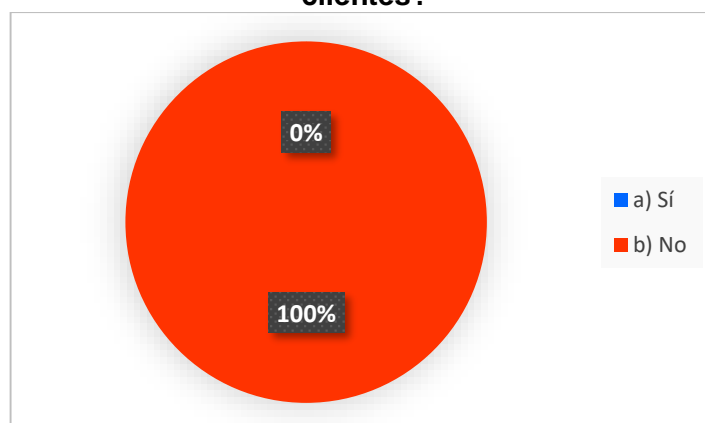
Ítem 9.- ¿La empresa ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes?

Tabla 4.9. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto si la empresa ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	0	0
b) No	10	100
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.9. ¿La empresa ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes?



Fuente: Las autoras (2020)

El 100% de los encuestados respondieron que la empresa no ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes debido a que las ventas se hacen de contado bien sea en efectivo, transferencia o cheques confirmables que garanticen la estabilidad económica de la empresa por considerarla que en estos momentos de inestabilidad económica que está viviendo el país y de la inestabilidad del dólar que se encuentra en constante aumento la organización no puede darse el lujo de ofrecer créditos a los clientes; sin embargo, los mismos pueden acudir a los bancos, particulares o entes públicos a solicitar financiamiento o créditos para la adquisición de motos.

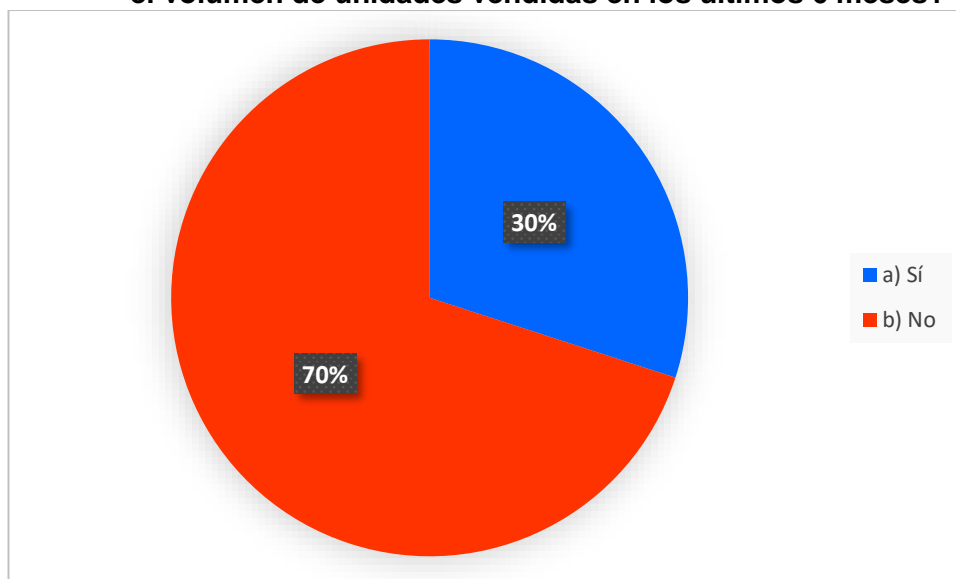
Ítem 10.- ¿El Departamento de Compra – Ventas ha incrementado el volumen de unidades vendidas en los últimos 6 meses?

Tabla 4.10. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si El Departamento de Compra – Ventas ha incrementado el volumen de unidades vendidas en los últimos 6 meses

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	3	30
b) No	7	70
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.10. ¿El Departamento de Compra – Ventas ha incrementado el volumen de unidades vendidas en los últimos 6 meses?



Fuente: Las autoras (2020)

El 70% de los encuestados respondieron afirmativamente en relación a que el Departamento de Compra y venta ha incrementado los volúmenes de unidades vendidas durante los últimos seis (6) meses lo que reafirma el aumento del número de clientes que demanda productos y servicios que realiza la organización dentro del mercado y por ende los ingresos son mayores para la empresa.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

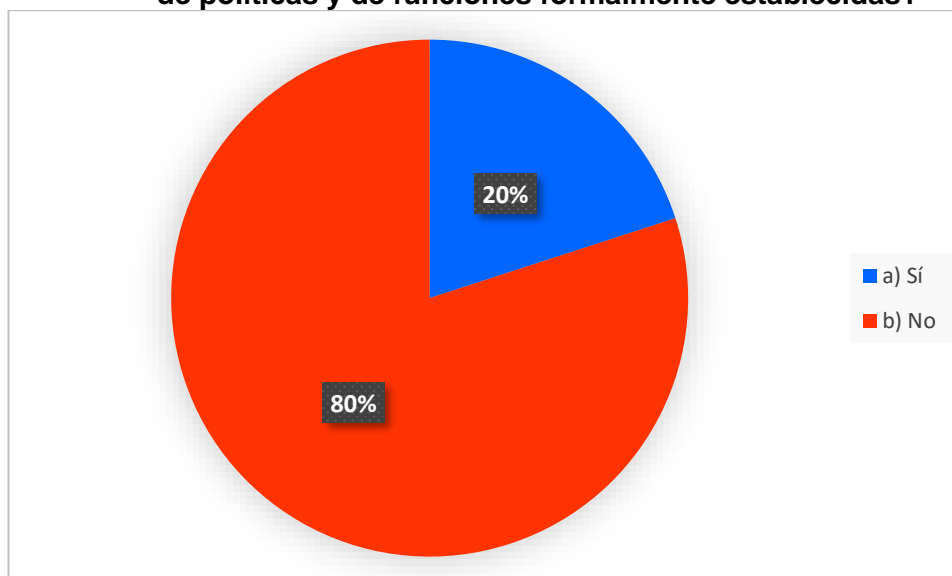
Ítem 11.- ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos, de políticas y de funciones formalmente establecidas?

Tabla 4.11. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si la empresa cuenta con manuales de procedimientos, de políticas y de funciones formalmente establecidas

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	2	20
b) No	8	80
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.11. ¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos, de políticas y de funciones formalmente establecidas?



Fuente: Las autoras (2020)

El 80% del personal que labora en la organización concuerdan que la empresa no cuenta con manuales de procedimientos, de políticas y de funciones formalmente establecidas para la ejecución de las actividades. Esta situación representa un problema debido a que los empleados desconocen las políticas, procedimientos y funciones inherentes a sus

cargos dentro de la organización formalmente establecidos por lo que operan y ejecutan sus actividades por la experiencia y experticia que tienen en sus cargos. Por lo tanto, la empresa debe crear y divulgar los manuales de normas y procedimientos, políticas y formatos normados con el transcurso del tiempo para optimizar el trabajo sinérgico y procedimental dentro de la organización.

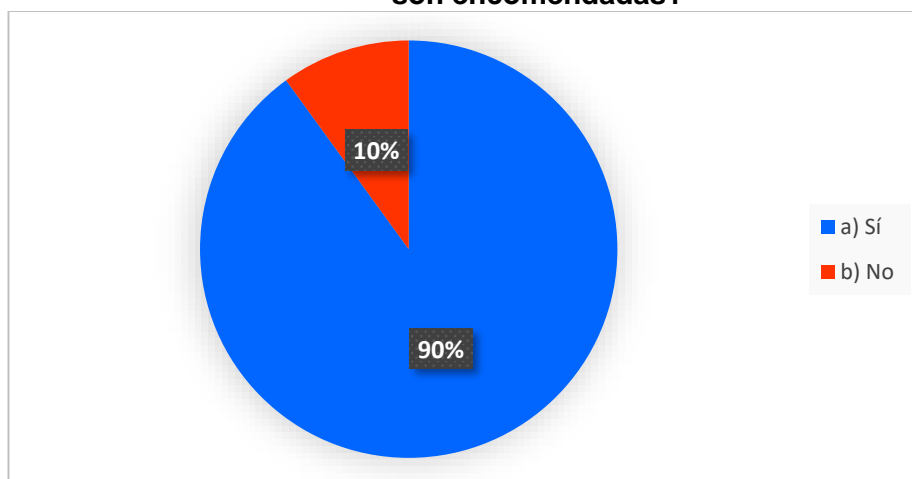
4.12.- ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

Tabla 4.12. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	9	90
b) No	1	10
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.12. ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?



Fuente: Las autoras (2020)

El 90%de los encuestados respondieron afirmativamente o coinciden que cada uno ellos cumplen a cabalidad con el trabajo que le es encomendado y ejecutan su trabajo de forma eficiente, responsable, honesta y de calidad comprometido con los gerentes y en especial con los clientes por ser su reputación y su puesto de trabajo la que se encuentra en juego.

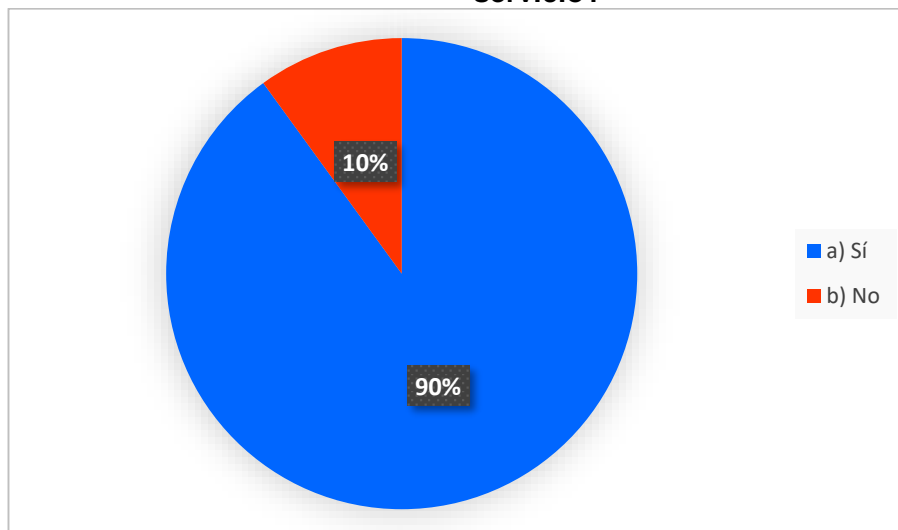
Ítem 13.- ¿Estaría Usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar la empresa y el servicio?

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 la empresa y el servicio

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	9	90
b) No	1	10
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.13. ¿Estaría Usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar la empresa y el servicio?



