

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL, BAJO LA
METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA PROCT-PETROL C.A., ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Presentado por:

Giammanco B., Valeria

**Trabajo de Grado Presentado ante la Universidad de Oriente como Requisito
para Optar al Título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Julio de 2018

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL, BAJO LA
METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA PROCT-PETROL C.A., ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

MSc. Bousquet S., Juan C.
Asesor Académico

Anaco, Julio de 2018

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL, BAJO LA
METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA PROCT-PETROL C.A., ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado calificador

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

APROBADO

MSc. Bousquet S., Juan C.
Asesor Académico

MSc. Rojas A., Bigmar A.
Jurado Principal

MSc. Silva de S., Yadira M.
Jurado Principal

Anaco, Julio de 2018

RESOLUCIÓN

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

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

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto a cada una de las personas que me acompañaron en mis 5 años de estudios en la Casa Más Alta, donde tuve una montaña de emociones, como sé que cualquier estudiante que en ella se encuentra, las tiene.

A Carolina, Chaparro, María Daniela, Jessica, Mauricio y Geo, porque significaron mucho en este largo camino, y equipo es la palabra que puede definir lo que vivimos juntos. Solo nosotros sabemos el esfuerzo que tuvimos a lo largo de esta trayectoria, materia tras materia, intensivo tras intensivo, semestres tras semestre, de esta linda carrera. Debo aceptar que al principio no veía motivación alguna, pero una vez que la empecé a conocer sabía que me iba a servir de mucho, y hoy en día puedo decir con total seguridad que he vivido esa sensación de que, gracias a estos años, pude sacarles provecho a mis años de estudio.

Es Gratificante escribir estas líneas y pensar en el esfuerzo que mis padres siempre han hecho por mí, y que me han mostrado desde el día uno de mi vida. Llegar hasta aquí y poder regalarles este pedacito de lucha, que ha marcado significativamente mi vida, es una emoción enorme en mí. Esto es para ustedes.

A mis Hermanos por ser mis perfectos modelos de acciones, que son las que hoy me definen y con las que he logrado tanto. Que han estado siempre, unos lejos, otros cerca, pero han sido los pilares más fuertes, y mientras eso no se derrumbe yo seré fuerte, ante todo.

Me siento muy orgullosa de mí y de esta etapa que está finalizando. Pero que, desde ya, estoy viendo que estos años de estudios me han forjado tanto en un área

laboral y en mi vida en general. Lo vivido en la universidad nunca se olvida, y una vez que lo experimentas existe mucha gratitud por toda la experiencia aprendida.

Gracias Profesores por ser mi guía, y a las personas que me han ayudado a lograr este gran proyecto, porque algunos han sido tan especiales y llenos de paciencia. Tal vez nunca fui alguien muy expresiva, pero encontrármelos en cualquier pasillo de la UDO, y saludarlos con una gran sonrisa era mi manera de darles las gracias por lo tanto que hacían por mí y cada uno de mis compañeros, día tras día, en cualquier salón de clases, llenándonos de tantos conocimientos y experiencias. Esto también es para ustedes.

MUCHAS GRACIAS

Giammanco B., Valeria

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la vida por darme cada una de las pruebas que he tenido en el camino, llevándome justo a las cosas que necesito. Gracias por estos largos años de estudio que sin duda alguna han forjado mi personalidad, mis decisiones y lo que tengo hoy día, con ayuda de mis padres, de Dios, de las personas que me han rodeado y las que he conocido a lo largo del camino.

No ha sido sencillo, pero me quedo con lo que he vivido y que me ha servido para crecer, desarrollarme y cumplir las metas u objetivo que me he planteado, en un área laboral, o en cualquier otro entorno que me encuentre.

Esta meta cada vez está más cerca de lograrla y agradezco profundamente estar a solo un paso.

Gracias familia, gracias dios, gracias UDO, gracias profesores, y por todo lo bueno que ha llegado para quedarse y aprender de ello.

Giammanco B., Valeria

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



**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL, BAJO LA
METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA PROCT-PETROL C.A., ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Valeria, Giammanco B.
Tutor: MSc. Bousquet S., Juan C.
Fecha: Julio - 2018

RESUMEN

El presente Trabajo de Grado se planteó como objetivo general: diseñar un modelo de gestión integral, bajo la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Proct-Petrol C.A., Anaco estado Anzoátegui; ya que se requiere la ejecución de los procesos de forma coordinada e integral, de manera que se puedan atender los proyectos de acuerdo a las necesidades y prioridades del negocio. Para cumplir con ello. La investigación es de tipo descriptiva fundamentada en un diseño de campo, se utilizaron como técnicas de recolección de datos: la observación directa, revisión documental, entrevistas no estructuradas y encuestas. Se concluyó que el personal necesita tener conocimientos estratégicos de la Gerencia, para ello se recomienda implementar el modelo, el cual funciona como un sistema de gestión y de comunicación de estrategia hacia toda la organización. Como resultado final se generó una propuesta que incluyó los indicadores claves correspondientes a cada perspectiva y los vectores estratégicos para el modelo de gestión, lo que permitió realizar un modelo causa-efecto preliminar y definir los responsables de las medidas estratégicas determinadas.

Descriptores: Diseño, Planificación Estratégica, Auditorías, Cuadro de Mando Integral, Indicadores de Gestión.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I.....	17
EL PROBLEMA	17
1.1 Planteamiento del Problema.....	17
1.2 Objetivos de la Investigación	22
1.2.1 Objetivo General.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 Justificación e Importancia de la Investigación	23
1.4 Alcance y Delimitación de la Investigación.....	23
1.5 Identificación de la Empresa	24
1.5.1 Nombre de la Empresa.....	24
1.5.2 Localización Geográfica.....	24
1.5.3 Reseña Histórica	25
1.5.4 Objetivo Organizacional.....	25
1.5.5 Misión.....	26
1.5.6 Visión.....	26
1.5.7 Contexto Organizacional	27
1.5.8 Funciones de sus Departamentos.....	27
1.5.9 Organigrama General.....	29
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1 Antecedentes de la Investigación	30
2.2 Bases Teóricas	34
2.2.1 Planeación.....	34
2.2.2 Planeación Estratégica	34
2.2.3 Planificación Estratégica	35
2.2.4 Industria	37
2.2.5 Fortalezas Internas	37
2.2.6 Debilidades Internas	37
2.2.7 Oportunidades Externas.....	37
2.2.8 Amenazas Externas.....	38

2.2.9 Estrategias.....	38
2.2.10 Visión y Misión	38
2.2.11 Objetivos Estratégicos	39
2.2.12 Políticas.....	39
2.2.13 Normas.....	39
2.2.14 Indicadores de Gestión	40
2.2.15 Matriz FODA.....	40
2.2.16 Balanced Scorecard (BSC)	40
CAPÍTULO III.....	44
MARCO METODOLÓGICO	44
3.1 Nivel de Investigación.....	44
3.2 Diseño de la Investigación	44
3.3 Población y Muestra	45
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	46
3.4.1 Revisión Documental.....	46
3.4.2 Encuesta.....	47
3.4.3 Cuestionario.....	47
3.4.4 Observación Científica	48
3.5 Técnicas de Análisis de Datos.....	48
3.6.1 Matriz Fortaleza, Debilidades, Oportunidades, Amenazas (FODA).....	49
3.5.2 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	50
3.5.3 Modelo de la Planificación Estratégica	51
3.5.4 Indicadores.....	53
3.5.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	53
3.5.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	54
3.5.6.1 Determinación de Valores Ponderados de la Matriz EFI.....	55
3.5.7 Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	56
3.5.8 Mapas Estratégicos	57
3.6 Validación del Instrumento	57
3.7 Operacionalización de las Variables	58
3.8 Desarrollo Metodológico de la Investigación	59
3.6.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui.....	59
3.6.2 Análisis de los Factores Internos y Externos que Influyen en la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui.....	60
3.6.3 Identificación de la Orientación Estratégica de la Gerencia de Proct- Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui	60
3.6.4 Definición de Indicadores de Gestión que Permitan la Optimización en la Toma de Decisiones Orientadas a los Objetivos Estratégicos de la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui.....	61
3.6.5 Elaboración de un Modelo de Gestión Integral Para el Manejo de Indicadores en la Gerencia de Proct-Petrol C.A., Empleando la Metodología Cuadro de Mando Integral.....	62

CAPÍTULO IV	63
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	63
4.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui	63
4.1.1 Proct-Petrol C.A.	63
4.1.1.1 Visión.....	64
4.1.1.2 Misión	65
4.1.1.3 Políticas de la Organización.....	65
4.1.1.4 Productos Ofrecidos.....	67
4.1.2 Funciones Desempeñadas por Departamentos de la Empresa.....	68
4.1.2.1 Funciones del Departamento de Mercadeo y Venta	68
4.1.2.2 Funciones del Departamento Administrativo	68
4.1.2.3 Funciones del Departamento de Ingeniería y Servicios.....	69
4.1.2.4 Funciones del Departamento de Consultoría	70
4.1.3 Situación Actual Proct-Petrol C.A.....	70
4.2 Análisis de los Factores Internos y Externos que Influyen en la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui	72
4.2.1 Auditoría Interna.....	73
4.2.1.1 Resumen de las Fortalezas y Debilidades	84
4.2.1.2 Análisis Estructural para la Auditoría Interna	85
4.2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	90
4.2.2 Auditoría Externa.....	92
4.2.2.1 Resumen de las Oportunidades y Amenazas	104
4.2.2.2 Análisis Estructural para la Auditoría Externa	105
4.2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	108
4.2.3 Matriz FODA.....	109
4.2.4 Cadena de Valor	112
4.3 Identificación de la Orientación Estratégica de la Gerencia de Proct- Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui	113
4.3.1 Misión	114
4.3.2 Visión.....	117
4.3.3 Valores Corporativos.....	119
4.3.4 Definición de la Estrategia.....	121
4.3.5 Establecimiento de los Objetivos Estratégicos	122
4.3.6 Mapa Estratégico de Proct-Petrol C.A	124
4.4 Definición de Indicadores de Gestión que Permitan la Optimización en la Toma de Decisiones Orientadas a los Objetivos Estratégicos de la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui	126
4.4.1 Definición de los Indicadores de Gestión.....	127
4.4.2 Definición de Metas e Iniciativas	134
4.5 Elaboración de un Modelo de Gestión Integral Para el Manejo de Indicadores en la Gerencia de Proct-Petrol C.A., Empleando la Metodología Cuadro de Mando Integral.....	136

CAPÍTULO V	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
5.1 Conclusiones	140
5.2 Recomendaciones	143
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	144
ANEXOS	149
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	158

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1 Población y Muestra	46
Tabla 3.2 Estructura Básica de la Matriz FODA	50
Tabla 3.3 Operacionalización de las Variables	58
Tabla 4.1 Guía de Observación	71
Tabla 4.2 Resumen de las Fortalezas y Debilidades	84
Tabla 4.3 Análisis Estructural de los Factores Internos	86
Tabla 4.4 Análisis Estructural de los Factores Internos	87
Tabla 4.5 Valores Ponderados de la Matriz EFI	90
Tabla 4.6 Matriz EFI para Proct-Petrol C.A.	91
Tabla 4.7 Resumen de las Oportunidades y Amenazas	104
Tabla 4.8 Análisis Estructural de los Factores Externos	105
Tabla 4.9 Análisis Estructural de los Factores Externos	106
Tabla 4.10 Valores Ponderados de la Matriz EFE	108
Tabla 4.11 Matriz EFE Para Proct-Petrol C.A.	109
Tabla 4.12 Matriz FODA Proct-Petrol C.A.	111
Tabla 4.13 Declaración de la Misión	115
Tabla 4.14 Declaración de la Visión	117
Tabla 4.15 Definición de Valores Corporativos	120
Tabla 4.16 Objetivos Estratégicos por Perspectiva	123
Tabla 4.17 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Financiera	127
Tabla 4.18 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Cliente	128
Tabla 4.19 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Procesos Internos	130
Tabla 4.20 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	131
Tabla 4.21 Objetivos Estratégicos e Indicadores de Gestión	133
Tabla 4.22 Metas e Iniciativas Perspectiva Financiera	134
Tabla 4.23 Metas e Iniciativas Perspectiva del Cliente	135
Tabla 4.24 Metas e Iniciativas Perspectiva Procesos Internos	135
Tabla 4.25 Metas e Iniciativas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	136
Tabla 4.26 Cuadro de Mando Integral para la Proct-Petrol C.A.	138

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Proct-Petrol C.A.	24
Figura 1.2 Organigrama General de la Empresa.....	29
Figura 2.1 El cuadro de Mando Integral Proporciona una Estructura Para Transformar una Estrategia en Términos Operativos	41
Figura 2.2 Modelo de las Cuatro Fases.....	43
Figura 3.1 Modelo de la Planificación Estratégica	52
Figura 4.1 Productos Ofrecidos por Proct-Petrol C.A.	67
Figura 4.2 Resultado Ítem 1 al 8 del Instrumento de Recolección de Datos	75
Figura 4.3 Resultado Ítem 9 al 14 del Instrumento de Recolección de Datos	77
Figura 4.4 Resultado Ítem 15 al 20 del Instrumento de Recolección de Datos	79
Figura 4.5 Resultado Ítem 21 al 26 del Instrumento de Recolección de Datos	81
Figura 4.6 Resultado Ítem 27 al 32 del Instrumento de Recolección de Datos	83
Figura 4.7 Cadena de Valor – Proct-Petrol C.A.....	112
Figura 4.8 Valores Corporativos Proct-Petrol C.A.	119
Figura 4.9 Mapa Estratégico Proct-Petrol C.A.	124

INTRODUCCIÓN

Un entorno en donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos se define como un ambiente turbulento, sin duda el avance de la globalización impulsada principalmente por el desarrollo tecnológico de las comunicaciones ha potenciado que la turbulencia generada en un determinado país o economía pueda extenderse rápidamente al resto del mundo, impactando significativamente las condiciones económicas, políticas y sociales en la que se desenvuelven las organizaciones. Nuestro país no es la excepción, actualmente la combinación de factores exógenos (Desaceleración de las principales economías y surgimiento de nuevas tecnologías) y factores endógenos (fracaso del modelo económico y falta de voluntad para rectificar errores) han provocado la caída del precio del petróleo y han ocasionado una severa crisis que mantiene en permanente turbulencia la realidad nacional.