Fuente: Las autoras (2020)

El 90% de los empleados encuestados que laboran en la empresa respondieron que están dispuestos a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar la empresa y el servicio de lo que se puede inferir la firme convicción y compromiso del talento humano que labora en la organización para optimizar sus labores y por ende mejorar tanto la imagen como el prestigio de la empresa donde laboran.

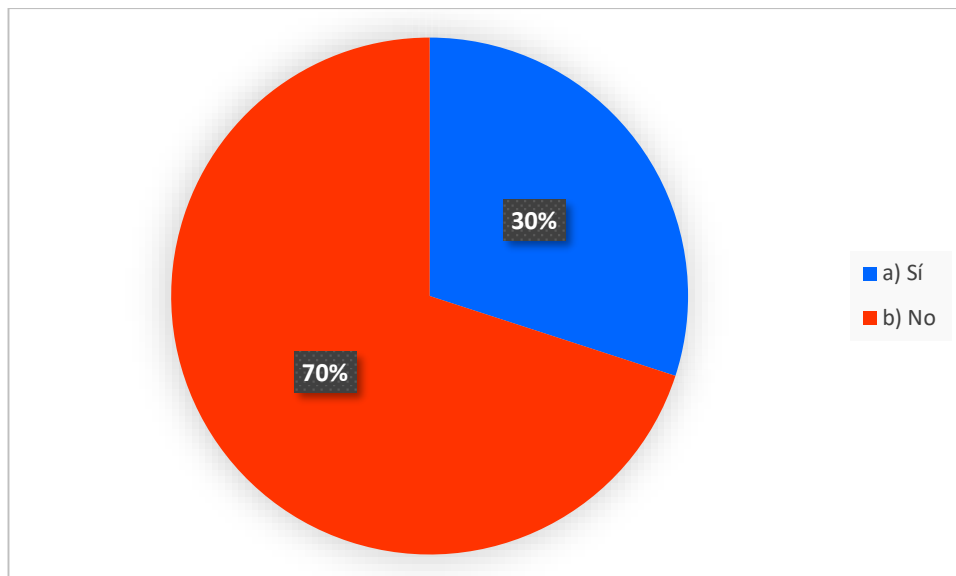
Ítem 14.- ¿La empresa matriz y/o proveedores donde la empresa realiza las compras atienden con rapidez los pedidos?

Tabla 4.14. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si La empresa matriz y/o proveedores donde la empresa realiza las compras atienden con rapidez los pedidos

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	3	30
b) No	7	70
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.14. ¿La empresa matriz y/o proveedores donde la empresa realiza las compras atienden con rapidez los pedidos?



Fuente: Las autoras (2020)

El 70% de los encuestados consideran que la empresa matriz y/o proveedores donde la empresa realiza las compras no atienden con rapidez los pedidos. En este sentido, se puede evidenciar que la organización demanda que sus proveedores tienen que agilizar y garantizar los suministros y demandas de motos y repuestos con el fin abastecer sus anaqueles y depósitos para cubrir con eficiencia, eficacia y efectividad las demandas de los clientes.

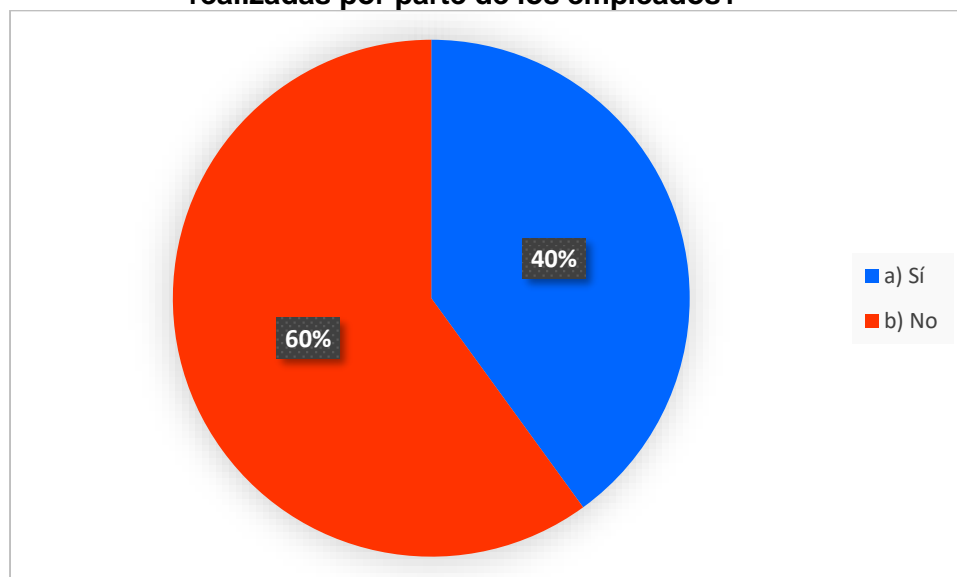
Ítem 15.- ¿La Gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por parte de los empleados?

Tabla 4.15. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si La Gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por parte de los empleados

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	4	40
b) No	6	60
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.15. ¿La Gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por parte de los empleados?



Fuente: Las autoras (2020)

El 60% de los encuestados consideran que sus sugerencias hacia la gerencia de la empresa no son tomadas en cuenta en relación con un 40% que piensan lo contrario. Lo que se puede inferir que la gerencia toma las decisiones desde la cúspide y las opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta a medias o algunas de ellas por parte de los trabajadores más cercanos a los propietarios o de quienes toman las decisiones.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

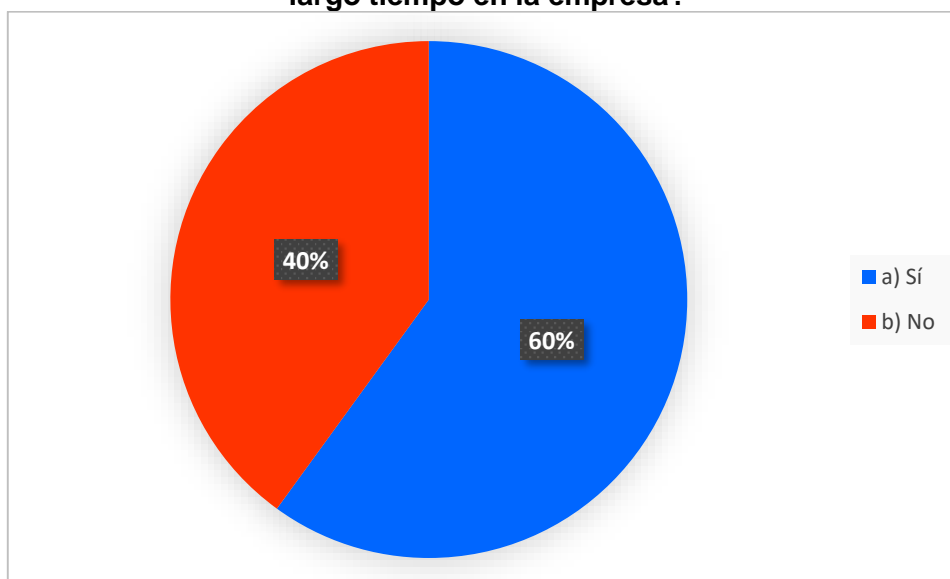
Ítem 16.- ¿Los empleados son bien remunerados y permanecen largo tiempo en la empresa?

Tabla 4.16. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Los empleados son bien remunerados y permanecen largo tiempo en la empresa

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	6	60
b) No	4	40
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.16. ¿Los empleados son bien remunerados y permanecen largo tiempo en la empresa?



Fuente: Las autoras (2020)

El 60% de los encuestados consideran que reciben un buen salario para satisfacer sus necesidades básicas y la de su grupo familiar en relación con otros empleados de otras organizaciones públicas o privadas; sin embargo, un 40% respondieron que no están satisfechos con el salario

que recibe por su fuerza laboral dentro de la organización lo que puede generar descontento, desmotivación, apatía y desanimo para ejercer sus funciones con compromiso, responsabilidad, sinergia y estímulo en beneficio individual y colectivo.

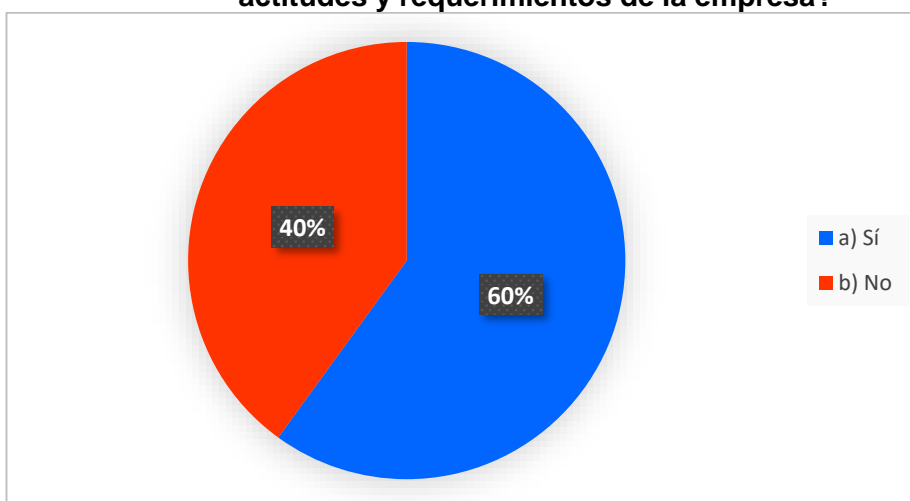
Ítem 17.- ¿Los empleados para ingresar a la organización son reclutados, evaluados y seleccionados por sus conocimientos, aptitudes, actitudes y requerimientos de la empresa?

Tabla 4.17. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Los empleados para ingresar a la organización son reclutados, evaluados y seleccionados por sus conocimientos, aptitudes, actitudes y requerimientos de la empresa

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	6	60
b) No	4	40
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.17. ¿Los empleados para ingresar a la organización son reclutados, evaluados y seleccionados por sus conocimientos, aptitudes, actitudes y requerimientos de la empresa?



Fuente: Las autoras (2020)

El 60% de los encuestados respondieron afirmativamente en relación que para ingresar a laborar en la organización todos los candidatos pasan por un conjunto de requisiciones y exigencias para optar a un puesto de trabajo dentro de la misma; es decir, los aspirantes son reclutados, evaluados y seleccionados por sus conocimientos, aptitudes, actitudes y requerimientos de la empresa.