Se puede llegar a pensar que en una Venezuela como la de hoy hacer planificación estratégica resulta poco factible considerando que las variables del entorno cambian constantemente y de manera muy rápida. Ante esta realidad se debe reflexionar que si bien es cierto la planificación es resultado de un minucioso análisis para la construcción de estrategias luego de la abstracción acerca del rumbo que se desea seguir en determinada situación, también es cierto que los cambios en la planificación pueden darse como una respuesta ordenada a acontecimientos inesperados del entorno. Lo que puede deducirse de una frase de Peter Drucker (2015, p.23), “la planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”.

El presente Trabajo de Grado, tiene como propósito presentar un modelo de gestión integral, bajo la metodología de Cuadro de Mando Integral para la empresa

Proct-Petrol C.A., en una situación de alta incertidumbre que enfrentan las organizaciones en Venezuela, en momentos donde las estrategias parecieran en su mayoría estar orientadas a sobrevivir la profunda crisis económica que está atravesando el país. La estructura del Trabajo de Grado realizado viene dada por:

Capítulo I – El Problema: en este capítulo se plantea la problemática del tema en estudio y el contexto en el que desenvuelve, indicando los objetivos de la investigación, la justificación y alcance.

Capítulo II – Marco Teórico: se detallan las bases teóricas que sustentan el Trabajo de Grado, abarcando los lineamientos teóricos de los modelos de gestión integral y planeación estratégica; enfoque principal de esta investigación.

Capítulo III – Marco Metodológico: en este apartado se describen las fases desarrollados para el trabajo, se incluyen elementos como el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas de recolección y análisis de los datos.

Capítulo IV – Presentación y Análisis de Resultados: este capítulo contiene las etapas desarrolladas para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se ejecuta también el análisis detallado de los instrumentos aplicados, los cuales fueron previamente validados por tres (03) expertos en la materia.

Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones: se resumen las conclusiones que se derivan de los resultados obtenidos, y que dan respuesta a cada uno de los objetivos definidos al inicio de la investigación. Finalmente, se muestran las referencias bibliográficas y anexos que respaldan y apoyan este estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La acción empresarial como se encuentra planteada hoy día a nivel mundial exige a las organizaciones fortalecer el desarrollo de mecanismos que permitan medir los programas y proyectos desarrollados a través de sus operaciones, para ello, estas deben contar con mecanismos de evaluación a la gestión, orientándose hacia una “gestión orientada a resultados” como indica David (2007, p.21), es necesario por lo tanto que, “se cuente no solamente con sistemas de indicadores de nivel macro, sino también que se faciliten las herramientas para aquellos indicadores que implican el día a día en las operaciones que realizan”.

En este sentido, los indicadores de gestión o desempeño cobran una gran importancia para la mejora organizacional; sin embargo, su diseño e implementación implican en la mayoría de los casos un desafío, dada la complejidad de las empresas que requieren aplicarlos.

Como parte esencial de la gestión por procesos, la medición y análisis de resultados permite realizar el control de la gestión y monitorear de manera permanente el desempeño a lo largo de toda la organización; es importante mencionar que, dada la condición de economía en Venezuela, el manejo de recursos implica controlar y mejorar su ejecución en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. En este contexto, para dicho control es necesario contar con información administrable que permita su análisis ágil y facilite la toma de decisiones; este tipo particular de información proviene y se desarrolla a través de los indicadores de gestión.

La importancia de la medición parte del entendido en que existe un vínculo entre esta y la planeación estratégica o planeación organizacional, toda vez que la medición, permite según Gimbert (2012, p.32), “comparar una magnitud con un patrón preestablecido, lo que permite observar el grado en que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico”. Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hechos en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad. La decisión sobre cuáles proyectos, procesos o actividades específicas van a ser medidos o evaluados, dependerá del análisis de variables clave, adecuadas y suficientes para que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación, por lo que no es deseable medirlo todo.

En este contexto, Kaplan y Norton (2002, p.81), plantearon una “metodología integral, para controlar y evaluar la ejecución de procesos y llevar la empresa a resultados esperados, planteando como solución el Cuadro de Mando Integral (CMI), llamado también Indicadores Balanceados de Desempeño, en inglés Balanced Score Card (BSC)”, que es uno de los más empleados, puesto que proporciona una herramienta de trabajo para que la gerencia encamine la organización al éxito.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de la empresa, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna conociendo el nivel de cumplimiento de los objetivos, previamente definidos mediante indicadores de control y otras informaciones que lo soporte. Es una herramienta revolucionaria para comunicar la estrategia y alinear a las personas a la ejecución de esta.

De acuerdo con lo anterior, la empresa Proct-Petrol C.A, es una empresa con más de una década de experiencia al Servicio de la Industria Petrolera Nacional. Fue fundada en el año 1999; de capital 100% nacional con el objetivo de satisfacer las

necesidades de la industria petrolera y dar oportuna respuesta a sus requerimientos. Bajo esta óptica, inició sus operaciones en la comercialización de materiales petroleros nacionales e importados; desde sus inicios y durante esta década han logrado un lugar privilegiado que hoy los distingue dentro de las empresas del mismo ramo.

Proct-Petrol C.A, tiene como objeto económico brindar servicios a la industria petrolera de alquiler de equipos los cuales deben ser ejecutados mediante una serie de procesos fundamentados en normas y procedimientos claramente definidos de forma coordinada e integral de manera que se puedan cumplir sus objetivos.

Desde el punto de vista gerencial, Proct-Petrol C.A, busca la satisfacción total del cliente, sin dejar de lado el buen servicio, la responsabilidad y por ende la calidad. La gerencia está constantemente afrontando los retos que genera algún problema administrativo que se manifiesta en el seno de la empresa a su cargo, y debe prestarle la atención necesaria para que ello no afecte el clima organizacional; por ende, al comportamiento esperado de la empresa en pro de sus objetivos, metas, misión que se ha propuesto alcanzar.

En el ámbito administrativo, se caracteriza por tener en cuenta los indicadores o estados financieros de la empresa como fuente principal de información para la toma de decisiones, dejando a un lado los indicadores de gestión; por lo que se estima que la gerencia únicamente se limita a los presupuestos operativos sin incluir los presupuestos estratégicos lo que les va a garantizar un desarrollo y crecimiento sustentable dentro del ramo empresarial y competitivo.

Para condensar, se exponen a continuación algunos de los síntomas que indican la necesidad de una intervención en el modelo actual de toma de decisiones:

- Existe poca planeación del trabajo que realizan con los equipos de trabajo.
- No se evidencia la puntualidad y el cumplimiento en clientes internos y externos; es decir, no existe dentro de la organización una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa y, por ende, no es bien reconocida por sus clientes.
- Pocas veces se evalúan los resultados de su trabajo y el de su equipo; es preciso identificar previamente cuáles son los resultados medibles que se esperan obtener en cada uno de los integrantes de la empresa.
- Los trabajadores perciben a la Gerencia como estática y sin desarrollo de alternativas para satisfacer la necesidad de sus clientes.
- Las decisiones de la Gerencia no son rápidas y en ocasiones tampoco son acertadas.

Consecuencias directas del problema que se ha identificado, son las expresadas a continuación claramente por la Gerencia:

- La empresa constantemente invierte demasiado tiempo en evaluar las decisiones que debe tomar, ya que no existe una base sólida de información sobre la cual ejecutar el análisis.
- Incertidumbre acerca de si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Falta de información para evaluar qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- No existe certeza, en tiempo real, sobre lo que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

En el contexto del CMI, un vector es un ámbito de la empresa; por ejemplo, crecimiento, productividad, entre otros, esta técnica de trabajar con vectores permite que el profesional logre el foco estratégico en pocos y vitales objetivos que lo llevan

hacia el logro del tema estratégico analizado. Uno de los efectos más relevantes de no contar con esta herramienta, es que por más coordinación que exista en la Gerencia, no es posible visualizar un enfoque estratégico de negocios que cubra cuatro importantes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), no existe eficiencia en la ejecución de los planes ya que no existe un objetivo alcanzable.

El no contar con un sistema de indicadores, le impacta a la empresa al no poder lograr resultados a través del mejoramiento de los procesos, diversos autores han demostrado que el CMI es clave para mejorar el rendimiento del negocio; además de facilitar la comunicación de la estrategia que guía al negocio.

Desde la perspectiva organizacional, empresarial y gerencial se hace necesario estudiar esta problemática mediante la implementación del diseño de modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos, como una propuesta válida para controlar y evaluar la ejecución de procesos basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Por todo lo antes expuesto, el objetivo que tiene este trabajo es focalizar estratégicamente a la organización y construir un CMI, debido a los beneficios que proporciona, involucrando no solo a los activos tangibles, sino también, a los intangibles con su relación de desempeño. Además de que el CMI es una herramienta de control de gestión, la que permitirá ir monitoreando las actividades implementadas para lograr los resultados deseados. Su objetivo es evitar que se den resultados fuera del curso de acción delineados en la estrategia.

Como ya se mencionó anteriormente, hoy día las empresas y en este caso particular, en Venezuela, viven un proceso de cambio acelerado y competitivo. En este sentido, solo continúan operando aquellas que son más proactivas al cambio y

presiones del sistema; es indudable la importancia de contar con un sistema de gestión e indicadores que refleje en cualquier momento el comportamiento, los resultados o las proyecciones de las distintas áreas funcionales que componen la organización.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión integral, bajo la metodología de Cuadro de Mando Integral para la empresa Proct-Petrol C.A., Anaco estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la empresa Proct-Petrol C.A., Anaco estado Anzoátegui.
- Analizar los factores internos y externos que influyen en la empresa Proct-Petrol C.A., Anaco estado Anzoátegui.
- Identificar la orientación estratégica de la gerencia de Proct-Petrol C.A., Anaco estado Anzoátegui.
- Definir indicadores de gestión que permitan la optimización en la toma de decisiones orientadas a los objetivos estratégicos de la empresa Proct-Petrol C.A., Anaco estado Anzoátegui.

- Elaborar un modelo de gestión integral para el manejo de indicadores en la Gerencia de Proct-Petrol C.A., empleando la metodología Cuadro de Mando Integral.

1.3 Justificación e Importancia de la Investigación

Este Trabajo de Grado está justificado principalmente por la necesidad de la empresa de disponer de un Cuadro de Mando Integral (CMI), como objetivo se persigue brindar una herramienta que influya de manera positiva y oportuna en la rentabilidad económica de la organización, optimizando el talento humano y recursos técnicos a sus objetivos estratégicos.

La investigación resulta de gran interés debido al tipo de exploración utilizado, ya que la incorporación del modelo cuantitativo, con un enfoque de proyecto factible basado en una investigación descriptiva con diseño de campo, aporta elementos interesantes al estudio de las potencialidades de la empresa en el presente y el futuro.

1.4 Alcance y Delimitación de la Investigación

El alcance está dado por el diseño de un modelo de gestión integral, basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral para la empresa Proct-Petrol C.A., presentará conclusiones y recomendaciones aplicables a la empresa que, sin embargo, tendrán posibles aplicaciones al estudio del uso de esta herramienta en la gestión de otras organizaciones dentro de esta categoría. No obstante, tanto el abordaje teórico como el metodológico pueden servir de antecedente a futuras investigaciones en el área de la implementación de nuevos enfoques gerenciales y sus efectos sobre la gestión empresarial.

1.5 Identificación de la Empresa

1.5.1 Nombre de la Empresa

Proct-Petrol C.A.

1.5.2 Localización Geográfica

Proct-Petrol C.A., se encuentra ubicada en la Av. José Antonio Anzoátegui, Sector las Charas, Edificio Proct-Petrol C.A., en Anaco, estado Anzoátegui, República Bolivariana de Venezuela. La figura 1.1 mostrada a continuación presenta la ubicación geográfica de la empresa.



Figura 1.1 Proct-Petrol C.A.
Fuente: Google Earth (2020)

1.5.3 Reseña Histórica

Proct-Petrol C.A, es una empresa con más de una década de experiencia al Servicio de la Industria Petrolera Nacional. Fue fundada en el año 1999; de capital 100% nacional con el objetivo de satisfacer las necesidades de la industria petrolera y dar oportuna respuesta a sus requerimientos.

Bajo esta óptica inició sus operaciones en la comercialización de materiales petroleros nacionales e importados; desde sus inicios y en pocos años han logrado un lugar privilegiado que hoy nos distingue dentro de las empresas del mismo ramo. Sus instalaciones físicas ubicadas en Anaco, en la Avenida José Antonio Anzoátegui constan de modernas y seguras dependencias para oficinas administrativas y área industrial con una extensión de 4200 metros cuadrados.

1.5.4 Objetivo Organizacional

Proct-Petrol C.A, joven empresa venezolana comercializadora de materiales, tanto nacionales como importados para la industria petrolera, petroquímica y sector industrial nacional. Contando con las experiencias acumuladas en el pasado y las inmensas oportunidades que se presentan, enmarca sus operaciones dentro del ámbito de la excelencia y mejoramiento en la calidad de nuestros servicios.

La empresa cuenta con un amplio inventario que les permite dar una respuesta apropiada a las necesidades más urgentes y sus relaciones con empresas foráneas nos colocan como uno de los proveedores de la zona con una alta capacidad y mejores tiempos de respuesta en materiales contra pedidos y especiales que puedan cumplir satisfactoriamente las exigencias del mercado petrolero, petroquímico e industrial.

1.5.5 Misión

Proct-Petrol C.A, tiene como misión “ser una Empresa Líder en el suministro de bienes materiales, consultoría, ingeniería, y en la ejecución de obras y servicios, con un personal altamente preparado y calificado a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, dando mayor apoyo social a nuestra comunidad y cumpliendo siempre con las leyes y normas que rigen las políticas de seguridad industrial ambiente e higiene ocupacional”.

1.5.6 Visión

Proct-Petrol C.A, tiene como visión “Llegar a ser la primera empresa reconocida a nivel nacional como una organización:

- Modelo y de alto desempeño en el suministro de bienes materiales
- Consultoría
- Ingeniería
- Transporte de fluidos
- Ejecución de obras y servicios
- Con una planta física moderna, segura y actualizada tecnológicamente
- Con un personal altamente preparado y calificado y de altos principios éticos y morales, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, dando mayor apoyo social a nuestra comunidad, y cumpliendo siempre con las leyes y normas que rigen las políticas de seguridad industrial ambiente e higiene ocupacional.”.

1.5.7 Contexto Organizacional

Proct-Petrol C.A, está organizada de manera piramidal en cuatro (3) grandes equipos responsables por los procesos fundamentales de la organización: Mercadeo y Ventas, Administración, Ingeniería y Servicios; y Consultoría. La interdependencia entre estos cuatro (04) equipos enfocados funcionalmente en la obtención de altos niveles de rendimiento y como una unidad en los diferentes niveles de la organización asegura la implementación de los planes y el éxito organizacional. La descripción de estos grandes equipos se muestra a continuación:

1.5.8 Funciones de sus Departamentos

Los distintos departamentos de Proct-Petrol C.A, cumple con las siguientes funciones:

Departamento de Mercadeo y Venta

- Supervisar los proyectos de análisis financiero.
- Llevar a cabo el proceso de facturación a los clientes.
- Llevar a cabo el proceso de comercialización de los productos con los clientes.
- Supervisar los procesos de cobros y pagos de las compañías.
- Documentar y mejorar procesos.

Departamento de Ingeniería y Servicios

- Desarrollar, documentar y mejorar los sistemas y procesos del departamento de materiales.

- Adiestrar y desarrollar el personal en conjunto con el departamento de Consultoría.
- Proveer a la administración de reportes mensualmente.
- Implementar y mejorar los procedimientos y estrategias obteniendo las necesarias.
- Dirigir procesos de selección de materiales.
- Optimizar el número de materiales.
- Llevar anualmente intervención física de fondos y reportes de productos.

Departamento Administrativo

- Cumplir con requerimientos y reportes en moneda local y extranjera en materia de I.S.L.R., I.A.E.
- Identificar oportunidades de ahorro en materia de impuestos municipales y potenciales de reparo.
- Identificar y desarrollar estrategias en I.S.L.R., I.A.E. que le permitan verificar las pérdidas fiscales.
- Desarrollar y ejecutar planes de acción a través de la planificación de los impuestos.
- Velar por el cumplimiento de las políticas contenidas en el código de conducta de la empresa.

Departamento de Consultoría

- Administración del capital de información y tecnología; así como el presupuesto de gasto.
- Alinear los esfuerzos de adiestramiento y desarrollo con los planes estratégicos y de negocios.

- Ayudar con la implementación de datos de pagos para desarrollar la estrategia de remuneración como sucesión de un sistema de planificación.
- Analizar las condiciones y riesgos asociados al capital, trabajando con las operaciones para crear soluciones.
- Revisar los reglamentos locales y normas de trabajos con operaciones para el desarrollo de guías para el cumplimiento.

1.5.9 Organigrama General

A continuación, en la figura 1.2 se presenta el organigrama general de la empresa Proct-Petrol C.A.

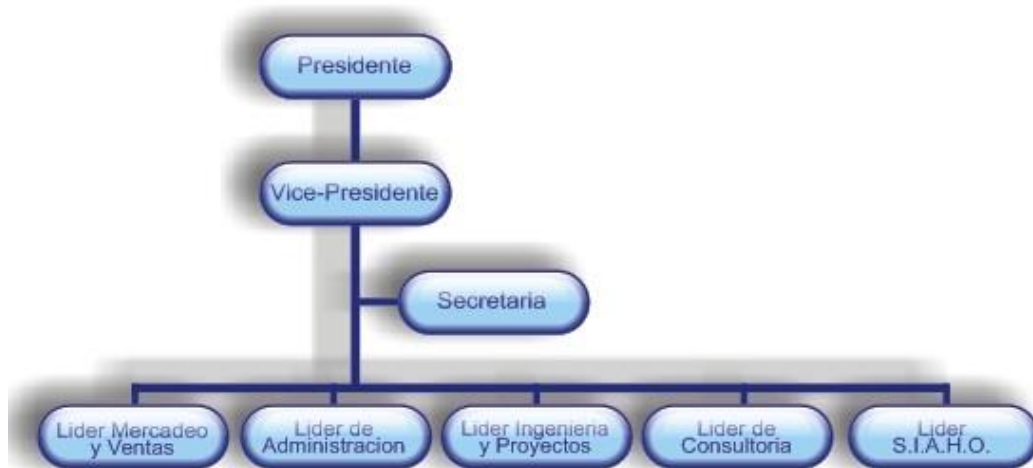


Figura 1.2 Organigrama General de la Empresa

Fuente: Proct-Petrol C.A. (2020)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Arias, F. (2006), expresa que “se refieren a investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto” (p.24). Entre los trabajos que se consultaron como antecedentes de esta investigación se pueden mencionar los siguientes:

Medina (2018). “Diseño de un modelo gerencial basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Roffco Oilfield Service C.A, Anaco-Estado Anzoátegui”. Esta investigación tiene como objetivo general: diseñar un modelo gerencial basado en cuadro de mando integral para el mejoramiento de las actividades de la empresa Roffco Oilfield Service C.A., ubicada en Anaco, estado Anzoátegui, para el desarrollo del mismo, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se reformuló la misión – visión estratégica y objetivos estratégicos de la organización, unidos al establecimiento de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos propuestos, finalmente elaborar el cuadro de mando integral basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas. El trabajo se encuentra enmarcado en un diseño de tipo proyecto factible apoyado en un tipo de investigación de campo, para lo que se implementaron técnicas de recolección de datos como: observación directa hecha en las instalaciones del objeto de estudio y entrevistas realizadas al gerente y personal y como técnicas de análisis, diagrama Ishikawa, matriz FODA y análisis de contenido. Como conclusión la empresa no tiene de forma clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual generaba que los miembros de la organización asumieran un enfoque propio

de lo que representaba, desarrollando sus objetivos y planes en función de su óptica particular. Recomendando implementar el plan estratégico propuesto.

Este trabajo de investigación sirvió como base documental para el desarrollo del tema además de haber sido una herramienta vital para la creación de los indicadores de gestión en conjunto con el Cuadro de Mando Integral de la empresa Proct-Petrol C.A., ubicada en Anaco estado Anzoátegui.

Trujillo (2018) “Propuesta de un modelo gerencial basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades del departamento de contratación en la gerencia de la superintendencia de desarrollo urbano PDVSA Gas Anaco, estado Anzoátegui”. La presente investigación estuvo orientada a proponer un modelo gerencial basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades del departamento de contratación en la gerencia de la superintendencia de desarrollo urbano PDVSA Gas Anaco, estado Anzoátegui. En la presente investigación, al establecer un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral la gerencia podrá medir todos los ámbitos relacionados con el cumplimiento de su visión estratégica, es por ello, que este trabajo, encaminará sus acciones al desarrollo óptimo de los procesos internos, así como el desarrollo las potencialidades de su personal, fortaleciendo sus finanzas, para finalmente cumplir con la satisfacción de sus clientes. Metodológicamente, es una investigación descriptiva con un diseño de campo, donde se utilizaron las técnicas de análisis: Mapa de procesos, diagrama causa efecto y el cuadro de mando integral. Definiendo así, los objetivos e indicadores para cada una de las perspectivas seleccionadas, correspondiendo a la vinculación de una serie de estrategias a utilizar por la organización. Recomendando, implementar los planes de acción basados en el modelo de gestión objeto de estudio.

Este trabajo de Trujillo ofreció destacada información en lo que respecta a los lineamientos gerenciales requeridos por la empresa Proct-Petrol C.A.

Rondón (2017). “Diseño de un sistema de indicadores de gestión utilizando la metodología Balanced Score Card (BSC), para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la empresa Petromonagas S.A, Barcelona-Estado Anzoátegui”. Esta investigación tiene como objetivo general diseñar un sistema de indicadores de gestión utilizando la metodología Balanced Scorecard para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la empresa PetroMonagas S.A. El trabajo se encuentra enmarcado en la modalidad de investigación descriptiva y diseño de campo, que describe la problemática y recopila la información directamente de la Gerencia mediante la observación directa, revisión documental de la empresa y entrevistas efectuadas al personal, para posteriormente ser analizadas a través de la metodología FODA propuesta por Fred David para una auditoría interna y externa, en el que se formuló estrategias de solución. Consecutivamente se estableció las relaciones del proceso de la gerencia con el enfoque sistemático de entradas, proceso, salidas, realimentación; dando paso a la determinación de las relaciones causa – efecto mediante un mapa estratégico desde las perspectivas BSC, que, en conjunto con la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos, finalmente, se elaboró un conjunto de planes de acción e indicadores de medición que se recomienda poner en funcionamiento en la unidad de PPyG. Los planes cuentan con la designación de los responsables, los tiempos de ejecución y la frecuencia de revisión para establecer los controles necesarios.

La investigación presentada por Rondón sirvió para la elaboración del marco metodológico, combinando las fases de diagnóstico de la situación actual a través del planteamiento de Fred David y el resto de las etapas con la propuesta de Kaplan y Norton.

Velásquez (2016). “Diseño de un Modelo de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI), para la empresa Resumo C.A, ubicada en el Municipio Santa Ana-Estado Anzoátegui”. Esta investigación tiene como objetivo mejorar el desempeño comercial, el desarrollo interno y el factor humano de una empresa de repuestos de tractores mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI). Para el desarrollo de este modelo de gestión se realizó un análisis de la situación actual de la empresa a través de cuestionarios y entrevistas no estructuradas al personal, así mismo se elaboró la planificación estratégica y con esta se desarrolló el mapa estratégico el cual permitió obtener la identificación de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que están presentes en la empresa. Igualmente permitió obtener los indicadores para el control del desempeño de la empresa Resumo C.A., y así lograr que las estrategias seleccionadas para el alcance de los objetivos propuestos mediante realización del Balanced Scorecard. La investigación se enmarco dentro de la modalidad de proyecto factible de tipo descriptivo apoyado en una investigación de campo debido a que se recogen datos de la realidad organizacional, de donde surge la propuesta a la gerencia de Resumo C.A., de la implementación de un Modelo de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral y así tener opción de permanencia en el mercado actual con un mayor nivel de competitividad y crecimiento externo e interno de la misma. Para finalizar, se plantearon un conjunto de once (11) indicadores para controlar la gestión de la Gerencia de la empresa, en torno al logro de sus objetivos.

Esta investigación sirvió como guía de apoyo para desarrollar la metodología del Balanced Scorecard ya que presenta un esquema conveniente para la empresa Proct-Petrol C.A de Anaco estado Anzoátegui.

2.2 Bases Teóricas

Según Arias, F. (2006, p.11), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

2.2.1 Planeación

Algunos autores establecen que la planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.

Chiavenato (1998, p.48), la define como “el proceso que empieza por establecer los objetivos y los planes de acción para alcanzarlos”. Básicamente a través de la misma se define a dónde se pretende llegar, lo que se debe hacer, cuándo, cómo y en qué secuencia.

2.2.2 Planeación Estratégica

Tomasini (1994, p.65), indica que:

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Mintzberg y Waters (1985, p.27), comentan que:

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Una planeación de tipo general está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

- a) Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- b) Establece un marco de referencia a toda la organización.
- c) Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- d) Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- e) Su parámetro es la eficiencia.

2.2.3 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. Koontz y Weihrich, (1998, p.96) dicen que,

en realidad, “este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar los factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”.

Según Serna (1999, p.85), la planificación estratégica es “el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión”. Es decir, permite identificar valor en cosas que nadie hace o de agregar un valor diferenciado a cosas que todos hacen, así como también entender los cambios, dando como resultado un plan estratégico o un mapa de ruta.

La planificación estratégica mejora el desempeño de la institución. El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución.

Toda organización necesita de procesos formales y analíticos para establecer sus metas, por ello existe la planificación estratégica, para ayudar a la formulación de objetivos. Según Tomasini (1994, p.28):

La planificación comprende tanto la previsión de futuras situaciones a las que se enfrentará la empresa, como la selección de los objetivos, las políticas, programas y procedimientos para conseguirlos. La empresa, al planificar, decide entre las distintas alternativas que se plantea y, por consiguiente, adopta decisiones.

2.2.4 Industria

La Real Academia de la Lengua Española (2001, s/p). Diccionario de la lengua española (20^a. ed.) Adopta por definición de Industria como: “conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales”. Se aproxima a una definición de Sector Industrial como: “el que abarca las actividades productivas que someten las materias primas a procesos industriales de transformación”.

2.2.5 Fortalezas Internas

Las fortalezas internas, según Serna (1999, p.15), se refiere a “actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien”. Las funciones de gerencia, mercadeo, producción, finanzas, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas de especial importancia. David (2007, p.12), manifiesta que, “las empresas exitosas siguen estrategias que las ayudan a beneficiarse de sus fortalezas internas”.

2.2.6 Debilidades Internas

Para David (2007, p.13), es un término que se refiere a “actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización”. Una firma debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

2.2.7 Oportunidades Externas

Serna (op.cit, p.17), utiliza esta expresión para referirse a, “tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que

podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro”. En todos los frentes de la sociedad ocurren ahora cambios masivos. La revolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, los cambiantes valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes

2.2.8 Amenazas Externas

Para Sallenave (2003, p.25), las amenazas externas consisten en “tendencias económicas, sociales, tecnológicas, políticas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización”. Por ejemplo: áreas específicas en donde los competidores son especialmente fuerte; disturbios en el Medio Oriente; tasas de interés en alza; o un nuevo presidente.

2.2.9 Estrategias

David (2007, p.6), define las estrategias como, “los medios por los cuales se lograrán los objetivos”. Serna (1999, p.55), por su lado, sostiene que:

La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomada por los más altos niveles de autoridad) cuyo objetivo consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para lograr su crecimiento.