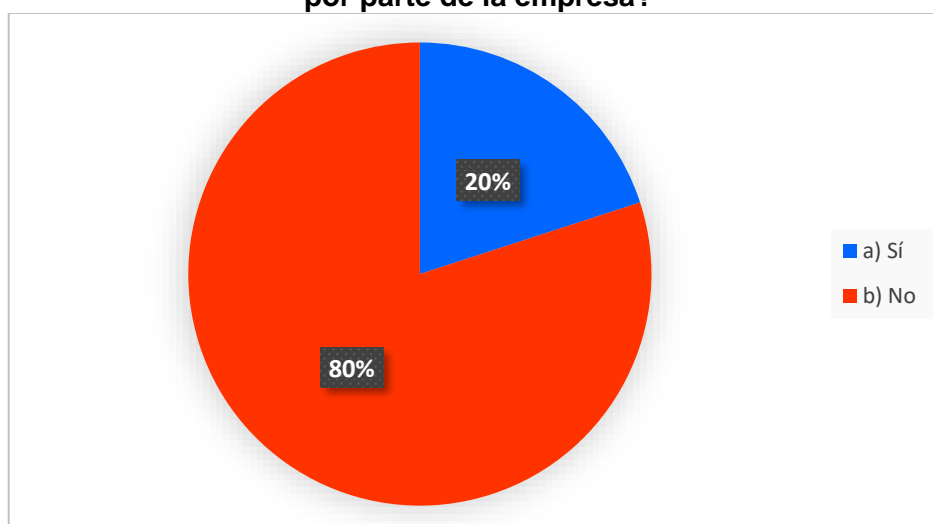
Ítem 18.- ¿Los empleos reciben estímulos y reconocimientos por parte de la empresa?

Tabla 4.18. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si Los empleos reciben estímulos y reconocimientos por parte de la empresa

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	2	20
b) No	8	80
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.18. ¿Los empleos reciben estímulos y reconocimientos por parte de la empresa?



Fuente: Las autoras (2020)

El 80% de los encuestados respondieron que no reciben ningún tipo de reconocimiento, recompensa o reforzamiento positivo por parte de la gerencia de la empresa donde se le reconozca por su labor o desempeño en el ejercicio de sus labores generando un clima o un ambiente laboral desmotivador y de falta de compromiso con el recurso humano que labora en la organización.

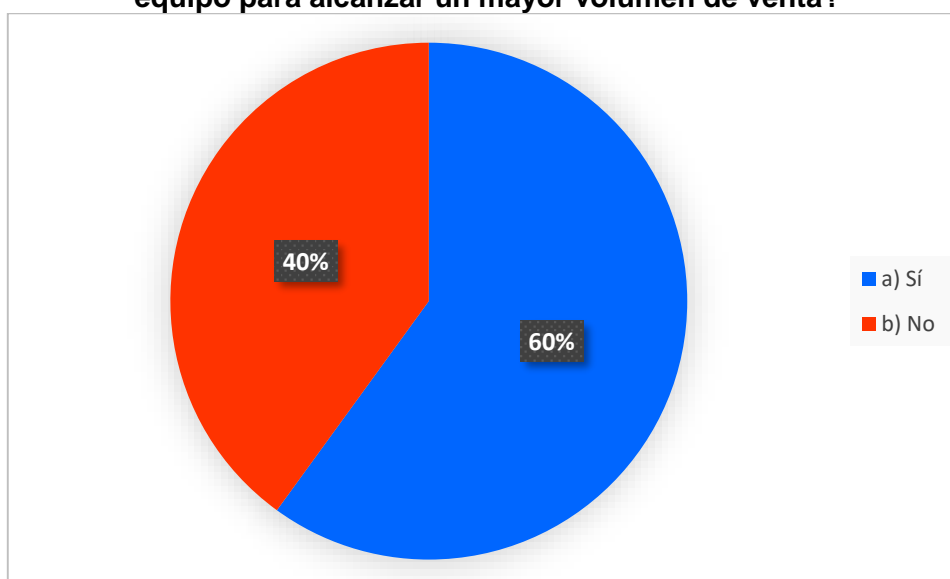
Ítem 19.- ¿El trabajo se hace en un ambiente de armonía y de equipo para alcanzar un mayor volumen de venta?

Tabla 4.19. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a si El trabajo se hace en un ambiente de armonía y de equipo para alcanzar un mayor volumen de venta

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	6	60
b) No	4	40
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.19. ¿El trabajo se hace en un ambiente de armonía y de equipo para alcanzar un mayor volumen de venta?



Fuente: Las autoras (2020)

El 60% de los trabajadores que laboran en la organización consideran que trabajan en un ambiente de armonía y compromiso con la organización con el fin que la empresa alcance un mayor de volumen de ventas lo que muestra un alto nivel de compromiso de sus trabajadores con la misma y por ende que siga creciendo como institución privada para salvaguardar el puesto de trabajo y la existencia de la misma dentro del mercado automotriz.

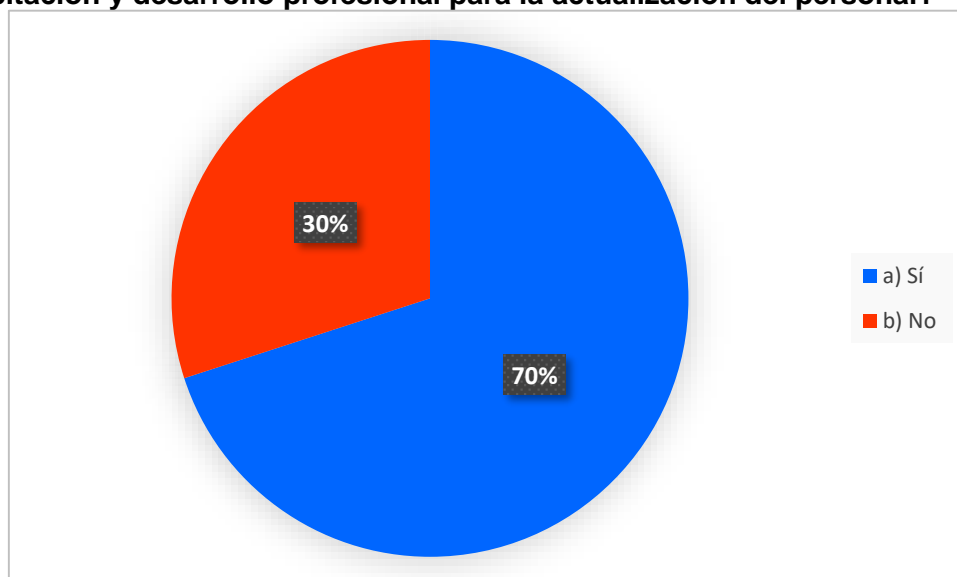
Ítem 20.- ¿La empresa impulsa y desarrolla planes de capacitación y desarrollo profesional para la actualización del personal?

Tabla 4.20. Distribución Absoluta y Porcentual en Cuanto a La empresa impulsa y desarrolla planes de capacitación y desarrollo profesional para la actualización del personal

Alternativas	Frecuencias	%
a) Sí	7	70
b) No	3	30
Total	10	100

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla Gráfico 4.20. ¿La empresa impulsa y desarrolla planes de capacitación y desarrollo profesional para la actualización del personal?



Fuente: Las autoras (2020)

El 70% de los encuestados respondieron afirmativamente en relación a que la empresa impulsa y desarrolla planes de capacitación y desarrollo profesional para la actualización del personal debido a que cada año salen nuevos modelos y tipos de motos con sistemas y motores modernos por lo que se ve en la imperiosa necesidad de capacitar al recurso humano con relación a los nuevos avances, tecnología y planes de inversión y ventas de las nuevas unidades, repuestos y servicios que ameritan los clientes.

4.2 Perfil interno y externo del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui por medio de las matrices EFI y EFE.

Para el análisis de los resultados obtenidos en la lista de verificación se elaboró una matriz FODA como herramienta de análisis, el procedimiento consiste en la identificación de los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) donde se elaboró una lista de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para proceder a confeccionar la matriz FODA y presentar un análisis del contenido de dicha matriz.

Los datos se tomaron del trabajo de campo realizado en la empresa, a partir de la información recolectada en la lista de verificación que estuvo enmarcada en las seis dimensiones propuestas por Kaplan y Norton (2002) para la solución de la variable en estudio (interno), además, se efectuó la revisión de material bibliográfico e internet (externo), así pues, se establecieron las diferentes estrategias a seguir para el logro de dichos objetivos.

4.2.1 Perfil interno del Departamento de Compra y Venta de Marianyela Moto C.A.

Luego de realizar la Auditoría Interna se procedió a identificar los diversos factores que representan las fortalezas y debilidades de la empresa Maranyela Moto C.A., todo esto 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 4.21, se exponen las fortalezas y debilidades obtenidas en la evaluación realizada y aplicada al organismo en estudio.

Tabla 4.2.1 Factores internos identificados

Fortalezas	Debilidades
F1: Cuentan con una estructura organizacional	D1: Ausencia de una planificación estratégica
F2: Personal capacitado y con experiencia	D2: Carencia de objetivos y metas de la compañía
F3: Clima laboral agradable	D3: Ausencia de un plan motivacional para los empleados
F4: Existencia de controles de ausentismo y retardo del personal	D4: Inexistencia de controles de gestión
F5: Realiza inducción al personal nuevo	D5: Carencia de controles para la medición de alcance de los objetivos
F6: Amplia cartera de clientes	D6: Ausencia de programas de capacitación para el personal empleado

F7: Existencia de campaña publicitaria	D7: Pocos proveedores
F8: Precios Competitivos	D8: Capital limitado
F9: Variedad de unidades y repuestos	D9: Una sola marca
F10: Control de equipos y bienes muebles	D10: Lentitud en la reposición de mercancía e inventario por parte de proveedores.
F11: Existencia de un sistema para el registro de documentos y actividades	D11: Inexistencia de un sistema de información gerencial basado en indicadores de gestión que ofrezca registros confiables para la toma de decisiones.

Fuente: Las autoras (2020)

4.2.2 Perfil externo del Departamento de Compra y Venta de Marianyela Moto C.A.

Todo esto se realiza siguiendo los lineamientos del autor Fred David mediante la aplicación de la metodología que el escritor sugiere, y la cual ayudo a obtener un conjunto de oportunidades y amenazas, para luego clasificarlas en una matriz de factores externos (EFE), en función de determinar los diferentes factores externos que inciden e influyen en la sustentabilidad de la organización.

Tabla 4.2.2 Factores externos identificados

Amenazas	Oportunidades
A1: Inestabilidad económica del país	O1: Disponibilidad de proveedores bancarios para la solicitud de créditos
A2: Incremento de la tasa de inflación	O2: Ubicación geográfica favorable
A3: Estancamiento de la actividad económica asociada a la compra venta de motos, repuestos y accesorios	O3: Existencia de clientes potenciales a nivel regional
A4: Retraso de los pedidos por parte de los proveedores	O4: Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)

A5: Incremento frecuente de impuestos nacionales y municipales	O5: Disponibilidad de nuevos modelos de motos y repuestos actualizados
A6: Cambios constantes en el marco jurídico venezolano	O6: Fácil acceso al mercado de sistemas de información
A7: Inestabilidad política del país.	O7: Existencia de otros proveedores en el mercado
A8: Existencia de un clima de inseguridad en la zona	O8: Operaciones regidas por normas de certificación
A9: Incremento excesivo en los precios de las motos y repuestos	O9: Satisfacción del cliente por servicios realizados.
A10: Existencia de competidores en la zona	

Fuente: Las autoras (2020)

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

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 Marianyela Moto C.A.