2.2.10 Visión y Misión

Según David (op.cit, p.56), “una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿Qué queremos llegar a ser?” Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión”.

Por otra parte, el mismo autor indica que, la declaración de la misión “debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización”. La visión se refiere a lo que la empresa aspira lograr ser en un futuro, la declaración de la misma permitirá definir una misión más clara y precisa de la organización.

2.2.11 Objetivos Estratégicos

Serna (op.cit, p.33), los define como objetivos globales y establece que, “son aquellos que identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas”. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

2.2.12 Políticas

De acuerdo con Gimbert (2012, p.32), una política es “una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo”. Las políticas permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere una decisión.

2.2.13 Normas

La Real Academia de la Lengua Española (2001). Diccionario de la lengua española (22^a. ed.) Adopta por definición de Normas como: “Reglas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, entre otras”.

2.2.14 Indicadores de Gestión

Jaramillo (1998, p.36), define un indicador de gestión como “la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”.

2.2.15 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto o empresa que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Las siglas FODA, es un acróstico de:

- Fortalezas; factores críticos positivos con los que se cuenta.
- Oportunidades; aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas.
- Debilidades; factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir.
- Amenazas; aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

2.2.16 Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan y Norton (2002, p.21), consideran lo siguiente:

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones

en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Balanced Scorecard es un mecanismo ideal para describir las propuestas de valor de una organización y luego alinear sus recursos para crear un valor superior. A continuación, en la figura 2.1 se detalla el Cuadro de Mando Integral.

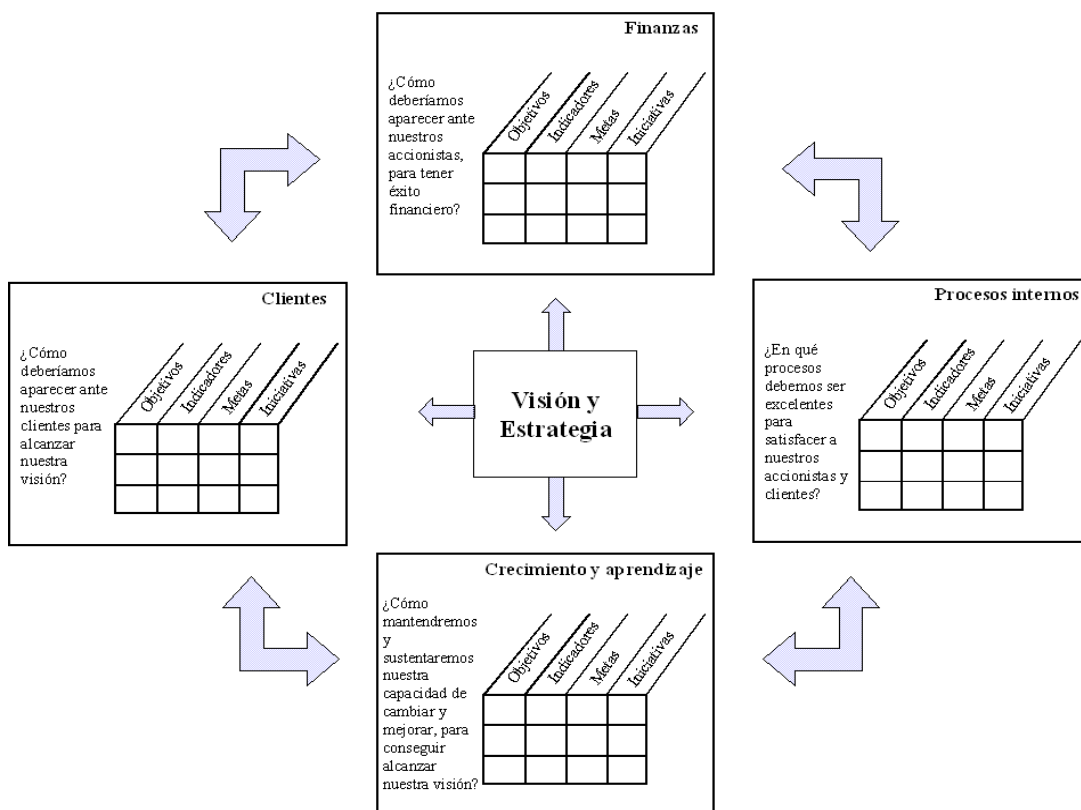


Figura 2.1 El cuadro de Mando Integral Proporciona una Estructura Para Transformar una Estrategia en Términos Operativos

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2002): El Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2002, p.25) señalan que, “el marco metodológico para la implantación del Balanced Scorecard (BSC) es el Modelo de las Cuatro Fases”. Esta serie de fases asegura que se capturen y traduzcan a un sistema de medición o sistema

de indicadores los temas y objetivos estratégicos de una organización. A continuación, se describen las cuatro fases:

- Fase 1: El concepto estratégico de la Organización. “Definiendo la orientación estratégica de la organización”.

El Balances Scorecard debe reflejar la estrategia como resultado de una traducción de la visión en objetivos estratégicos de la organización enlazados en un modelo causa-efecto. Esta fase se centra justamente en la comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas.

- Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas. “Logrando el consenso sobre la estrategia”.

El propósito fundamental de esta fase es consolidar el consenso del equipo ejecutivo, incluyendo a su equipo gerencial de apoyo, sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el BSC, además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de las medidas clave (indicadores clave) de cada perspectiva.

- Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas. “Estableciendo las metas desafiantes e identificando las iniciativas que impulsan al desempeño del negocio”.

Durante esta fase se concreta el diseño del BSC y se establecen los parámetros preliminares para su implantación en la organización. Se procede a negociar las metas para cada indicador e identificar los generadores de valor, factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la organización.

- Fase 4: Comunicación, Implantación y Automatización.

Esta es la última fase de implementación del Balanced Scorecard, todo lo que hasta acá se haya logrado es debido en parte al logro que se hizo en las fases anteriores, y el éxito depende de las mismas.

En la figura 2.2 mostrada a continuación se indica la serie de fases que se llevan a cabo para la realización del modelo de gestión.

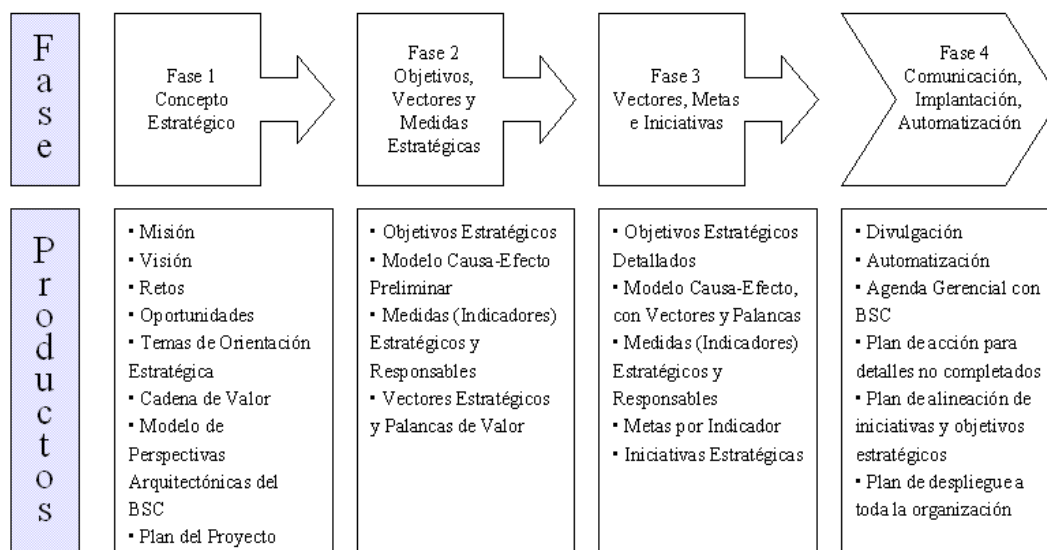


Figura 2.2 Modelo de las Cuatro Fases
Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2002)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología de un proyecto representa las técnicas y procedimientos que se aplicaron con el propósito de llevar a cabo la investigación propuesta. El fin de la metodología es seleccionar y establecer las técnicas, los instrumentos, los métodos, las estrategias y los procedimientos en forma lógica que permitan al investigador lograr el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

3.1 Nivel de Investigación

Hernández y otros (2003, p. 117), definen como investigación descriptiva “aquella que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”

De acuerdo con esta definición, este proyecto reunió las condiciones de una investigación de tipo descriptiva, sustentada en una investigación de campo. Se llevaron a cabo descripciones, análisis e interpretaciones de los datos obtenidos directamente de la realidad de la empresa Proct Petrol C.A.

3.2 Diseño de la Investigación

Según Arias (2006, p.31):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las

condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

La investigación presentada se consideró investigación de campo ya que se acudió directamente a la fuente de información, es decir se examinaron las características presentes en la empresa Proct-Petrol C.A., con la finalidad de determinar los aspectos positivos y negativos, además de los cambios o necesidades que presentan las mismas, para ser consideradas dentro del desarrollo de la propuesta final.

3.3 Población y Muestra

En esta investigación los sujetos motivo de análisis fueron las personas que hacen vida en la empresa Proct-Petrol C.A., tanto operativo como administrativo, involucrados directa o indirectamente con el proceso de la empresa. Tamayo y Tamayo (1998, p.92), señala que “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades poseen características comunes, la cual se estudian y dan origen a los datos de investigación”.

Este trabajo de investigación tuvo como población objeto de estudio a los individuos que participan directamente en la realidad y los encargados de tomar las decisiones dentro de la organización, así como también fue necesario incluir algunos de sus clientes. En este sentido, la población estuvo representada por los empleados de la empresa, la cual está constituida por veintidós (22) personas reflejadas en la tabla 3.1 presentada a continuación; estas están distribuidas de la siguiente manera: un (01) presidente, un (01) vicepresidente, cuatro (04) administrativos, dieciséis (16) técnicos. Para el caso específico de los clientes, Proct-Petrol C.A., declara tener actualmente una cartera de clientes fijas de al menos ocho (08) empresas del sector, los cuales formarán parte de este estudio.

Tabla 3.1 Población y Muestra

Descripción del cargo	Cantidad
Presidente	01
Vicepresidente	01
Administrativos	04
Técnicos	16
Total	22

Fuente: El autor (2020)

En vista de lo reducido de la población y que la información fundamentalmente se obtuvo con la presencia de todos los integrantes de la empresa, la muestra del estudio corresponde al total de la población señalada, es decir treinta (30) individuos, divididos entre veintidós (22) empleados y ocho (08) representantes de cada cliente.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para ejecutar esta investigación, fue necesario llevar a cabo una serie de actividades previas para la selección, organización y análisis de los documentos en estudio. Sabino (1992, p.43) afirma que “un instrumento de recolección de dato es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Tomando en cuenta las características de este proyecto, se emplearon las técnicas de levantamiento de información presentadas a continuación:

3.4.1 Revisión Documental

Hurtado (2002, p.427), la refiere como “una técnica en la cual se recurre a información escrita ya sea bajo la forma de datos que puedan haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos de estudio”. La revisión documental se llevó a cabo durante todo el tiempo que duro

en ejecución la investigación. Esta permitió obtener información sobre la metodología a desarrollar, en la elaboración de matrices asociadas a; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

3.4.2 Encuesta

Hurtado, (2002, p.83), sostiene que la encuesta se considera como “una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida”.

Realizar encuestas implica seguir todo un proceso de investigación donde cada uno de los aspectos mencionados están estrechamente ligados a la encuesta y deben integrarse de forma coherente con el objetivo de producir información científica de calidad y en correspondencia con el modelo de análisis construido, y donde se requiere, por tanto, del conocimiento especializado y de la capacidad de aplicación.

El tipo de entrevista que se efectuó en este trabajo es de tipo estructurada, utilizando como instrumento el cuestionario, ya que permitió obtener información de varias personas correspondientes a la muestra de estudio, cuyas opiniones impersonales son de interés al investigador.

3.4.3 Cuestionario

Hurtado, (op. cit., p.83), indica que, el cuestionario “constituye el instrumento de recogida de los datos donde aparecen enunciadas las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consignan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo”. El cuestionario es un instrumento rígido que busca recoger la información de los entrevistados a partir de la formulación de unas mismas

preguntas intentando garantizar una misma situación psicológica estandarizada en la formulación de las preguntas y asegurar después la comparabilidad de las respuestas.

Para este trabajo de grado, fue de utilidad contar con preguntas preestablecidas que permitieran definir la situación directamente de la opinión de los involucrados, en el Anexo A y B de este documento es posible detallar los cuestionarios empleados para la investigación.

3.4.4 Observación Científica

Tal y como señala Villafranca (1996, p.66), “la observación científica es planificada y controlada, está sujeta a controles de validez y fiabilidad, utiliza medios e instrumentos propios. Según los medios utilizados se clasifican en observación no estructurada y observación estructurada”. Esta técnica permitió mantener contacto directo con las actividades que realiza la empresa Proct-Petrol C.A., lo cual facilitó conocer la situación actual, mediante una guía de observación (ver Anexo C) y el trato directo con el personal de la organización.

3.5 Técnicas de Análisis de Datos

En este apartado se describen las operaciones a las cuales fue sometida toda la información recopilada, especificando el tipo de análisis que se empleó para dichos datos. A continuación, se mencionan y explican las técnicas de análisis de datos que se emplearon en este proyecto:

3.6.1 Matriz Fortaleza, Debilidades, Oportunidades, Amenazas (FODA)

Para Koontz y Weihrich (1994, p.147), este análisis es una “herramienta esencial que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora dentro de la empresa”.

Básicamente esta herramienta consiste en el estudio de cuatro elementos que a su vez se pueden dividir en dos fundamentalmente: el ambiente externo y el ambiente interno de la organización. Para entender mejor estos elementos se da una breve explicación de cada uno:

- Fortalezas: es la parte positiva de la organización de carácter interno. La constituyen aquellos productos y servicios que son ofrecidos por la organización y produzcan una ventaja competitiva para ella frente a sus competidores.
- Debilidades: son aquellos recursos o situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo de sus objetivos; puede afectar negativa y directamente a la organización.
- Oportunidades: son eventos o circunstancias que se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.
- Amenazas: son las circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa. Tienden aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, y constituyen aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa.

La tabla 3.2 recoge el formato estructural básico de la matriz FODA:

Tabla 3.2 Estructura Básica de la Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Oportunidades	Amenazas
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Fuente: El autor (2020)

En la presente investigación, se utilizó la matriz FODA y su análisis con la finalidad de simplificar el proceso de evaluación de cada variable que interactúa con la empresa caso de estudio.

3.5.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Blanco y otros (1999, p.91), indican que el Cuadro de Mando Integral (CMI) o en inglés Balanced Scorecard (BSC), “es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara”.

Kaplan y Norton (2002, p25) diseñan el Balanced Scorecard como “un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia”.

Los mismos autores detallan los beneficios a las organizaciones que optan por la implementación del CMI, a continuación, se mencionan algunos de estos beneficios:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

La metodología del proyecto propuesto está apoyada esencialmente en la herramienta del Cuadro de Mando Integral, en este sentido, se contemplaron todos los lineamientos planteados por Kaplan y Norton para la ejecución y posterior comunicación del Cuadro de Mando Integral.

3.5.3 Modelo de la Planificación Estratégica

El proceso de la planificación estratégica es dinámico y continuo. El mismo es generalmente más formal en organizaciones más grandes y bien establecidas. Por formalidad se entiende el grado en que se especifica quienes serán los participantes y cuáles serán las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el enfoque. Las pequeñas empresas tienen a ser menos formales.

Según David (2007, p.15):

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de dónde ha estado antes.

En la figura 3.1, se puede apreciar de manera gráfica el modelo de administración estratégica:

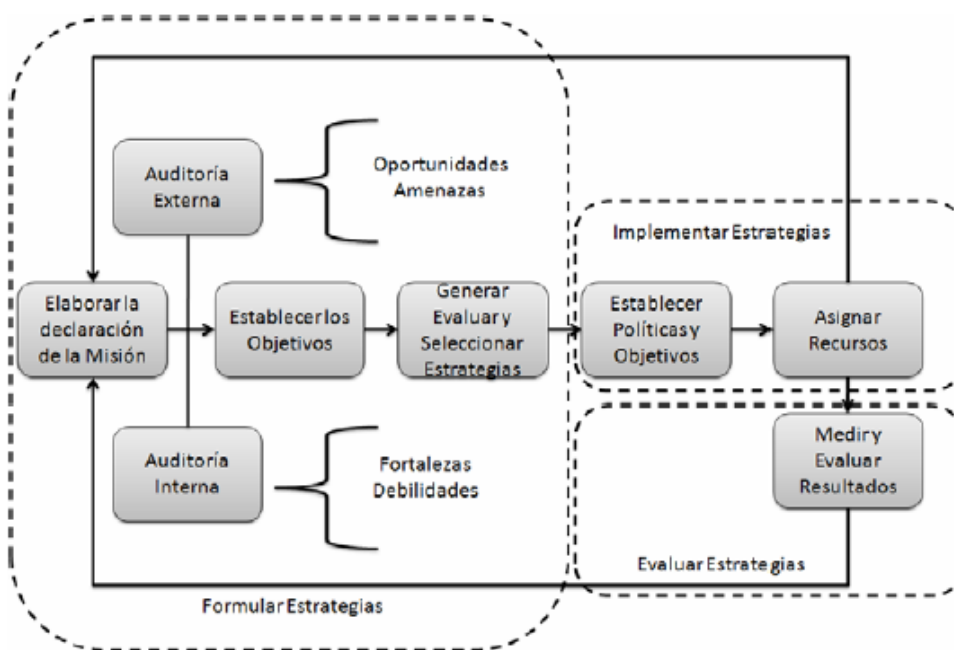


Figura 3.1 Modelo de la Planificación Estratégica

Fuente: David, Conceptos de Administración Estratégica, 2007

En este proyecto se realizó únicamente la etapa de formulación de estrategias que comprende tal y como se observa en la figura 3.2; elaborar la declaración de la Misión, Auditoría Externa, Auditoría Interna, Establecer Objetivos y Seleccionar Estrategias.

3.5.4 Indicadores

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Según Jaramillo (1998, p.33), un indicador de gestión es “la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso”. Para efectos de este trabajo de grado, la importancia de los indicadores vino a apoyar la sostenibilidad del negocio, ya que su futuro depende de la visibilidad de los tomadores de decisiones y su capacidad de respuesta, los indicadores vienen a ser un insumo preciso para dotar al CMI de un potente aliado: planning analytics y las soluciones cognitivas.

3.5.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

De acuerdo con David (op., cit., p.87), la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE): “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco (05) pasos:

- 1) Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo más específico posible, usando cifras y porcentajes comparativos, en la medida de lo posible.

- 2) Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- 3) Posteriormente se otorga una calificación del uno (01) al cuatro (04) en cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde cuatro (04) es una respuesta superior, tres (03) una respuesta superior a la media, dos (02) una respuesta media y uno (01) una respuesta mala.
- 4) Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
- 5) Por último, se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización. (p.87).

El objetivo de este análisis externo en este trabajo de investigación fue formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben sortear. Esta lista se militó a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias.

3.5.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para David (op., cit., p.136), este instrumento permite “formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Los pasos para elaborar una Matriz de Evaluación de Factores Internos:

- 1) Primero se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. En esta lista se anota primero lo que se considera fortalezas y luego las debilidades.
- 2) Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- 3) Posteriormente se otorga una calificación del uno (1) al cuatro (04) en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
- 4) Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada. Por último, se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

Ambas matrices descritas anteriormente, fueron un valioso recurso para analizar las cuestiones que influyen negativa o positivamente en su crecimiento y sustentabilidad en el mercado.

3.5.6.1 Determinación de Valores Ponderados de la Matriz EFI

Otro punto a considerar en la evaluación de las variables utilizadas en la auditoría interna es la valoración ponderada de la matriz de los factores internos, la cual se realiza de la siguiente manera:

1. Se toman las variables internas obtenidas en las distintas zonas analizadas previamente.
2. Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Interno (VPI).

$$\text{VPI} = \% \text{Motricidad} + (1/\% \text{Dependencia}) \text{ si Dependencia} > 0$$

Ec.3.1

3. Se calcula el Factor Ponderado Interno (FPI) y la Ponderación Interna (PI) de las variables:

$$FPI = VPI * 100 / TVP \quad \text{Ec.3.2}$$

Donde el TVP = Total de los Valores >Ponderados.

$$PI = FPI / 100 \quad \text{Ec.3.3}$$

3.5.7 Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La técnica de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) comprende la última etapa de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica de forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de la etapa de insumos y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa de adecuación para elegir con objetividad entre las alternativas de estrategias. Para David (op., cit., p.179), “es una herramienta que permite a los estrategas evaluar estrategias alternativas con objetividad, con base en los factores de éxito críticos, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado”.

Desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. “El grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno”. (op., cit., p.179). La matriz MPEC permitió priorizar el orden de ejecución de las estrategias, se

presenta como un caso especial la aplicación simultanea de varias estrategias para el cumplimiento de un objetivo.

3.5.8 Mapas Estratégicos

Kaplan y Norton (2008, p.18) establecen que “el mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas”. El mapa estratégico es la representación de las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada una de las cuatro (04) perspectivas del cuadro de mando integral. La idea es que a través de la ilustración del mapa estratégico de la compañía se represente la estrategia en que se basa.

3.6 Validación del Instrumento

Para Hernández y otros (op. cit., p.243) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir”.

La validación del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a Planificación y Administración Estratégica se refiere y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo.

Cada experto recibió una documentación de validación, donde se recogió la información. Esta planilla contiene los siguientes aspectos de información por cada ítem: congruencia, claridad, tendenciosidad, observación. Luego de la revisión de parte de los expertos se procedió a: (a) en los ítems con 100% de coincidencia

favorable entre los expertos, semejaron incluidos en el cuestionario, (b) en los ítems donde hubo un 100% de coincidencia desfavorable entre los expertos se excluyeron del instrumento, (c) donde existió acuerdo parcial entre los expertos se revisaron los ítems, se reformularon y nuevamente se validados (ver anexo D).

3.7 Operacionalización de las Variables

Para Hernández y otros (op. cit., p. 244), la operacionalización de las variables “es un proceso mediante el cual la variable se transforma de un nivel abstracto a un nivel empírico, observable, medible”. En este sentido, luego de ser definidas las variables, se procedió a identificar las dimensiones e indicadores de las mismas. En la tabla 3.3 mostrada a continuación se presenta la operacionalización de las variables correspondiente a este trabajo de investigación.

Tabla 3.3 Operacionalización de las Variables

Objetivo	Variable	Tipo	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Diagnosticar la situación actual de la empresa Proct-Petrol, C.A.	Situación actual de Proct-Petrol, C.A.	Dependiente	Situación actual de Proct-Petrol, C.A.	- Procedimiento actual de trabajo. - Gestión administrativa - Definición de cargos y funciones	- Observación Directa - Entrevistas No Estructuradas
Identificar la orientación estratégica de la gerencia de Proct-Petrol, C.A.	Orientación estratégica de Proct-Petrol, C.A.	Dependiente	Identificar la Orientación de Proct-Petrol, C.A.	- Misión - Visión - Oportunidades - Cadena de valor - Temas de orientación estratégica	- Observación Directa - Entrevistas No Estructurada - Revisión documental - Cuestionarios empleados (Ítem 1 al 8)

Fuente: El autor (2020)

Tabla 3.3 Operacionalización de las Variables (Continuación)

Objetivo	Variable	Tipo	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Definir indicadores de gestión de gestión que permitan la optimización en la toma de decisiones orientadas a los objetivos estratégicos de la empresa Proct-Petrol, C.A.	Indicadores de gestión para Proct-Petrol, C.A.	Dependiente	Establecer objetivos, vectores y medidas estratégicas	- Modelo de perspectivas - Estructura del Mapa Estratégico	- Observación Directa - Entrevista No Estructurada - Revisión documental

Fuente: El autor (2020)

3.8 Desarrollo Metodológico de la Investigación

3.6.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui

En esta etapa se realizó un diagnóstico y análisis de las actividades que se llevan a cabo en la empresa Proct-Petrol C.A., este análisis estuvo basado en la publicación “Administración Estratégica” de Fred David, en su decimoprimer edición. Se recolectó la información mediante opiniones, sugerencias y perspectivas del personal que labora en la empresa, además se hizo un análisis exhaustivo que ayudó a determinar problemas y debilidades propias del entorno. Adicionalmente, se complementó con observación directa (ver Anexo C), guía que permitió visualizar el estado actual del sistema estudiado desde distintos puntos de la planeación estratégica.

Es importante mencionar en este punto que todos los instrumentos (guía de observación y encuestas) empleados en este trabajo de investigación fueron

previamente validados por al menos tres (03) expertos de la Universidad (ver Anexo D), lo que permitió calcular el valor de su confiabilidad; permitiendo posteriormente realizar la orientación estratégica de la organización.

3.6.2 Análisis de los Factores Internos y Externos que Influyen en la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui

Esta parte comprende la realización de la auditoría interna, identificando el conjunto de fortalezas y debilidades que se detectaron en las distintas áreas de la empresa Proct-Petrol C.A. Seguidamente, fueron evaluadas considerando la importancia de estas por medio de la Matriz EFI, con el fin de determinar el desempeño de la empresa en general; respecto a cómo aprovecha las fortalezas y de qué manera afronta las debilidades.

Luego, para la realización de la Auditoría Externa, se consideró la identificación y evaluación de las tendencias de los factores políticos, económicos, sociales, demográficos, legales y tecnológicos que inciden directamente sobre la organización. Toda la información recopilada fue evaluada por medio de la Matriz EFE, la cual facilitó la evaluación cuantitativa de cada una de las variables para determinar si se logran utilizar las oportunidades que brinda el entorno o si es vulnerable a las amenazas provenientes del contexto externo. La etapa culminó con la realización de la Matriz FODA resultante de la evaluación de ambos entornos.

3.6.3 Identificación de la Orientación Estratégica de la Gerencia de Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui

Consistió en determinar la orientación estratégica de la organización, ¿Qué quiere ser? y ¿Hacia dónde quiere ir?, estableciendo además las perspectivas que se tendrán en cuenta para la evaluación de los indicadores estratégicos de la empresa y

para el diseño del modelo de gestión. Esta fase permitió evaluar y reformular, en caso de ser necesario, los objetivos estratégicos y medidas de cada perspectiva. Todo lo anterior bajo el apoyo de la Metodología de Kaplan y Norton, F. David entre otros autores.

La definición y evaluación de estos aspectos permitió establecer una cadena de relaciones de causa-efecto, que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño. Toda esta fase estuvo fundamentada en la metodología de Kaplan y Norton y para su realización y se contó un equipo de trabajo conformado por los directivos la Gerencia General de Proct-Petrol C.A. Es importante mencionar que, si bien la empresa ya contaba con una misión y visión definidas y declaradas, lo que concierne a este proyecto fue la evaluación de estos factores en el enfoque de su orientación estratégica.

3.6.4 Definición de Indicadores de Gestión que Permitan la Optimización en la Toma de Decisiones Orientadas a los Objetivos Estratégicos de la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui

Esta etapa estuvo destinada a lograr el consenso sobre los objetivos estratégicos mediante la colaboración del Equipos Natural de Trabajo (ENT), conformado por al menos un responsable de cada área de la empresa. En esta fase, se definieron las medidas, es decir los indicadores claves correspondientes a cada perspectiva y los vectores estratégicos para el modelo de gestión, lo que permitió realizar un modelo causa-efecto preliminar y definir los responsables de las medidas estratégicas determinadas.