Tabla 4.3. Matriz FODA del Departamento de Compra Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A.

		Fortalezas	Debilidades
		Matriz FODA	<p>F1: Cuentan con una estructura organizacional.</p> <p>F2: Personal capacitado y con experiencia</p> <p>F3: Clima laboral agradable</p> <p>F4: Existencia de controles de ausentismo y retardo del personal.</p> <p>F5: Realiza inducción al personal nuevo.</p> <p>F6: Amplia cartera de clientes.</p> <p>F7: Existencia de campaña publicitaria</p> <p>F8: Precios competitivos.</p> <p>F9: Variedad de Unidades y Repuestos</p> <p>F10: Control de equipos y bienes muebles</p> <p>F11: Existencia de un sistema para el registro de documentos y actividades</p>
Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO

<p>O1: Disponibilidad de proveedores bancarios para la solicitud de créditos.</p> <p>O2: Ubicación geográfica favorable.</p> <p>O3: Existencia de clientes potenciales a nivel regional.</p> <p>O4: Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)</p> <p>O5: Disponibilidad de nuevos modelos de motos y repuestos actualizados</p> <p>O6: Fácil acceso al mercado de sistemas de información</p> <p>O7: Existencia de otros proveedores en el mercado</p> <p>O8: Operaciones regidas por normas de certificación</p> <p>O9: Satisfacción del cliente por servicios realizados</p>	<p>1. Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos modelos de motos que los diferencien de la competencia. (F2, F6, F7, F8, F9, F11, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9).</p> <p>2. Realizar actividades de capacitación y orientación dirigida a los empleados de la empresa referentes a los procesos y actividades administrativas, contables y gerenciales (F1, F2, O4, O5, O8)</p> <p>3. Optimizar el nivel de inventarios de unidades y repuestos para cubrir las deficiencias presentes durante las operaciones (F2, F3, F6, F8, F9, F10, O2, O4, O5, O7, O8, O9)</p> <p>4. Desarrollar un proyecto de inversión en nueva tecnología de equipos mecánicos para el desarrollo de sus procesos (F1, F2, F9, F10, O2, O3, O4, O5, O8, O9)</p>	<p>1. Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de las metas (D1, D2, D4, D5, D10, D11, O3, O4, O5, O7, O8, O9)</p> <p>2. Implementar un programa de adiestramiento o capacitación continua para el personal que labora en la empresa (D1, D2, D6, D11, O4, O6, O8, O9).</p> <p>3. Implementar un plan de auditoria periódica para el seguimiento y control de inventarios del Departamento de Compra y Venta (D1, D2, D4, D5, D7, D10, D11, O5, O7, O8, O9).</p> <p>4. Implementar un sistema motivacional para el personal de acuerdo con su desempeño y cumplimiento efectivo de las metas del Departamento de Compra – Venta (D1, D2, D4, D6, D11, O3, O5, O9).</p>
--	---	--

Fuente: las autoras (2020)

Tabla 4.3. Continuación

		Fortalezas		Debilidades	
Matriz FODA	Amenazas	<p>F1: Cuentan con una estructura organizacional.</p> <p>F2: Personal capacitado y con experiencia</p> <p>F3: Clima laboral agradable</p> <p>F4: Existencia de controles de ausentismo y retardo del personal.</p> <p>F5: Realiza inducción al personal nuevo.</p> <p>F6: Amplia cartera de clientes.</p> <p>F7: Existencia de campaña publicitaria</p> <p>F8: Precios competitivos.</p> <p>F9: Variedad de Unidades y Repuestos</p> <p>F10: Control de equipos y bienes muebles</p> <p>F11: Existencia de un sistema para el registro de documentos y actividades</p>		<p>D1: Ausencia de una planificación estratégica.</p> <p>D2: Carencia de objetivos y metas de la compañía.</p> <p>D3: Ausencia de un plan motivacional para los empleados</p> <p>D4: Inexistencia de controles de gestión.</p> <p>D5: Carencia de controles para la medición de alcance de los objetivos.</p> <p>D6: Ausencia de programas de capacitación para el personal empleado.</p> <p>D7: Pocos proveedores.</p> <p>D8: Capital limitado</p> <p>D9: Una sola marca</p> <p>D10: Lentitud en la reposición de mercancía e inventario por parte de proveedores.</p> <p>D11: Inexistencia de un sistema de información gerencial basado en indicadores de gestión que ofrezca registros confiables para la toma de decisiones.</p>	
		Estrategias FA		Estrategias DA	

<p>A1: Inestabilidad económica del país</p> <p>A2: Incremento de la tasa de inflación</p> <p>A3: Estancamiento de la actividad económica asociada a la compra venta de motos, repuestos y accesorios</p> <p>A4: Retraso de los pedidos por parte de los proveedores.</p> <p>A5: Incremento frecuente de impuestos nacionales y municipales</p> <p>A6: Cambios constantes en el marco jurídico venezolano.</p> <p>A7: Inestabilidad política del país.</p> <p>A8: Existencia de un clima de inseguridad en la zona</p> <p>A9: Incremento excesivo en los precios de las motos y repuestos.</p> <p>A10: Existencia de competidores en la zona</p>	<p>1. Ampliar las opciones en precios y formas de pago para empresas de la zona a objeto de aumentar las ventas y recursos económicos (F2, F3, F6, F7, F8, F9, F11, A1, A2, A3, A7, A9, A10).</p> <p>2. Elaborar catálogos de los diferentes productos que ofrece la empresa Marianyela Moto C.A incluyendo costo y especificaciones respectivas para facilitar la elección de los clientes (F2, F6, F8, F9, F11, A3, A9, A10).</p> <p>3. Incrementar los servicios ofrecidos a los clientes en función de lograr un mayor posicionamiento en el mercado (F2, F3, F6, F7, F8, F9, A9, A10).</p> <p>4. Implementar un sistema de recompensas para los empleados a fin de cumplir con las metas propuestas (F1, F2, F3, F11, A3, A9, A10)</p>	<p>1. Crear una campaña publicitaria y difundirla por los distintos medios para dar a conocer a la empresa ante clientes potenciales (D1, D2, D5, D9, D11, A3, A9, A10)</p> <p>2. Fomentar las actividades asociadas a la planificación estratégica para mejorar las ventas y servicios que desarrolla la empresa (D1, D2, D3, D4, D5, D10, D11, A1, A2, A9, A10).</p> <p>3. Examinar el estado del patrimonio de la empresa y realizar inversiones a plazo fijo (D1, D2, D5, D8, D9, D10, D11, A1, A2, A3, A9, A10).</p> <p>4. Realizar un presupuesto acorde a la situación actual del país en lo que se pueda prever tomando en cuenta las desestabilizaciones económicas y las necesidades de la organización (D1, D2, D4, D5, D10, D11, A1, A2, A3, A5, A6, A9).</p>
---	---	---

Fuente: las autoras (2020)

4.4. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos de las Actividades del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui

Los objetivos estratégicos son necesarios para alcanzar las metas deseadas por la empresa en un futuro, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, revelan prioridades y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectiva. En este sentido, los objetivos estratégicos están relacionados directamente con aquellos logros que permitirán a la empresa posicionarse en el mercado, mantener la competitividad.

De la matriz FODA anteriormente propuesta se desprendieron los objetivos estratégicos. Por lo tanto, para definir los objetivos estratégicos se realizó una reunión con los directivos de la organización utilizando como técnica lluvia de ideas se establecieron los siguientes objetivos para cada perspectiva planteada.

En este sentido, Kaplan y Norton establecieron cuatro perspectivas básicas para el cuadro de mando integral y esas son las que se utilizaron en este trabajo de investigación:

- **Perspectiva financiera:** esta perspectiva está enfocada en las exigencias para crear valor a la empresa y confianza a los propietarios. Los objetivos financieros de esta perspectiva (aumento de ingresos, mejora de costos, mejora a la productividad, entre otro) nos suelen proporcionar los vínculos necesarios para unir esta con el resto de perspectivas, garantizando así la estabilidad de la empresa Marianyela Moto C.A y facilitando el aprovechamiento de oportunidades que contribuyan con el crecimiento de la misma. Los objetivos para esta perspectiva fueron los siguientes:
 - Aumentar los ingresos de la empresa al menos en un 25% para mediados del año 2021.

- Mantener viabilidad económica de los proyectos con mínima desviaciones de costos, respecto a presupuesto establecidos; a fin de mejorar la productividad y calidad del servicio.
- Optimizar el uso del capital al menos en un 25% para mediados del año 2021.
- **Perspectiva cliente:** esta perspectiva describe como se crea valor a los clientes, como se satisface la demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos y esfuerzos de desarrollo deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Si la empresa no entrega los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo - efectividad las necesidades de los clientes tanto a corto como a largo plazo, no se generarían ingresos y esto provocaría el desequilibrio económico de la empresa.
- Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de repuestas acertadas a sus solicitudes.
- Crear catálogos de los productos y servicios ofrecidos por la empresa para aumentar las ventas en un 50% para el segundo semestre del año 2021.
- Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes en un 65 % para conquistar nuevos mercados para el primer trimestre del año 2021

Una de las características más importantes de esta perspectiva, es que las empresas deben de identificar los segmentos de cliente y mercado en que quiere competir. Esto es de suma importancia, ya que dependiendo de la elección del mercado o segmento en que queramos competir, los clientes apreciarán más un tipo de estrategia u otro, y en consecuencia, la

empresa deberá decantarse por la estrategia que más valoren sus clientes y adoptar los indicadores necesarios para ello.

- **Perspectiva procesos internos:** las actividades de una organización están incorporadas en los procesos internos que forman la cadena de valor. Todos estos procesos son importantes y deben realizarlos bien la empresa, aunque ésta deberá de destacar en aquel proceso que tenga un máximo impacto sobre la proposición de valor para sus clientes, considerando los otros procesos como de apoyo, no primarios. Dentro de esta perspectiva se proponen los siguientes objetivos:
- Desarrollar un sistema de control y gestión balanceado de indicadores que permita medir resultados y enfocarse en el cumplimiento de sus metas en un 90% para el segundo trimestre del año 2021.
- Evaluar la gestión interna del Departamento de Compra y Venta para garantizar la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio.

A parte de los elementos mencionados, la empresa puede identificar otros elementos que formarían parte de la perspectiva del proceso interno, o que incluso, en algunos casos se podría conformar una perspectiva diferente para estos elementos.

Dichos elementos son los proveedores. Por ejemplo, el éxito de muchas empresas depende en gran medida de tener unos buenos proveedores y de tener buenas relaciones con ellos.