3.6.5 Elaboración de un Modelo de Gestión Integral Para el Manejo de Indicadores en la Gerencia de Proct-Petrol C.A., Empleando la Metodología Cuadro de Mando Integral

En esta etapa, se determinaron las metas e identificaron las iniciativas que impulsan el desempeño de las actividades del negocio, elaborando el modelo causa-efecto final, es decir un mapa estratégico, con la integración de los vectores estratégicos, que finalmente terminará en el diseño del Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de la empresa Proct-Petrol C.A.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Descripción de la Situación Actual de la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui

En este apartado se identifican los problemas presentes en la organización. A continuación, se muestra una descripción tanto del sistema en estudio, como de aquellas dependencias que integran el ambiente que lo rodea.

4.1.1 Proct-Petrol C.A.

Proct-Petrol C.A, es una empresa con más de dos décadas de experiencia al Servicio de la Industria Petrolera Nacional. Fue fundada en el año 1999; de capital 100% nacional con el objetivo de satisfacer las necesidades de la industria petrolera y dar oportuna respuesta a sus requerimientos.

Bajo esta óptica inició sus operaciones en la comercialización de materiales petroleros nacionales e importados. desde sus inicios y en pocos años lograron un lugar privilegiado que los distinguió dentro de las empresas del mismo ramo. Sus instalaciones físicas ubicadas en Anaco, en la Avenida José Antonio Anzoátegui constan de modernas y seguras instalaciones para oficinas administrativas y área industrial con una extensión de 4.200 metros cuadrados.

Proct-petrol C.A, se define como una joven empresa venezolana comercializadora de materiales, tanto nacionales como importados para la industria petrolera, petroquímica y sector industrial nacional. Contando con las experiencias acumuladas en el pasado y las inmensas oportunidades que se presentaban en ese

entonces, sus operaciones están enmarcadas dentro del ámbito de la excelencia y mejoramiento en la calidad de servicios. Su amplio inventario les permite dar una respuesta apropiada a las necesidades más urgentes y sus relaciones con empresas foráneas los colocan como uno de los proveedores de la zona con una alta capacidad y mejores tiempos de respuesta en materiales contra pedidos y especiales que puedan cumplir satisfactoriamente las exigencias del mercado petrolero, petroquímico e industrial.

4.1.1.1 Visión

Llegar a ser la primera empresa reconocida a nivel nacional como una organización:

- Modelo y de alto desempeño en el suministro de bienes materiales
- Consultoría
- Ingeniería
- Transporte de fluidos
- Ejecución de obras y servicios
- Con una planta física moderna, segura y actualizada tecnológicamente.
- Con un personal altamente preparado y calificado y de altos principios éticos y morales, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, dando mayor apoyo social a nuestra comunidad, y cumpliendo siempre con las leyes y normas que rigen las políticas de seguridad industrial ambiente e higiene ocupacional.

4.1.1.2 Misión

Ser una empresa líder en el suministro de bienes materiales, consultoría, ingeniería, y en la ejecución de obras y servicios, con un personal altamente preparado y calificado a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, dando mayor apoyo social a nuestra comunidad y cumpliendo siempre con las leyes y normas que rigen las políticas de seguridad industrial ambiente e higiene ocupacional.

4.1.1.3 Políticas de la Organización

Políticas de Seguridad Industrial:

- En Proct-petrol, C.A., hemos establecido el compromiso de planificar, desarrollar, supervisar, evaluar y controlar todas las actividades y tareas con el objetivo de proteger y preservar la integridad física de nuestro personal, instalaciones, equipos y medio ambiente en concordancia con las leyes y la normativa legal vigente, así como las establecidas por nuestros clientes en el suministro de bienes y servicios, ingeniería, consultaría y la ejecución de obras.

Políticas de Calidad:

- En Proct-Petrol C.A., hemos establecido el compromiso del servicio en calidad, costos y oportunidad de bienes materiales, equipos consultaría, ingeniería, ejecución de obras y servicios a través de un proceso de adiestramiento continuo al personal, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Política de Ambiente e Higiene Ocupacional:

- En las áreas donde realiza sus operaciones, así como en las labores de transporte de fluidos, manejo de sustancias peligrosas, desechos entre otras actividades que se puedan realizar tiene como principal objetivo conservar los recursos naturales, preservar y proteger al personal, comunidad, instalaciones y al medio ambiente. Es responsabilidad de la misma velar por que su personal actúa diligentemente cuando este se encuentre amenazado.
- La empresa tiene como principal lineamiento el cumplimiento en materia de ambiental los siguientes:
- El correcto manejo de la disposición final de los desechos generados y su transporte adecuado, de esta manera estaríamos cumpliendo con nuestra política y acatando las leyes, normas, decretos y reglamentos en materia de ambiente e higiene ocupacional.
- El cumplimiento y la divulgación de charlas, trípticos y campañas ambientales.
- El adiestramiento y la concienciación del personal contribuye eficiente y eficazmente a la preservación y resguardo del medio ambiente.
- El saneamiento de los sitios donde se labore y manteniendo su respectivo orden y limpieza de sus áreas.
- Cuidar y preservar la salud y la vida de sus trabajadores propios, contratados o terceros, así como la comunidad, instalaciones y al medio ambiente es nuestro fuerte y primordial objetivo.

- Mantenimiento integral de equipos e instalaciones para evitar contaminaciones de fluidos.

4.1.1.4 Productos Ofrecidos

Proct-Petrol C.A., se comprende de tres (03) categorías principales, las cuales pueden dividirse en:

- Importación y venta de materiales para la industria petrolera.
- Ingeniería y servicios técnicos industriales
- Consultoría

A continuación, se detallan en la imagen 4.1 el listado de productos ofrecidos por la compañía:

GUIA DE PRODUCTOS		
TUBERIA *Acero al Carbono SMLS ERW /EFW *Acero Especial ERW / EFW SMLS *Acero Inoxidable ERW / EFW SMLS	*Acero Inoxidable BOTELLAS / SWAGES CODOS / ELBOWS CRUCETAS / CROSS CUELLOS / MANGUITOS / COUPLING OLETS TAPAS / CAPS TAPONES / PLUGS UNION TEEN BUSSING / BUJE *Acero Especial BOTELLAS / SWAGES CODOS / ELBOWS CRUCETAS / CROSS CUELLO / MANGUITO / COUPLING OLETS TAPAS / CAPS TAPONES / PUGS TEES UNION BUSSING / BUJE *Hierro Maleable CODOS / ELBOWS TEES UNION CRUCETAS / CROSS TAPAS / CAPS TAPONES / PLUGS CUELLOS / MANGUITO / COUPLING	FLAPPER / WAFER SPLING CHECK TILTING DISC STOP CHECK GLOBOS / GLOBE BRIDADAS ROSCADA - SOCKET WELD AGUJA / NEEDLE ANGULARES / ANGLES MARIPOSA / BUTTERFLY TAPON / PLUG
ACCESORIOS PARA SOLDAR *Acero Inoxidable CODOS / ELBOWS TAPAS / CAPS REDUCCIONES / REDUCERS TEES *Acero al Carbono SADDLES SPLIT TEE CODOS / ELBOWS TEES REDUCCIONES / REDUCERS TEES TAPAS / CAPS	*Acero Especial BOTELLAS / SWAGES CODOS / ELBOWS CRUCETAS / CROSS CUELLO / MANGUITO / COUPLING OLETS TAPAS / CAPS TAPONES / PUGS TEES UNION BUSSING / BUJE *Hierro Maleable CODOS / ELBOWS TEES UNION CRUCETAS / CROSS TAPAS / CAPS TAPONES / PLUGS CUELLOS / MANGUITO / COUPLING	EMPACADURAS / SELLOS / SEALS ESPIROMETALICA CG / MR CGI / WRI W / R KIT DE AISLAMIENTO / INSULATION KIT ANILLOS RJ / RING RJ ACERO INOXIDABLE SS304/SS316 ACERO AL CARBONO ACEROS ESPECIALES BX TROQUELADAS ORINGS
ACCESORIOS FORJADOS *Acero al Carbono CODOS / ELBOWS CRUCETA / CROSS TEES UNION CUELLO / MANGUITO / COUPLING TAPAS / CAPS TAPONES / PLUGS BOTELLAS / SWAGES OLETS BUSSING	VALVULAS COMPUERTA / GATE BRIDADAS ROSCADA - SOCKET WELD BOLA BALL *Alta Presion BRIDADAS ROSCADAS - SOCKET WELD *Baja Presion RETENCION / CHECK	TORNILLERIA /STUDS ESPARRAGOS / STUDS A193-B7 A193-B16 TORNILLOS / BOLTS ABRAZADERAS EN U / U-BOLTS LAMINAS / PLATE LISAS A36 ESTRIADA A 36 LISAS C/S ESTRIADA C/S LISA ACERO INOX ESTRIADAS ACERO INOX VIGAS / GRATINGS NIPLES ACERO A CARBONO ACERO INOXIDABLE
		*Acero Especial SPECTACLES BLIND / FIG 8 / PADDLES PADDLES SPACER SPECTACLE BLIN & SPACER / FIG 8 PADDLE BLIND INSTRUMENTACION / ELECTRICIDAD MATERIAL DE HERRERIA MATERIALES VARIOS INOXIDABLE BRIDAS *Acero al Carbono REDUCTORA / REDUCER ENCHUFE SOLDADO / SOCKET WELD PORTA ORIFICIO ROSCADA CIEGA / BLIND DESLIZANTE / SLIP ON CUELLO PARA SOLDAR / WELDING NECK ROSCADA / THREAD *Acero Inoxidable CIEGA / BLIND DESLIZANTE / SLIP ON ENCHUFE SOLDADO SOCKER WELD CUELLO PARA SOLDAR / WELDING NECK REDUCTORA / REDUCER ROSCADA / THREAD *Acero Especial CUELLO PARA SOLDAR / WELDING NECK ENCHUFE SOLDADO / SOCKET WELD DESLIZANTE / SLIP ON CIEGA / BLIND ROSCADA / THREAD REDUCTORA / REDUCER LIMPIEZA DE TUBERIA POLLY PINGS (COCHINOS) MANDREL PIGS (RASPA TUBOS) PIGS SIG (DETECTORES DE PASO DE COCHINOS) PIGS RECEIVERS (TRAMPAS) PIGS LAUNCHERS (TRAMPAS) TAPAS (CLOSURES) CABLES MANGUERAS INDUSTRIALES

Figura 4.1 Productos Ofrecidos por Proct-Petrol C.A.

Fuente: Proct-Petrol C.A. (2018)

4.1.2 Funciones Desempeñadas por Departamentos de la Empresa

Los distintos departamentos de Proct-Petrol C.A., cumplen con las siguientes funciones:

4.1.2.1 Funciones del Departamento de Mercadeo y Venta

Las funciones del Departamento de Mercadeo y Venta consisten en realizar el proceso de:

- Analizar el entorno: analizar el mercado y la competencia.
- Analizar la situación interna: analizar la capacidad y los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) con que cuenta la empresa.
- Establecer los objetivos de marketing: teniendo en cuenta los análisis realizados previamente y las aspiraciones de la empresa.
- Diseñar planes de acción: donde se establezcan los pasos necesarios para implementar o ejecutar las estrategias, así como los recursos a utilizar, los encargados o responsables, los tiempos o plazos, y el presupuesto o la inversión requerida para implementarlas.

4.1.2.2 Funciones del Departamento Administrativo

- Preparar informes relacionados con el ámbito de su competencia a las autoridades del servicio.
- Dirigir e instruir a todas las unidades y funcionarios a su cargo.
- Registrar, procesar y transmitir documentos, facturas, correos electrónicos y cualquier otro tipo de información.

- Realizar las gestiones administrativas de compra y venta de productos y/o servicios, así como las correspondientes comunicaciones con proveedores y clientes.
- Realizar las gestiones administrativas de personal, de acuerdo con la normativa laboral vigente y las instrucciones internas de la empresa, además de prestar el apoyo necesario al departamento de Recursos Humanos.
- Llevar a cabo los registros contables, a través de las correspondientes aplicaciones informáticas.
- Realizar gestiones administrativas ante la administración pública.

4.1.2.3 Funciones del Departamento de Ingeniería y Servicios

Las funciones del Departamento de Ingeniería y Servicios consisten en realizar las siguientes tareas:

- Diagnosticar, reparar y desarrollar mantenimientos preventivos, predictivo y correctivo de equipos.
- Distribución, uso, ocupación y modificación de espacio.
- Instalación de nuevos equipos y modificación de equipos existentes.
- Reparar y mantener una variedad de equipos que incluyen: Vehículos de combustión interna, buses, camiones, equipos de aplicación comercial y residencial, también equipos pesados como grúas, bombas, compresores y herramientas neumáticas.
- Organizar y coordinar las actividades que envuelven el mantenimiento o reparación de un equipo mecánico, incluyendo camiones, motores diesel, autos, etc.
- Ordenar y mantener un inventario de partes que asegure el mantenimiento oportuno de los equipos.

4.1.2.4 Funciones del Departamento de Consultoría

Las funciones del Departamento de Consultoría consisten en realizar las siguientes tareas:

- Desarrollar, documentar y mejorar los sistemas y procesos.
- Proveer a la administración de reportes mensualmente.
- Implementar y mejorar los procedimientos y estrategias.
- Dirigir procesos de selección de materiales.
- Evaluar y ayudar en la revisión e implementación de sistemas administrativos.
- Preparar planes de acción para áreas asignadas.
- Facilitar procesos de desarrollo y documentación.

4.1.3 Situación Actual Proct-Petrol C.A.

Para finalizar esta primera etapa de la investigación, se plasman a continuación las condiciones bajo las cuales se desempeñan las actividades, para ello se utilizó la guía de observación descrita en el capítulo anterior y se emiten las respectivas conclusiones.

- Análisis de los Resultados de la Guía de Observación

La información recolectada mediante los resultados de la guía de observación generó espacios para el debate de nuevas propuestas de estrategias. La evaluación aplicada por este método contiene tantos aspectos positivos como negativos, en cuanto a ciertos ítems de guía, cada uno de ellos fueron tomados en cuenta para el diseño de propuestas que forman parte de las siguientes etapas de este trabajo de investigación.