- **Perspectiva desarrollo y aprendizaje:** La estrategia de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos. De

modo que el cuadro de mando integral puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dentro de esta perspectiva se proponen lo siguiente:

- Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos en un 70% para el segundo trimestre del año 2021.
- Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 40% para el segundo trimestre del año 2021.

Esta perspectiva permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar lo necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Además de desarrollar estrategias de competencias como ya hemos visto, también debemos describir la infraestructura interna para la transmisión de información y el proceso de toma de decisiones en términos generales.

4.5. Establecimiento de las Estrategias de los Objetivos Estratégicos de las Actividades del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto 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 4.5.1 Estrategias Perspectiva Financiera

Objetivos estratégicos	Estrategias
Aumentar los ingresos de la empresa al menos en un 25% para mediados del año 2021.	<p>FO1. Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos modelos de motos que los diferencien de la competencia.</p> <p>FA3. Incrementar los servicios ofrecidos a los clientes en función de lograr un mayor posicionamiento en el mercado.</p>
Mantener viabilidad económica de los proyectos con mínima desviaciones de costos, respecto a presupuesto establecidos; a fin de mejorar la productividad y calidad del servicio.	FO4. Desarrollar proyectos de inversión en nuevas tecnologías de equipos mecánicos para el desarrollo de sus procesos.
Optimizar el uso del capital al menos en un 25% para mediados del año 2021.	<p>DA3. Examinar el estado del patrimonio de la empresa y realizar inversiones a plazo fijo.</p> <p>DA4. Realizar un presupuesto acorde a la situación actual del país en lo que se pueda prever tomando en cuenta las desestabilizaciones económicas y las necesidades de la organización</p>

Fuente: las autoras (2020)

Tabla 4.5.2. Estrategias Perspectiva Cliente

Objetivos estratégicos	Estrategias
Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de repuestas acertadas a sus solicitudes.	DA2. Fomentar las actividades asociadas a la planificación estratégica para mejorar las ventas y servicios que desarrolla la empresa.
Crear catálogos de los productos y servicios ofrecidos por la empresa para aumentar las ventas en un 50% para el segundo semestre del año 2021.	FA2. Elaborar catálogos de los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa Marianyela Moto C.A incluyendo costo y especificaciones respectivas para facilitar la elección de los clientes.
Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes en un 65 % para conquistar nuevos mercados para el primer trimestre del año 2021	DA1. Crear una campaña publicitaria y difundirla por los distintos medios de comunicación para dar a conocer a la empresa ante clientes potenciales.

Fuente: las autoras (2020)

Tabla 4.5.3 Estrategias Perspectiva Procesos Internos

Objetivos estratégicos	Estrategias
<p>Desarrollar un sistema de control y gestión balanceado de indicadores que permita medir resultados y enfocarse en el cumplimiento de sus metas en un 90% para el segundo trimestre del año 2021.</p>	<p>DO1. Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que le permita a la empresa en el cumplimiento de las metas.</p>
<p>Evaluar la gestión interna del departamento de compra y venta para garantizar la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio.</p>	<p>DO2. Implementar un plan de auditoria periódica para el seguimiento y control de inventarios del Departamento de Compra y Venta.</p> <p>FO3. Optimizar el nivel de inventario de unidades y repuestos para cubrir las deficiencias presentes durante las operaciones</p>

Fuente: las autoras (2020)

Tabla 4.5.4. Estrategias Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos estratégicos	Estrategias
Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos en un 70% para el segundo trimestre del año 2021.	<p>FO2. Realizar actividades de capacitación y orientación dirigida a los empleados de la empresa referentes a los procesos y actividades administrativas, contables y gerenciales.</p> <p>DO2. Implementar un programa de adiestramiento o capacitación continua para el personal que labora en la empresa.</p>
Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 40% para el segundo trimestre del año 2021.	<p>DO4. Implementar un sistema motivacional para el personal de acuerdo con su desempeño y cumplimiento efectivo de las metas del departamento de compra – venta.</p> <p>FA4. Implementar un sistema de recompensas para los empleados a fin de cumplir con las metas propuestas.</p>

Fuente: las autoras (2020)

4.6 Identificación de los Indicadores para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) del departamento de compra – venta de la empresa Marianyela Moto C.A.

Basándose en los estudios anteriores y conocido los objetivos estratégicos así como también las estrategias de la organización se procede a establecer los indicadores que más se ajusten a la estrategia de la empresa para cada perspectiva, antes de establecer los indicadores para cada una de las perspectivas, se debe de tener en cuenta una serie de consideraciones, atendiendo a una serie de criterios, sabiendo los tipos de indicadores del Cuadro de Mandos Integral, estableciendo un número razonable y viendo las características de estos.

Tabla 4.6.1. Indicador, meta y estrategia del departamento de compra – venta de la empresa Marianyela Moto C.A

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Financiera	Aumentar los ingresos de la empresa al menos en un 25% para mediados del año 2021.	Porcentaje de ventas rentable	Aumentar los ingresos de la empresa 25%	FO1. Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos modelos de motos que los diferencien de la competencia. FA3. Incrementar los servicios ofrecidos a los clientes en función de lograr un mayor posicionamiento en el mercado.
	Mantener viabilidad económica de los proyectos con mínima desviaciones de costos, respecto a presupuesto establecidos; a fin de mejorar la productividad y calidad del servicio.	Porcentaje de desviación presupuestaria de los proyectos de inversión	Índice de desviación presupuestaria de 20%	FO4. Desarrollar proyectos de inversión en nuevas tecnologías de equipos mecánicos para el desarrollo de sus procesos.
	Optimizar el uso del capital al menos en un 25% para mediados del año 2021.	Rentabilidad del capital empleado	Mejorar el uso del capital un 25%	DA3. Examinar el estado del patrimonio de la empresa y realizar inversiones a plazo fijo. DA4. Realizar un presupuesto acorde a la situación actual del país en lo que se pueda prever tomando en cuenta las desestabilizaciones económicas y las necesidades de la organización

Fuente: las autoras (2020)

Tabla 4.6.1 Continuación

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Cliente	Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de repuestas acertadas a sus solicitudes.	Porcentaje de solicitudes resueltas	Resolver el 100% de solicitudes de los clientes.	DA2. Fomentar las actividades asociadas a la planificación estratégica para mejorar las ventas y servicios que desarrolla la empresa.
	Crear catálogos de los productos y servicios ofrecidos por la empresa para aumentar las ventas en un 50% para el segundo semestre del año 2021.	Catálogos de los productos y servicios que presta la organización	Aumentar en un 50% el tiempo las ventas	FA2. Elaborar catálogos de los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa Marianyela Moto C.A incluyendo costo y especificaciones respectivas para facilitar la elección de los clientes.
	Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes en un 65 % para conquistar nuevos mercados para el primer trimestre del año 2021	Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes	Aumentar la satisfacción del cliente al menos un 65%	DA1. Crear una campaña publicitaria y difundirla por los distintos medios de comunicación para dar a conocer a la empresa ante clientes potenciales.

Fuente: las autoras (2020)

Tabla 4.6.1 Continuación

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Procesos Internos	Desarrollar un sistema de control y gestión balanceado de indicadores que permita medir resultados y enfocarse en el cumplimiento de sus metas en un 90% para el segundo trimestre del año 2021.	Cuadro de Mando Integral (CMI)	Cumplir el 90% de las actividades pautadas para el Departamento para el año 2021.	DO1. Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que le permita a la empresa en el cumplimiento de las metas.
	Evaluar la gestión interna del departamento de compra y venta para garantizar la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio.	Porcentaje de conformidad en auditorías de procesos	Alcanzar el 90% de conformidad de auditorías de procesos trimestralmente.	DO2. Implementar un plan de auditoría periódica para el seguimiento y control de inventarios del Departamento de Compra y Venta. FO3. Optimizar el nivel de inventario de unidades y repuestos para cubrir las deficiencias presentes durante las operaciones

Fuente: las autoras (2020)

Tabla 4.6.1 Continuación

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Aprendizaje Y Crecimiento	Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos en un 70% para el segundo trimestre del año 2021.	Capacitación del personal	Aumentar habilidades y competencias de los empleos en un 70%	<p>FO2. Realizar actividades de capacitación y orientación dirigida a los empleados de la empresa referentes a los procesos y actividades administrativas, contables y gerenciales.</p> <p>DO2. Implementar un programa de adiestramiento o capacitación continua para el personal que labora en la empresa.</p>
	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 40% para el segundo trimestre del año 2021.	Satisfacción de los empleados	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados en un 40%	<p>DO4. Implementar un sistema motivacional para el personal de acuerdo con su desempeño y cumplimiento efectivo de las metas del departamento de compra – venta.</p> <p>FA4. Implementar un sistema de recompensas para los empleados a fin de cumplir con las metas propuestas.</p>

Fuente: las autoras (2020)

4.7. Establecimiento de los Indicadores de Gestión a partir de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

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

Para establecer los indicadores del Cuadro de Mando Integral se consideraron las necesidades y requerimientos del departamento de compra y venta de Marianyela Moto C.A. de acuerdo a reuniones realizadas con los directivos y gerente del mismo

4.7.1 Perfil de Indicadores y Sistemas de Alerta

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

Los indicadores deben ser evaluados de acuerdo a la meta a lograrse, medidos en una escala del 100% del cumplimiento de la misma. En este sentido, el sistema de alerta aprobado por el departamento de compra y venta de Mariayela Moto C.A para los indicadores quedó de la siguiente manera, destacando que esta dependencia estuvo de acuerdo con los rangos de desempeño propuestos a continuación (ver tabla 4.7.1):

Tabla 4.7.1 Sistema de Alerta Estratégica

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

Fuente: las autoras (2020)

4.7.2 Perfil de cada indicador

En esta etapa se han tomado en cuenta diferentes aspectos que llevarán a la empresa a un control adecuado el cual permita ir rectificando constantemente las desviaciones. En este sentido se describe el perfil de Cada Indicador mencionado anteriormente

Tabla 4.7.2.1. Perfil del Indicador Porcentaje de Ventas

Perspectiva:	Financiera
Objetivo específico	Aumentar los ingresos de la empresa al menos en un 25% para mediados del año 2021.
Indicador:	Porcentaje de ventas
Meta	Aumentar los ingresos de la empresa 25%
Formula	$\left(\frac{\text{Ventas mes}_i - \text{Ventas mes}_{i-1}}{\text{Ventas mes}_{i-1}} \right) * 100\%$
Periodicidad:	Mensual
Responsable	Encargado del departamento de compra venta y presidente
Rango de la gestión	Bueno: % ≥ 25%
	Regular: % = 25%
	Malo: % < 25%

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.7.2.2. Perfil del Indicador Porcentaje de desviación presupuestaria de los proyectos de inversión

Perspectiva:	Financiera
Objetivo específico	Mantener viabilidad económica de los proyectos con mínima desviaciones de costos, respecto a presupuesto establecidos; a fin de mejorar la productividad y calidad del servicio.
Indicador:	Porcentaje de desviación presupuestaria de los proyectos de inversión
Meta	Índice de desviación presupuestaria de 20%
Formula	$\%DP = \frac{CR}{CP} \times 100\%$ <p>CR= Costo Real. CP= Costos Presupuestado.</p>
Periodicidad:	Anual
Responsable	Presidente
Rango de la gestión	<p>Si $\%DP \leq 20\%$, el índice de desviación presupuestaria es baja.</p> <p>Si $20\% < \%DP \leq 30\%$, el índice de desviación presupuestaria es medio, requiere acciones preventivas</p> <p>Si $\%DP > 30\%$, el índice de desviaciones presupuestarias es alto, amerita acciones correctivas.</p>

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.7.2.3. Perfil del Indicador Rentabilidad del capital empleado

Perspectiva:	Financiera
Objetivo específico	Optimizar el uso del capital al menos en un 25% para mediados del año 2021.
Indicador:	Rentabilidad del capital empleado
Meta	Mejorar el uso del capital en un 25%
Formula	$RCE = \text{Gastos comerciales ventas} / \text{Ventas}$
Periodicidad:	Trimestral
Responsable	Presidente y encargado del departamento de compra – venta
Rango de la gestión	<p>Bueno: $\% > 25\%$</p> <p>Regular: $\% = 25\%$</p> <p>Malo: $\% < 25\%$</p>

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.7.2.4. Perfil del Indicador Porcentaje de solicitudes resueltas

Perspectiva:	Cliente
Objetivo específico	Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de repuestas acertadas a sus solicitudes
Indicador:	Porcentaje de solicitudes resueltas
Meta	Resolver el 100% de solicitudes de los clientes.
Formula	$\%SR = \frac{NSPR}{NSR} \times 100\%$ <p>NSPR= Número de Solicitudes Procesadas y Resueltas NSR= Número de Solicitudes Recibidas</p>
Periodicidad:	mensual
Responsable	Encargado del Departamento de compra – venta
Rango de la gestión	Si $100\% \geq SR > 90\%$ la capacidad del departamento de compra-venta para resolver solicitudes satisfactoriamente es alto
	Si $90\% \geq SR \geq 75\%$ la capacidad de la Coordinación para resolver solicitudes satisfactoriamente es medio, requiere acciones preventivas
	Si $SR < 75\%$ la capacidad de la Coordinación para resolver solicitudes satisfactoriamente es baja, amerita acciones correctivas.

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.7.2.5. Perfil del Indicador Catálogos de los productos y servicios que presta la organización

Perspectiva:	Cliente
Objetivo específico	Crear 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
Indicador:	Catálogos de los productos y servicios que presta la organización
Meta	Aumentar en un 50% en el tiempo las ventas
Formula	$SC = N^{\circ} \text{ de servicios} = \sum \text{Numero de servicio}$
Periodicidad:	Anual
Responsable	Presidencia y encargado del departamento de compras y venta
Rango de la gestión	Bueno: 55% al 70%
	Regular: 20% al 45%
	Malo: 00 al 20%

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.7.2.6. Perfil del Indicador Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes

Perspectiva:	Cliente
Objetivo específico	Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes
Indicador:	Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes
Meta	Aumentar la satisfacción del cliente al menos un 65%
Formula	$NC = \frac{\text{Cantidad de unidades agotadas}}{\text{Cantidad de unidades demanda total}} * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Responsable	Encargado del departamento de compras y venta
Rango de la gestión	Bueno: 50% al 65%
	Regular: 20% al 40%
	Malo: 00 al 20%

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.7.2.7 Perfil del Indicador Cuadro de Mando Integral

Perspectiva:	Procesos Internos
Objetivo específico	Desarrollar un sistema de control y gestión balanceado de indicadores que permita medir resultados y enfocarse en el cumplimiento de sus metas.
Indicador:	Cuadro de Mando Integral (CMI)
Meta	Cumplir las metas en un 90% en el 2021
Formula	Mide la capacidad de cumplir con los objetivos estratégicos y la gestión de la organización
Periodicidad:	Anual
Responsable	Presidencia
Rango de la gestión	Bueno: 60% al 90%
	Regular: 30% al 45%
	Malo: 00 al 30%

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.7.2.8. Perfil del Indicador porcentaje de conformidad en auditorías de procesos

Perspectiva:	Procesos Internos
Objetivo específico	Evaluar la gestión interna del departamento de compra y venta para garantizar la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio
Indicador:	Porcentaje de conformidad en auditorías de procesos
Meta	Alcanzar el 90% de conformidad de auditorías de procesos trimestralmente.
Formula	$\%CAP = \frac{TEC}{TEE} \times 100\%$ TEC: Total de Elementos Conformes TEE: Total de Elementos Evaluados
Periodicidad:	Trimestral
Responsable	Presidente y departamento de compra - venta
Rango de la gestión	Si $\%CAP \geq 85\%$, el nivel de conformidad de las auditorías de procesos es el adecuado
	Si $70\% \leq \%CAP < 85\%$, el nivel de conformidad de las auditorías de procesos es regular, requiere acciones preventivas.
	Si $\%CAP < 70\%$, el nivel de conformidad de las auditorías de procesos es regular, amerita acciones correctivas.

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.2.7.8. Perfil del Indicador Capacitación del personal

Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo específico	Mejorar las habilidades y competencias de los empleados
Indicador:	Capacitación del personal
Meta	Aumentar en un 70% las habilidades y competencias de los empleados
Formula	$PC = \frac{\text{Cantidad de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$
Periodicidad:	Anual
Responsable	Presidente
Rango de la gestión	Bueno: 55% al 90%
	Regular: 30% al 45%
	Malo: 00 al 30%

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.7.2.9. Perfil del Indicador grado de satisfacción de los empleados

Perspectiva:	Interno
Objetivo específico	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados
Indicador:	Satisfacción de los empleados
Meta	Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados en un 40%
Formula	$\left(\frac{\text{Trabajadores satisfechos en el mes}_i}{\text{Total de trabajadores del mes}_i} \right) * 100\%$
Periodicidad:	Mensual
Responsable	Presidencia
Rango de la gestión	Bueno: % \geq 40%
	Regular: % = 40%
	Malo: % < 40%

Fuente: Las autoras (2020)

4.8. Elaboración del Mapa de Relaciones Estratégicas del departamento de compra y venta de la Empresa Marianyela Moto C.A.

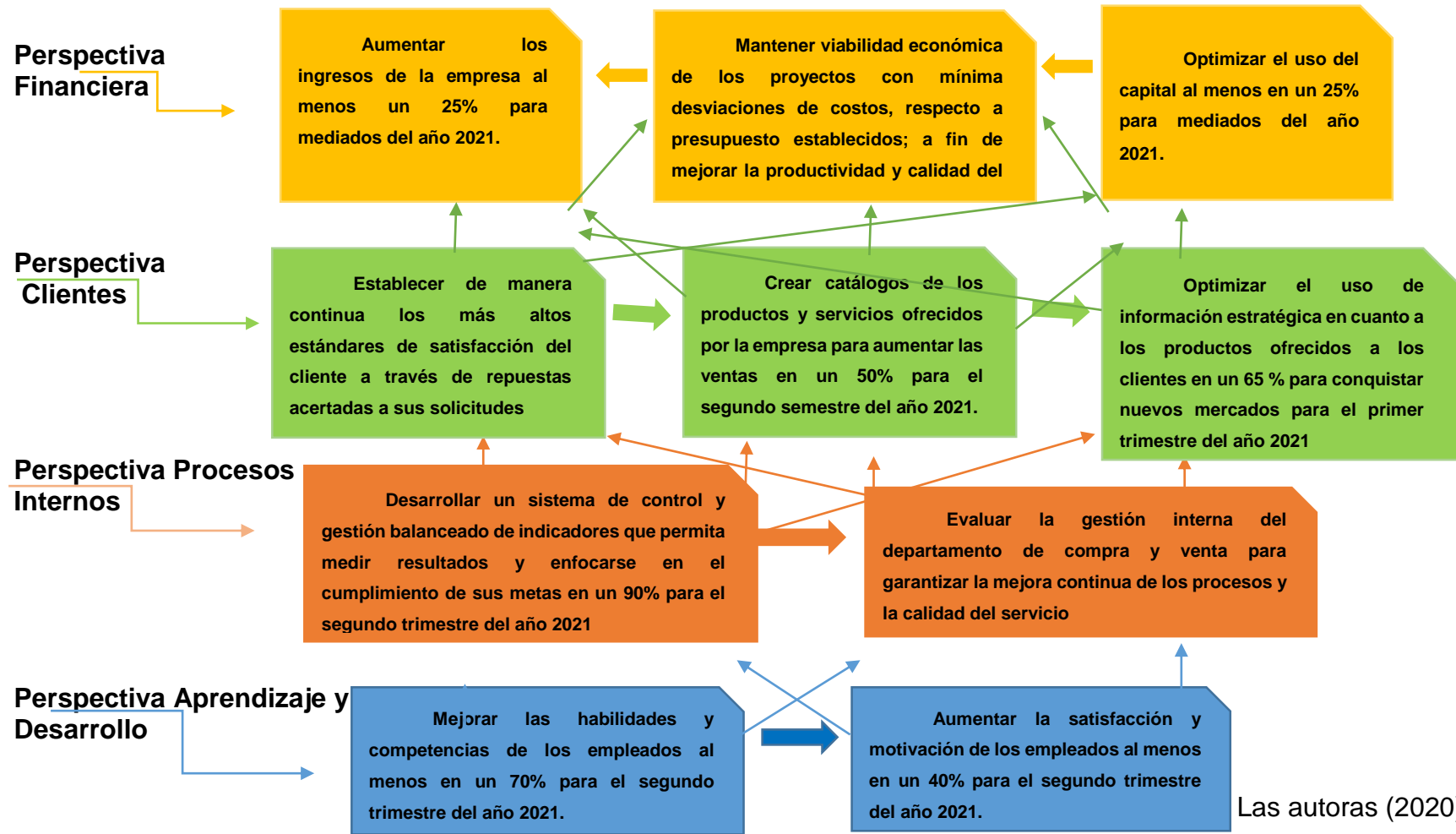
Para la realización del mapa de relaciones estratégicas de la empresa en estudio se tomaron en consideración las diferentes perspectivas del modelo de gestión propuesto por Kaplan y Norton para así relacionarlas. Igualmente, se partirá de los objetivos estratégicos, lo cual permite tener una representación visual de la relación entre ellos.