En síntesis, se logró visualizar que la empresa cuenta en estos momentos con el diseño del organigrama, misión y visión facilitando la idea clara y el rol de cada departamento de la empresa. Otro aspecto positivo es la claridad y formalidad de los procedimientos definidos por el área tanto de ingeniería como de consultoría, al menos desde la perspectiva interna se tienen claras las necesidades de sus clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos. Otro punto favorable, es el uso de tecnología actualizada para la fabricación y comercialización de sus equipos. Por parte de los empleados se expresa que se tienen en cuenta sus expectativas laborales sin embargo no se registra medición o grado de satisfacción de este factor.

Dentro de los aspectos negativos, y que serán abordados en mayor detalle con la encuesta, no se visualizan objetivos estratégicos, metas ni valores corporativos, es posible que esta información exista solo para los Directivos de la empresa, pero no sea compartida por el resto de la organización. No se cuenta con ningún tipo de indicadores (operativos, financieros, contables ni financieros), es posible inferir que por esta razón tampoco se mida la satisfacción de los empleados ni de sus clientes; sin embargo, fue posible observar que los colaboradores cuentan con la disposición de utilizar nuevos modelos de gestión que integren los distintos procesos.

Tabla 4.1 Guía de Observación

N°	Aspecto Observado (Indicador)	Si	No
1	Organigrama	X	
2	Misión	X	
3	Visión	X	
4	Objetivos Estratégicos		X
5	Metas		X
6	Valores corporativos		X
7	Normas y Procedimientos	X	
8	Indicadores operativos		X
9	Indicadores financieros		X
10	Principios contables		X
11	Informes financieros		X

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.1 Guía de Observación (Continuación)

Nº	Aspecto Observado (Indicador)	Si	No
12	Satisfacción de los empleados		X
13	Satisfacción del cliente		X
14	Necesidades de los empleados		X
15	Necesidades del cliente	X	
16	Expectativas de los empleados	X	
17	Expectativas del cliente		X
18	Procesos claves		X
19	Uso de tecnología	X	
20	Disponibilidad de la información estratégica		X

Fuente: El autor (2020)

Según la información analizada previamente, es posible resumir la ausencia de ciertos indicadores y controles en la empresa en una ineficiente toma de decisiones, lo cual no solo genera errores durante la ejecución normal de los procesos productivos sino fallas e inconsistencias en la proyección de la Gerencia. Se requiere un sistema o plan de acción que permita visualizar todas las variables que interfieren en un modelo de gestión integral. Por su parte, el Departamento de Mercadeo y Ventas expresa su necesidad de buscar aumentar la rentabilidad de la organización por medio de una correcta utilización de las existencias físicas, prediciendo impacto de las políticas corporativas en los niveles de stock y minimizando el costo total de las actividades logísticas, asegurando un alto nivel de servicio.

4.2 Análisis de los Factores Internos y Externos que Influyen en la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui

A través del análisis externo e interno fue posible realizar la comparativa de la situación actual en la organización vs la realidad que afronta. Un análisis externo considera variables como: transición de mercados, productos, servicios, competencia, entre otros; todo ello con la finalidad de determinar factores que no se pueden controlar (amenazas y oportunidades), que le permitan diseñar estrategias trascendentales para el logro de los objetivos.

Por otro lado, en la evaluación interna se contemplaron variables como talento humano, materias primas, proyectos de investigación y desarrollo, habilidades de los trabajadores, etc. Los resultados del análisis interno/externo aplicados a Proct-Petrol C.A., son los que se detallan a continuación:

4.2.1 Auditoría Interna

La realización de la auditoría interna tuvo su mayor énfasis en la aplicación del instrumento para recolección de los datos, que en este caso se trató de un cuestionario y se basó en la metodología de Fred David. A continuación, se detallan y analizan los resultados obtenidos:

- Encuesta aplicada a los trabajadores de Proct-Petrol C.A.:

Para definir cuáles son aquellos factores internos que debían ser considerados en la propuesta de Cuadro de Mando Integral, fue necesario la aplicación de un cuestionario (ver Anexo A), a una población de veinte y dos (22) personas, conformada por el personal que labora en la empresa, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: un (01) presidente, un (01) vicepresidente, cuatro (04) administrativos, dieciséis (16) técnicos. Para facilitar la comprensión de la información el cuestionario y posterior conexión con el modelo de gestión integral, este fue estructurado en cinco (05) secciones, cada una ellas en función a las siguientes dimensiones: aspectos generales, perspectiva financiera, cliente, procesos internos y perspectiva aprendizaje y crecimiento y factores externos.

a) Aspectos Generales

Para desarrollar los aspectos generales del Cuadro de Mando Integral se tomó en consideración lo referente a la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. Para lo referente a la misión es que es la razón de ser de la empresa, al consultar a la población encuestada sí Proct-Petrol C.A., tiene una misión y visión claramente establecida, según la figura 4.2 mostrada a continuación, un 100% de ellos contestó afirmativamente. Ese mismo 100% manifestó que dicha misión se encuentra establecida por escrito y es conocida y compartida por todos los miembros de la organización.

Al consultar a los encuestados sobre el conocimiento de los objetivos estratégicos, los cuales son representación de las metas que desea alcanzar la organización en un cierto plazo; al menos el 81% indicó que no conoce la existencia de estos objetivos. De igual manera, un 45% indica que desconocer si la Gerencia cuenta con un plan de metas establecidas: en este punto un 55% de los encuestados contestó de manera positiva.

Respecto a si la consulta si los objetivos estratégicos de Proct-Petrol C.A., van dirigidos a alcanzar las metas de la empresa; un 72% indica que no, lo que hace sentido con el 81% anterior que respondió no estar al tanto de dichos objetivos. Este resultado negativo (81%) se repite al verificar si los empleados se sienten identificados con los valores corporativos de la empresa. Finalmente, el 90% de los encuestados afirma tener acceso a las Normas y Políticas de Proct-Petrol, C.A., lo que se traduce en que al menos en este último punto la empresa no solo cuenta con este ítem, sino que además ha sido comunicado y debidamente puesto a disponibilidad a sus empleados.

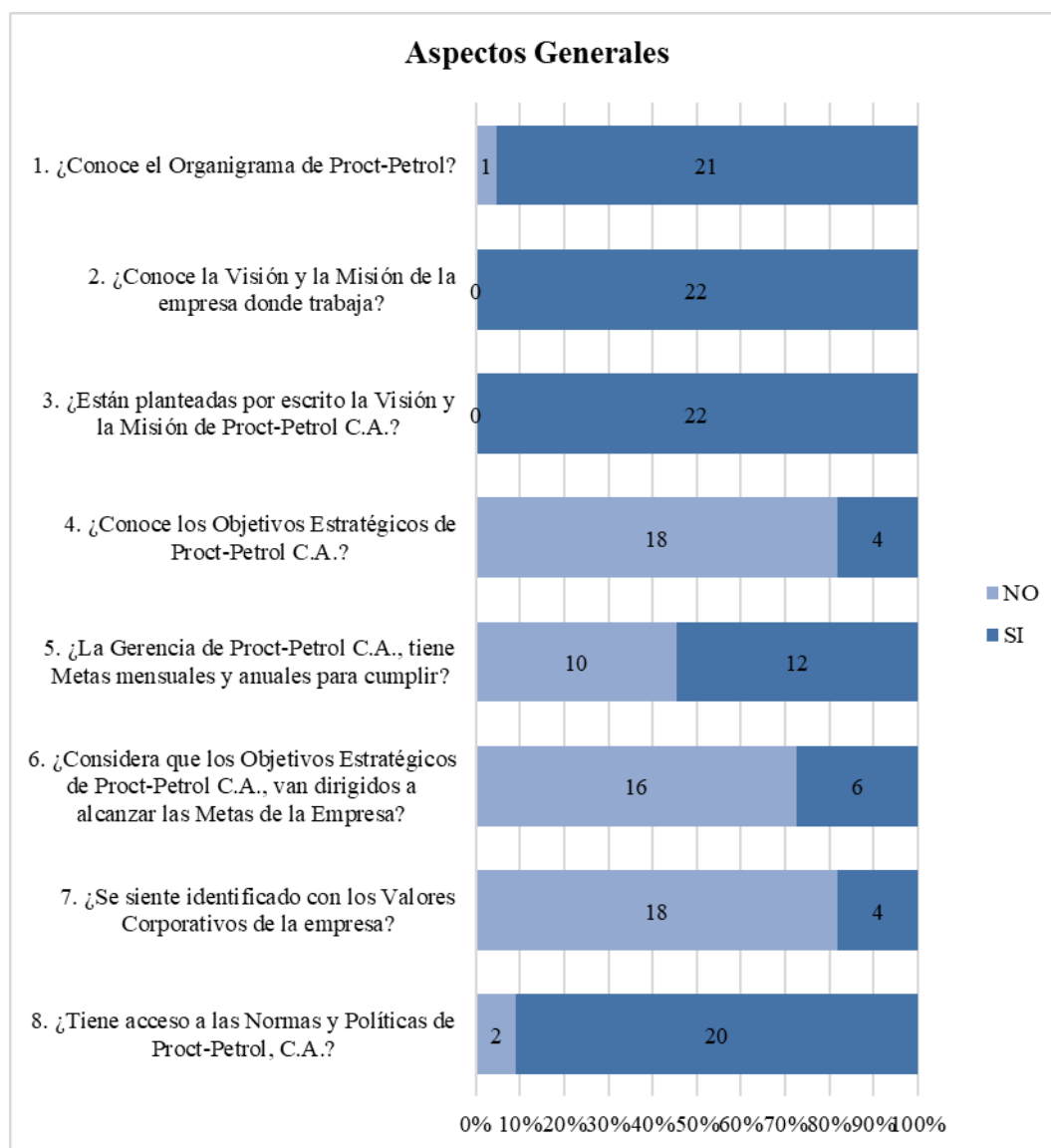


Figura 4.2 Resultado Ítem 1 al 8 del Instrumento de Recolección de Datos

Fuente: El autor (2020)

Del análisis de los aspectos generales relacionados a la planificación estratégica es posible resumir las siguientes variables internas:

Fortalezas:

1. Estructura organizacional definida.
2. La misión y visión de la organización es conocida.
3. Normas y Políticas definidas y comunicadas.

Debilidades:

1. Inexistencia de objetivos estratégicos.
2. No se visualizan metas (mensuales y/o anuales) para cumplir.

b) Perspectiva Financiera

Para el caso de la perspectiva financiera, lo que se espera encontrar aquí son objetivos relacionados con la contabilidad y demás datos económicos de la organización. Los datos de financiamiento oportunos y exactos serán siempre una prioridad para la toma de decisiones. Toda actividad empresarial debe ser capaz de generar valor a largo plazo para los accionistas; mediante la generación de flujos de caja de forma sostenible y alineados con la estrategia propia del negocio. En esta perspectiva se pone énfasis en el uso de los recursos, sus costos y los resultados financieros obtenidos por la empresa.

Se consultó a la población en estudio, respecto al punto de equilibrio, éste es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubren exactamente los costos; el 19% afirmó tener conocimiento sobre este cálculo financiero y cuando se logra el mismo en la empresa, a diferencia de un 81% que respondió negativamente (ver figura 4.3). Se consultó si como empleado conocían los gastos operacionales de la organización (diarios, mensuales o anuales, cualquier dato valido), el 72% informó no tener conocimiento de estos valores, a diferencia de un 28% que indicó estar al tanto de esta información, es posible inferir que estos datos sean únicamente manejados por los directivos y/o personal administrativo.

De igual manera, se consultó a los empleados si conocían el ingreso diario y al menos el 81% respondió negativamente; en contraposición a un 19% que indicó estar al tanto de esta información. Finalmente, las dos últimas interrogantes coinciden en resultados, la primera de ellas hace mención a los criterios bajos los cuales son asignados los recursos financieros y la segunda, si la organización elabora y cumple con la elaboración de los estados básicos financieros exigidos en el país; el 81% respondió de manera negativa.

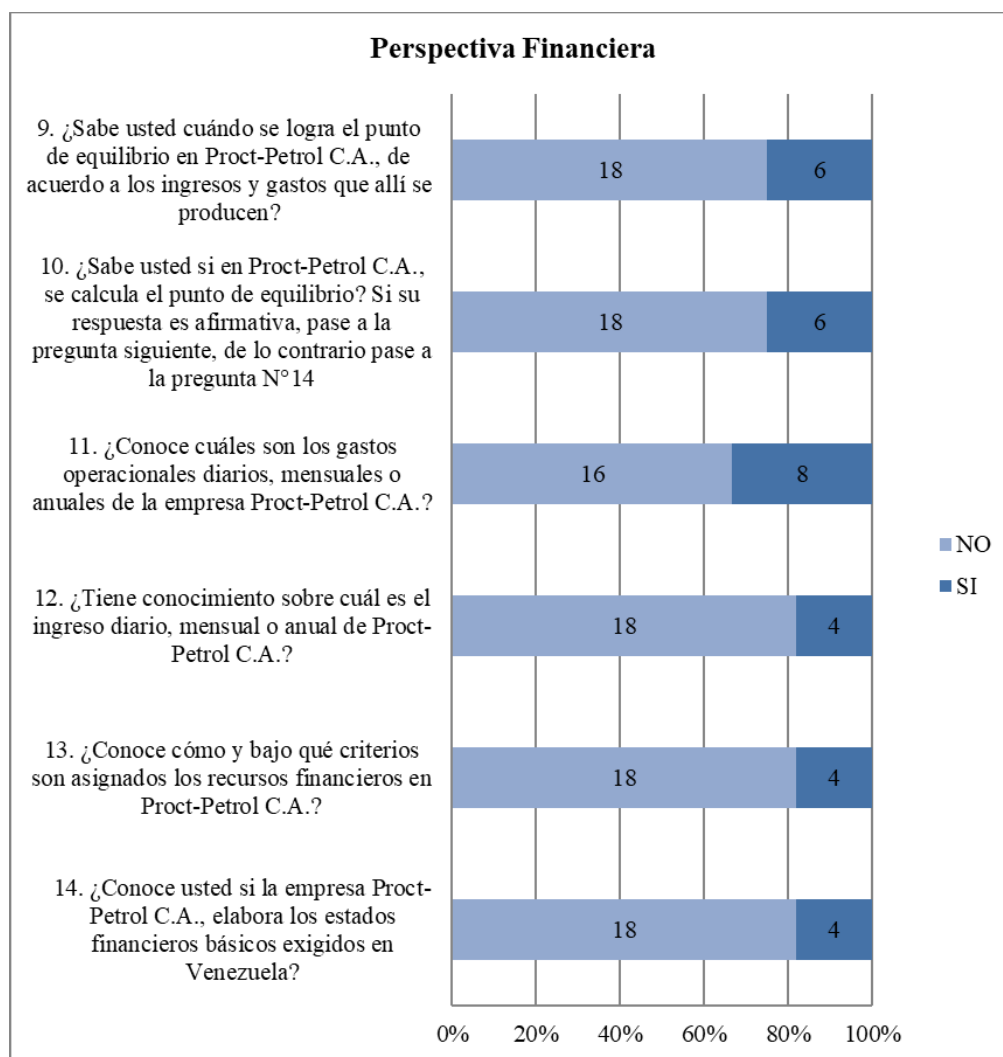


Figura 4.3 Resultado Ítem 9 al 14 del Instrumento de Recolección de Datos

Fuente: El autor (2020)