El contenido de este mapa está enmarcado por una serie de características de diseño, donde se observa las estrategias formuladas anteriormente y que van enmarcadas en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral establecidas por Kaplan y Norton, ordenándolas de arriba a abajo como: perspectiva financiera, de procesos internos, clientes y, aprendizaje y desarrollo respectivamente, estructuradas de modo que, se visualice desde la parte inferior como desde las estrategias de aprendizaje y desarrollo, en este caso con dos (2) objetivos, se da una interacción con el resto de las estrategias, procesos internos con dos (2) objetivos, clientes con tres (3) objetivos y, finalmente la perspectiva

financiera con tres (3) objetivos que fueron colocándose en la parte superior del mapa los cuales de ser implementados por la empresa tendrán una repercusión positiva en su funcionamiento.

A continuación, en la figura se muestra el mapa estratégico del departamento de compra y venta de la Empresa Marianyela Moto C.A:

Figura 2. Mapa estratégico propuesto para el Departamento de compra y venta de la empresa Marianyela Moto C.A.



Teniendo en cuenta que los empleados son el recurso más valioso dentro de una empresa, es necesario enfatizar que para el mejoramiento de los resultados es totalmente viable iniciar con la adecuación de este recurso a las necesidades de la empresa, es decir, la obtención de habilidades y competencias que estén en sintonía con las necesidades de los diferentes propósitos establecidos por dicha organización. Es por esto que, una de las principales estrategias empleadas es justamente la de mejorar las habilidades y competencias de los empleados, esto lleva a la correcta ejecución de las actividades de la organización y, además, alcanzando desde la perspectiva de los empleados altos niveles de satisfacción laboral y la motivación impactando de forma positiva a los resultados deseados.

Al contar con empleados capacitados y motivados, es posible visualizar un panorama mucho más claro y positivo de los aspectos relacionados a los procesos internos de la empresa, mejorando la rapidez de atención y disminuyendo los costos de producción, dando como resultado un aumento de los niveles de productividad de la empresa, además de permitir la implementación de nuevas tecnologías que permitan agilizar los procesos y así, de este modo lograr superar problemas como el retraso de pedidos hechos por los clientes, logrando crear confianza y credibilidad de parte de estos para conseguir a través de estos valores positivos su plena satisfacción e identificación con la empresa.

Esto a su vez tiene un impacto directo en los resultados financieros de la empresa, los cuales para este caso son fundamentales para el logro del éxito tomando en cuenta que, contando con un alto nivel de satisfacción de parte de los clientes es natural esperar que esto tenga repercusión en el nivel de ventas, la cantidad de ingresos percibidos y, de esta manera, poder percibir un aumento de la rentabilidad de la empresa que viene a ser el objetivo principal de toda organización.

4.9. Elaboración del Plan para la Implementación del Modelo de Gerencial Basado en un Cuadro de Mando Integral de las Actividades del departamento de compra y venta de la Empresa Marianyela Moto C.A.

Luego de haber realizado el cuadro de mando integral bajo las cuatro perspectivas tanto financieras como no financieras para el departamento de compra y venta de la empresa Marianyela Moto C.A., el cual permitirá llevar el logro de planes de acción, con la finalidad de especificar las actividades requeridas para lograr la ejecución de las estrategias y, por ende, alcanzar cada objetivo trazado, buscando así la programación y coordinación de una secuencia lógica de actividades que accedan materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos.

Es importante resaltar, que para la elaboración de los planes de acción fue necesario enumerar cada una de las actividades a realizar en forma secuencial, de igual forma se sugiere el personal responsable, la duración estimada, los recursos asignados y los mecanismos de retroalimentación, por medio del cual se proporciona la información o los resultados emitidos de cada uno de los pasos involucrados en el plan de acción. Las tablas se muestran los planes de acción a seguir para el desarrollo e implantación de las estrategias.

Tabla 4.9.1 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades de la empresa Marianyela Moto C.A

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar los ingresos de la empresa al menos en un 25% para mediados del año 2021. 2. Mantener viabilidad económica de los proyectos con mínima desviaciones de costos, respecto a presupuesto establecidos; a fin de mejorar la productividad y calidad del servicio. 3. Optimizar el uso del capital al menos en un 25% para mediados del año 2021. 			
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos modelos de motos que los diferencien de la competencia. 2. Incrementar los servicios ofrecidos a los clientes en función de lograr un mayor posicionamiento en el mercado. 3. Desarrollar proyectos de inversión en nuevas tecnologías de equipos mecánicos para el desarrollo de sus procesos. 4. Examinar el estado del patrimonio de la empresa y realizar inversiones a plazo fijo. 5. Realizar un presupuesto acorde a la situación actual del país en lo que se pueda prever tomando en cuenta las desestabilizaciones económicas y las necesidades de la organización 			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Realizar un estudio a fin de identificar cuáles son los productos más demandados en el mercado actual	Coordinador del Departamento de Compras y Ventas	3 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Estudio de análisis de indicadores de productos vendidos, por la empresa y por la competencia
Jerarquizar por orden de más vendido a menos vendidos los productos del mercado		1 semanas		Listado de productos más vendidos
Identificar los posibles proveedores de dichos productos		2 semanas		
Identificar los precios actuales del mercado de los productos y servicios para comparar con los propios y los de la competencia más cercana	Presidente y Vicepresidente	2 semanas		Listado de productos y servicios con sus precios actuales
Identificar los posibles proveedores de dichos productos y servicios		3 semanas		

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.9.1. continuación

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar los ingresos de la empresa al menos en un 25% para mediados del año 2021. 2. Mantener viabilidad económica de los proyectos con mínima desviaciones de costos, respecto a presupuesto establecidos; a fin de mejorar la productividad y calidad del servicio. 3. Optimizar el uso del capital al menos en un 25% para mediados del año 2021. 			
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la participación en el mercado ofreciendo nuevos modelos de motos que los diferencien de la competencia. 2. Incrementar los servicios ofrecidos a los clientes en función de lograr un mayor posicionamiento en el mercado. 3. Desarrollar proyectos de inversión en nuevas tecnologías de equipos mecánicos para el desarrollo de sus procesos. 4. Examinar el estado del patrimonio de la empresa y realizar inversiones a plazo fijo. 5. Realizar un presupuesto acorde a la situación actual del país en lo que se pueda prever tomando en cuenta las desestabilizaciones económicas y las necesidades de la organización 			
Invertir en nuevos equipos con la última tecnología para la optimización del servicio	Presidente Coordinador del departamento de Compras y Ventas Jefe de servicios Contador Público	5 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Listado de máquinas y aparatos adquiridos con sus facturas
Realizar promociones de productos y servicios al cliente	Atención al cliente	1 semanas		informe de inventario tiempo real
Entrega a tiempo del producto o servicio requerido por el cliente		2 semanas		
Comprobar que el cliente acceda a las promociones ofrecidas		2 semanas		
Realizar estudios a fin de detectar necesidades prioritarias de la empresa	Presidencia y Vice Presidencia	3 semanas	Técnicos, humanos	Necesidades detectadas y priorizadas

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.9.2 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades del departamento de compra y venta de la empresa Marianyela Moto C.A

PERSPECTIVA CLIENTE				
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente a través de repuestas acertadas a sus solicitudes. 2. Crear catálogos de los productos y servicios ofrecidos por la empresa para aumentar las ventas en un 50% para el segundo semestre del año 2021. 3. Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes en un 65 % para conquistar nuevos mercados para el primer trimestre del año 2021. 			
Estrategias:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar las actividades asociadas a la planificación estratégica para mejorar las ventas y servicios que desarrolla la empresa. 2. Elaborar catálogos de los diferentes productos y servicios que ofrece la empresa Marianyela Moto C.A incluyendo costo y especificaciones respectivas para facilitar la elección de los clientes. 3. Crear una campaña publicitaria y difundirla por los distintos medios de comunicación para dar a conocer a la empresa ante clientes potenciales. 			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Identificar los tópicos con más carencia dentro la empresa los cuales deban ser ajustarse a las necesidades de los clientes	Presidencia, Vicepresidencia y Ventas	4 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Listado de procesos
Proponer límites de tiempo para la ejecución de tareas específicas por departamento	Vice Presidencia y Coordinador del Departamento de compra y venta	3 semanas		Reuniones
Asignar personal que se encargue de realizar encuestas a los clientes regulares a fin de conocer su experiencia con los servicios prestados por la empresa		3 semanas		
Crear catálogos de los productos que ofrece la empresa para que el cliente puede estudiar y evaluar su compra o servicio		2 semanas		Listado de productos con sus precios actuales

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.9.3. Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades del departamento de compra y venta de la empresa Marianyela Moto C.A

PERSPECTIVA INTERNO				
Objetivos:	1. Desarrollar un sistema de control y gestión balanceado de indicadores que permita medir resultados y enfocarse en el cumplimiento de sus metas en un 90% para el segundo trimestre del año 2021. 2. Evaluar la gestión interna del departamento de compra y venta para garantizar la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio.			
Estrategias:	1. Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que le permita a la empresa en el cumplimiento de las metas. 2. Implementar un plan de auditoria periódica para el seguimiento y control de inventarios del Departamento de Compra y Venta. 3. Optimizar el nivel de inventario de unidades y repuestos para cubrir las deficiencias presentes durante las operaciones			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Identificar los procesos que se ejecutan en la empresa	Vice Presidencia y Coordinador del departamento de compra y venta	1 semana	Técnicos, económicos y humanos	Clasificación de los procesos que realiza la empresa
Identificar las actividades ejecutadas según cada proceso de trabajo dentro de la empresa				
Preparar presupuestos y planes de inversión asociado a la mejora de las instalaciones	Presidencia Vicepresidencia Contador Público	4 semanas	Técnicos, humanos	Planes de inversión y presupuestos
Desarrollar el cuadro de mando integral con los planes de acción	Presidencia y Vice Presidencia y Coordinador departamento de compra y venta	4 semanas	Técnicos, económicos y humanos	Reuniones
Proponer límites de tiempo para la ejecución de tareas específicas para el departamento		Permanente		
Determinar la distribución más adecuada para el flujo de repuestos en el proceso de reparación y mantenimiento a fin de reducir tiempos de ejecución de los servicios al cliente				

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.9.3. Continuación

PERSPECTIVA INTERNO				
Objetivos:	1. Desarrollar un sistema de control y gestión balanceado de indicadores que permita medir resultados y enfocarse en el cumplimiento de sus metas en un 90% para el segundo trimestre del año 2021. 2. Evaluar la gestión interna del departamento de compra y venta para garantizar la mejora continua de los procesos y la calidad del servicio.			
Estrategias:	1. Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que le permita a la empresa en el cumplimiento de las metas. 2. Implementar un plan de auditoria periódica para el seguimiento y control de inventarios del Departamento de Compra y Venta. 3. Optimizar el nivel de inventario de unidades y repuestos para cubrir las deficiencias presentes durante las operaciones			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Realizar un estudio de las necesidades tecnológicas de la empresa	Presidencia y Vice Presidencia Coordinador de Compras y ventas,	3 semanas	Técnicos	Listado de necesidades
Elaborar el plan sobre los requerimientos tecnológicos				Planes de inversión
Efectuar las adquisiciones tecnológicas estipuladas en el plan	Coordinador de Compras y ventas	Indefinido	Económicos	Solicitudes de adquisición de equipos, materiales y herramientas tecnológicas
Ejecutar el plan para fomentar las inversiones tecnológicas en la empresa	Todo el Personal		Económicos	Reuniones, informe
Concientizar al personal para que todos estén al tanto de los objetivos de la empresa a corto y largo plazo	Presidencia y coordinador de compra y venta	3 semanas	Técnicos, económicos y humanos	Reuniones

Fuente: Las autoras (2020)

Tabla 4.9.4. Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades del departamento de compra y venta de la empresa Marianyela Moto C.A

PERSPECTIVA APENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Objetivos:	1. Mejorar las habilidades y competencias de los empleados al menos en un 70% para el segundo trimestre del año 2021. 2. Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 40% para el segundo trimestre del año 2021.			
Estrategias:	1. Realizar actividades de capacitación y orientación dirigida a los empleados de la empresa referentes a los procesos y actividades administrativas, contables y gerenciales. 2. Implementar un programa de adiestramiento o capacitación continua para el personal que labora en la empresa. 3. Implementar un sistema motivacional para el personal de acuerdo con su desempeño y cumplimiento efectivo de las metas del departamento de compra – venta. 4. Implementar un sistema de recompensas para los empleados a fin de cumplir con las metas propuestas.			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Identificar las necesidades de capacitación del personal asociado a cada área	Vice Presidencia Coordinador del Departamento de compra y venta	3 semanas	Técnicos	Listado de necesidades de capacitación
Preparar planes de capacitación por tipo de personal	Presidencia o Vice Presidencia	3 semanas	Técnicos	Planes de capacitación por área y personal
Capacitar al personal en sus respectivas áreas de competencia	Personal	Indefinido	Económicos	Certificado de aprobación y/o asistencia a la capacitación
Motivar el desempeño sobresaliente en el trabajador a través del pago por desempeño: aumentar sus salarios por los méritos obtenidos, entregarles comisiones por cumplir tareas asignadas o coordinar eficazmente trabajos en equipos	Presidencia Coordinador del Departamento de compra y venta	semestral	Económicos	Informe por resultado
Ponderar los resultados tras la ejecución del adiestramiento	Presidencia	1 semana	Técnico, Económico	Informe de resultado
Efectuar seguimiento para detectar nuevas brechas de adiestramiento	Presidencia	Indefinido	Humano, Técnico	Informe de Seguimiento

Fuente: Las autoras (2020)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En el diagnóstico de la situación actual del Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A., se pudo evidenciar importantes hallazgos como la ausencia de objetivos estratégicos definidos e inexistencia de un plan gerencial lo que está provocando el no desenvolvimiento pleno de las actividades de la compañía; así como también, debilidades en términos de medición y control de gestión, referidos fundamentalmente al hecho de que los objetivos y actividades de la dependencia no poseen indicadores o índices que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los mismos.

- La auditoría interna y externa realizada por medio de un trabajo en equipo de las investigadoras y el personal directivo de la empresa identificaron once (11) fortalezas y once (11) debilidades a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI); y con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se detectaron diez (10) amenazas y nueve (09) oportunidades; mostrando un diagnóstico integral de la organización.

- La Matriz FODA generó la creación de dieciséis (16) estrategias viables enlazadas con las cuatro (04) perspectivas del cuadro de mando integral que fueron meditadas y establecidas con los gerentes de la empresa Marianyela Moto C.A para el logro de los objetivos estratégicos.

- Partiendo de las necesidades y requerimientos del departamento de compra y venta se establecieron diez (10) indicadores estratégicos como representación cuantificable y medible del comportamiento y desempeño de todo el proceso de la empresa Marianyela Moto C.A., que servirán de guía y control para el logro de las estrategias.
 - El Cuadro de Mando Integral brinda una visión global de la situación de la empresa Marianyela Moto C.A., al proporcionar información continua desde sus diferentes perspectivas a la gerencia por medio del mapa estratégico, objetivos, estrategias y planes de acción a seguir, actividades, indicadores, metas, recursos, duración, recursos, responsables y recursos de retroalimentación lo que le permitirá adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo.

5.2. Recomendaciones

Para el logro del éxito es necesario que una organización oriente sus esfuerzos al cumplimiento cabal de las metas establecidas por sí mismos, así como el apego a sus principios e identidad. En este sentido, surgen las siguientes recomendaciones:

- Establecer un plan gerencial que permita el desenvolvimiento, desarrollo y control pleno de las actividades de la compañía a través de instrumentos para medir el comportamiento y desempeño de los procesos, en función de evidenciar el cumplimiento de los objetivos del departamento de compra y venta; y de esta manera, conocer si los mismos se están llevando a cabo de manera adecuada o no.
- La empresa debe ejecutar auditorías internas y externas cada seis (06) meses lo que permitirá estar en constante proceso de revisión

y control para reducir sus debilidades y amenazas apoyadas en sus fortalezas y las oportunidades que le otorga este mundo empresarial competitivo que se encuentra en constantes procesos de cambios y transformaciones.

- Anualmente, se deben revisar las estrategias y realizar los ajustes necesarios de acuerdo con la realidad existente, siempre de acuerdo al Cuadro de Mando Integral (CMI). De esta Manera la organización se mantiene con un concepto claro para cumplir con todos sus propósitos.
- La Gerencia debe llevar el seguimiento periódico de los indicadores de gestión acorde a su frecuencia de medición, porque esto permite monitorear cada una de las actividades y emprender las acciones correctivas o preventivas, en caso de existir incumplimientos o desviaciones. Las acciones correctivas o preventivas a tomar en consideración ante desviaciones evidenciadas, deben formularse en reuniones donde se integre todo el personal del Departamento de Compra y Venta y la Gerencia, impulsando el trabajo en equipo, recordando que es el capital humano el principal recurso del que dispone dicha dependencia, y a su vez, los que deben tomar parte activa en las decisiones que han de incidir sobre su desempeño.
- Implementar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral propuesto, para de esta manera orientar la organización hacia la creación de valor, integrando la información de las diversas áreas de negocio, y formulando y comunicando una nueva estrategia para un entorno más competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

Agulló (1997). Jóvenes, Trabajo e Identidad. Servicio de Publicaciones Universidad de Oviedo. Asutias, España.

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

Caña, C. (2010). Propuesta de un Modelo Gerencial Basado en Cuadro de Mando Integral en el Departamento de Acreditación del Liceo Bolivariano Manuel Cedeño, Caicara del Orinoco, Estado Bolívar. Universidad de Oriente.

Castro (2005). La Investigación del Entorno Natural Primera Edición. Editorial Salamandra, Bogotá Colombia.

Chiavenato, I (2009) Evaluación del Desempeño 2da edición. Colombia

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

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N°36.860. 30 de Diciembre de 1999.

David F (2003) "Conceptos se Administración Estratégica" 9na Edición. México.

Drucker P, (1984) "Planificación estratégica" Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.

García, C.(2004). El cuestionario. Editorial. Limusa. México

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 Universidad de Oriente Extensión Región Centro Sur Anaco.*
- Francés, A. (2006). Estrategias y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. Ed. IESA. Juárez Estado de México.
- Jaramillo, J. (2006). Indicadores de Gestión. 3R ediciones. Bogotá. Colombia.
- Kaplan R. y Norton D. (2001) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Morrisey, (1996). *Desarrollo de un plan estratégico*. L., Mexico.
- Parella y Martins. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Segunda edición. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL).
- Patiño, F. y Jimeno, Carla (2013). El Total Performance Scorecard (TPS) aplicado a la Gestión del Talento Humano como estrategia competitiva para la asociación de profesores de la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre. Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente
- Romero A. y Torres S. (2013). *El cuadro de mando integral para la empresa UNITEG S.A. Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente.*
- Sastre, F (1998). *La empresa en su resultado*. El Beneficio editorial y la Contabilidad del Conocimiento. España.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de investigación científica (4º ed.) México. Limusa.

HOJAS DE METADATOS

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

Título	“Propuesta de un modelo gerencial basado en un cuadro de mando integral para el departamento de compra y venta caso: empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana estado Anzoátegui”
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Contreras F., Lujdiana del V.	CVLAC	27.214.712
	e-mail	lujdianacontreras@gmail.com
	e-mail	
Plaz, A., Keyla del V.	CVLAC	27.213.826
	e-mail	keyladvpa@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Empresa de compra y venta
Foda
Indicadores
Cuadro de mando integral
Gerencia
Plan de acción
Modelo gerencial
Toma de decisiones

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Licdo. Contaduría Pública

Resumen (abstract):

Resumen

La investigación tiene como objetivo proponer un modelo gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Compra y Venta de la Empresa Marianyela Moto C.A. de Santa Ana Estado Anzoátegui. La metodología se basó en un estudio de campo, apoyada en la investigación documental y con un nivel descriptivo. Para la recolección de los datos se utilizó un instrumento que fue validado a través del juicio de tres expertos y fue aplicada a la población objeto de estudio. Los resultados fueron procesados y obtenidos a través de técnicas de estadísticas descriptivas, frecuencias porcentuales, representadas en cuadros y gráficos; análisis interno y externo a partir de la matriz FODA. Como resultados se formularon estrategias, objetivos, indicadores y planes de acción para cada perspectiva del CMI, recomendando a la empresa su implementación al Departamento de Compra y Venta.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail									
	ROL	CA	AS	TU	X	JU				
MSc. Evelyn Pinto	ROL									
	CVLAC	12.075.654								
	e-mail	Evepinto44@gmail.com								
	e-mail									
Licdo. Tenias, Amilkar	ROL									
	CVLAC	13.539.701								
	e-mail	amilkartenias@hotmail.com								
	e-mail									
Licda. Ovalles, Mabel	ROL									
	CVLAC	9.819.883								
	e-mail	ovallesmabelita@gmail.com								
	e-mail									

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2021	04	16

Lenguaje: SPA

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
PG-Lujdianakeyla.doc	Aplication/word

Alcance:

Espacial: UNIVERSAL

Temporal: INTEMPORAL

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciada en Contaduría Pública

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado (a)

Área de Estudio:

Ciencias Administrativas

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

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN° 0975

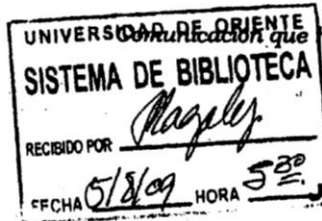
Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

Letido 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.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario



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

JABC/YGC/maruja

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

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

Autor(es):

Contreras F., Lujdiana del V.
CI. 27.214.712

Plaz, A., Keyla del V.
CI. 27.213.826

MSc. Evelyn Pinto
TUTOR