Del análisis de la perspectiva financiera se pueden resumir las siguientes debilidades:

1. El uso de la información financiera se maneja únicamente a nivel de la Gerencia de la organización.
2. Incumplimiento normativo.

c) Perspectiva Cliente

Según Kotler (2000, p.21), “el objetivo de toda empresa debe ser crear y retener un cliente”. Para ello es fundamental entender cuáles son las necesidades del cliente, así como quiénes son los principales interesados que pueden impactar/influir en una organización (accionistas, bancos, financiadores, empleados, gobiernos, distribuidores, competidores, proveedores, entre otros). En esta perspectiva deben quedar definidos los segmentos de clientes y mercado en los que compite la empresa; así como la propuesta de valor, es decir el servicio o producto vendido al cliente final. De acuerdo a Norton y Kaplan (op. cit., p.132), “un modelo genérico inductores de la actuación para la satisfacción del cliente se basa en considerar tres factores: tiempo de respuesta al cliente de forma fiable, calidad del producto/servicio y precio”.

Dicho lo anterior, para conocer los elementos de la perspectiva cliente, se realizaron algunas preguntas a la población objeto de estudio. Al menos el 91% de los encuestados coincide en que Proct-Pretrol C.A., No presenta debilidades para la entrega del producto/servicio a sus clientes, ese mismo porcentaje indica que la empresa no ha recibido quejas sobre los productos y servicios ofertados.

El 100% de las personas consultadas, está de acuerdo en que Proct-Petrol C.A., dispone de la infraestructura adecuada para la atención de sus clientes; y que además cuenta con el personal y los equipos necesarios para la atención de sus clientes.

Únicamente un 36% de los empleados; indica que la empresa No cuenta con objetivos estratégicos para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes, a diferencia de un 64% que respondió de manera positiva.

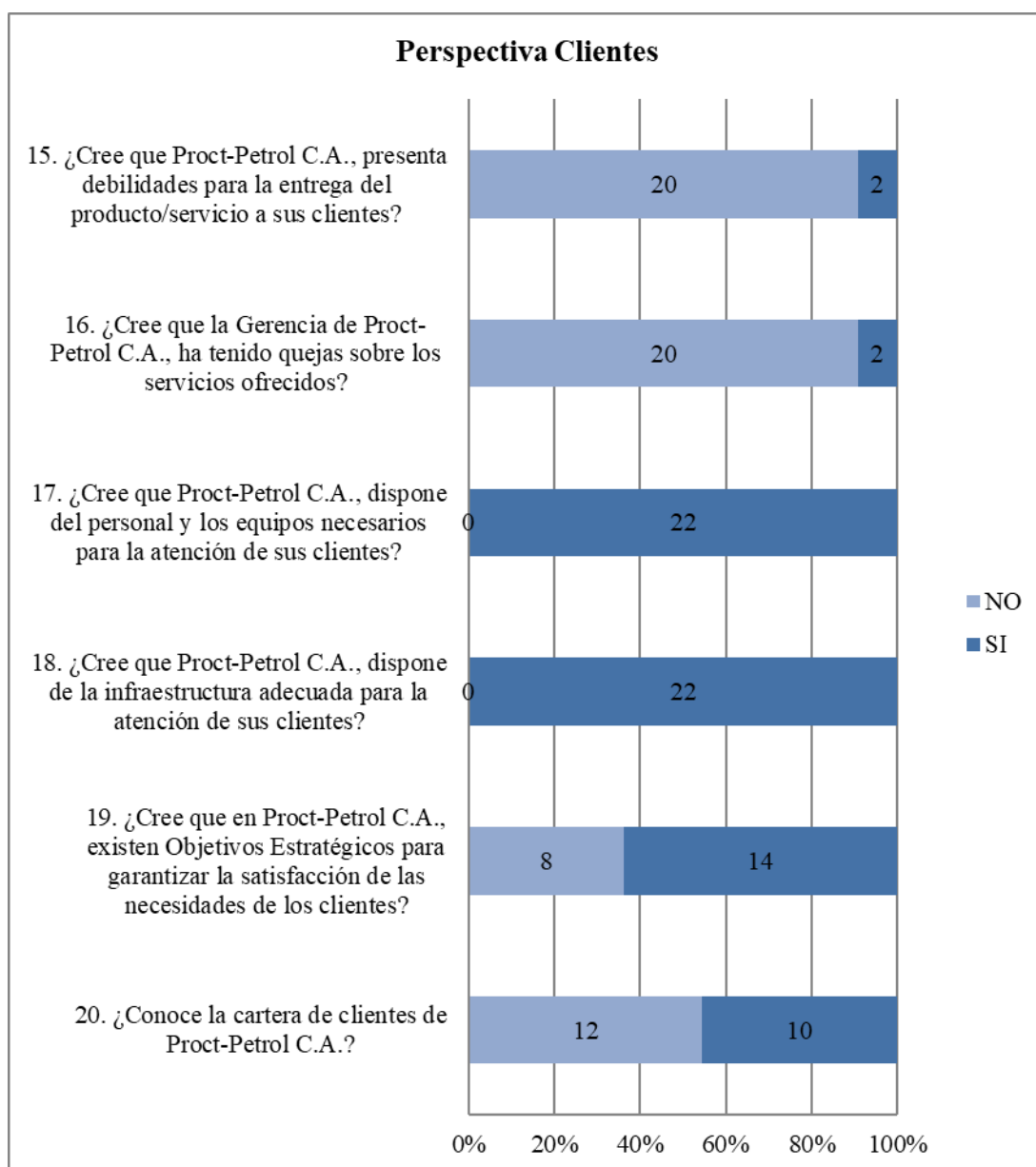


Figura 4.4 Resultado Ítem 15 al 20 del Instrumento de Recolección de Datos
Fuente: El autor (2020)

Finalmente, se indagó sobre los conocimientos que tienen los empleados de la empresa en relación con la cantidad de clientes que contratan los servicios de ésta, y el 45% indica no tener claridad de quienes ni cuantos clientes contratan los servicios; a diferencia del 55% restante.

Del análisis de la perspectiva cliente es posible resumir las siguientes variables internas:

Fortalezas:

1. Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda.
2. Claridad y cumplimiento de los tiempos de respuesta requeridos por los clientes.

d) Perspectiva de Procesos Internos

Básicamente los procesos internos son los que permiten entregar al cliente la propuesta de valor y retendrán a éste. Los procesos pueden ser primarios o de apoyo (secundarios), y engloban diversas áreas funcionales de la empresa tales como: supply chain y operaciones, marketing y ventas, postventas, talento humano, diseño y desarrollo de producto, sistemas de información, entre otros.

En este caso, para la consulta referente a sí tienen conocimiento acerca de la existencia de un manual de normas y procedimientos para cada uno de los cargos de la empresa, se pudo conocer que el 100% de estos empleados conoce y dispone de dicho manual. Este resultado (100%), se repite al encuestar a la población sobre el cumplimiento de las de las actividades designadas para el cargo, es posible inferir que dada la claridad y segregación de funciones cada participante del entorno realice sus funciones en base a lo escrito y requerido por la organización.

Por otro lado, un 72% de la población en estudio responde de manera positiva a la consulta sobre la eficiencia de los empleados, este mismo porcentaje (72%) afirma que la empresa alinea los equipos y unidades de organización, con los objetivos de la misma a largo plazo (ver figura 4.5).

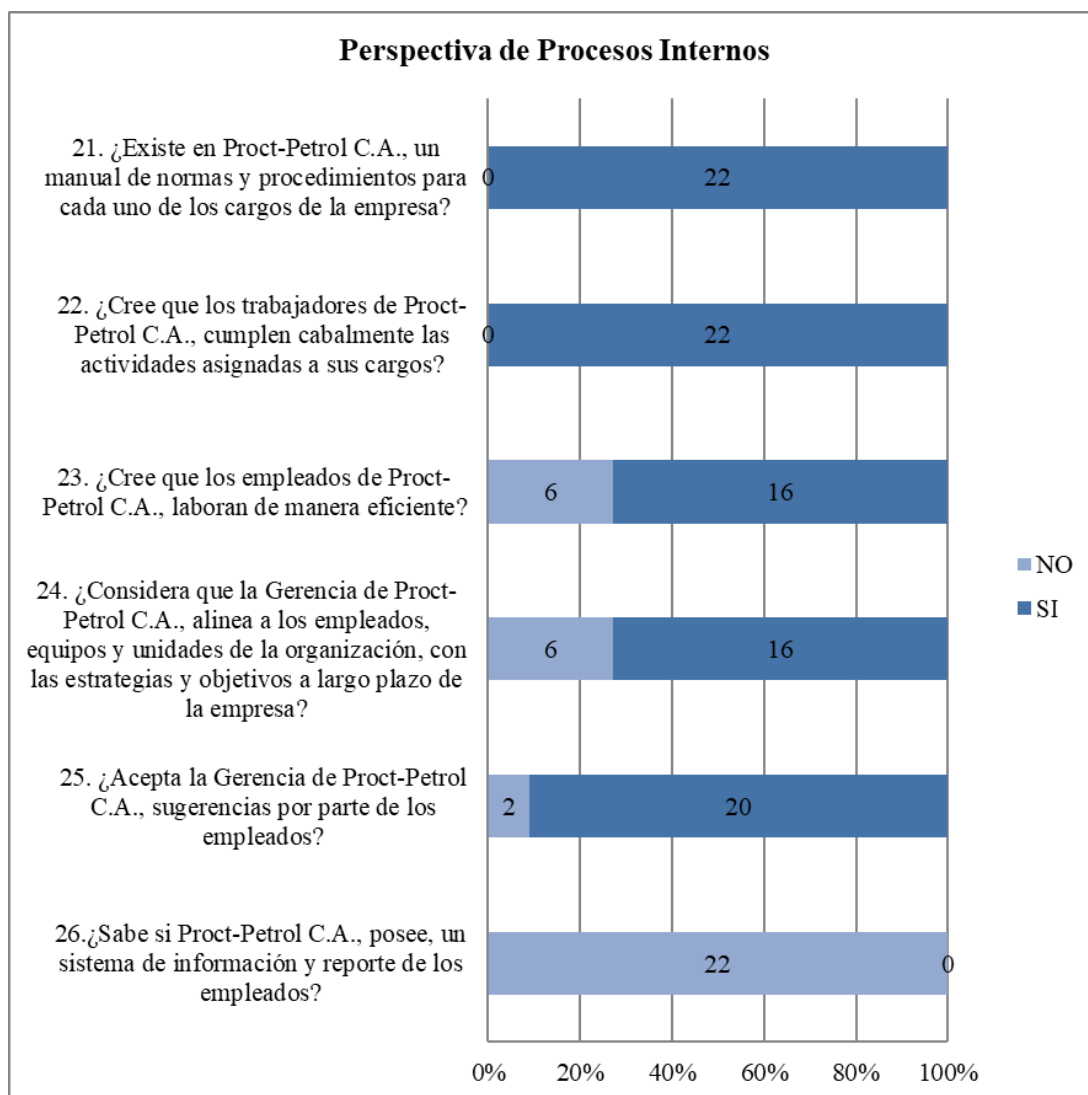


Figura 4.5 Resultado Ítem 21 al 26 del Instrumento de Recolección de Datos

Fuente: El autor (2020)

Finalmente, se consulta sobre la capacidad de la Gerencia para aceptar sugerencias por parte de los empleados y el 90% de los encuestados respondió de forma positiva. Como aspecto negativo, se pudo constatar que la empresa no cuenta con sistemas de información y reporte de los empleados, el 100% de las respuestas fueron negativas.

Del análisis de la perspectiva procesos internos es posible fijar las siguientes variables internas:

Fortalezas:

1. Cargos y funciones de los empleados establecidos.
2. Procesos logísticos definidos de forma eficiente.
3. Estructura jerárquica lineal, de fácil comunicación.
4. Existencia de normas y procedimientos para el desempeño de funciones.

Debilidades:

1. Inexistencia de sistemas de información (automatización de actividades).

e) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta última perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe crear para obtener una mejora y crecimiento a largo plazo, con el objetivo de analizar si el modelo de negocio de la compañía puede seguir incrementando variables como la facturación, el beneficio de crecimiento, procesos de mejora continua y aprendizaje que les permita la excelencia organizacional a todos los niveles. De acuerdo con Norton y Kaplan (op. cit., p.135), “son tres las capacidades actuales de toda organización: 1) capacidad de los empleados (¿Tienen las habilidades, competencias y conocimientos adecuados?), 2) la tecnología y sistemas de información, y 3) procedimientos”.

En líneas generales esta es perspectiva es la que mejora resultados aportó a la empresa, el 100% de los encuestados afirma estar debidamente capacitado para realizar las actividades inherentes al cargo que ocupa. Un 90% de la población responde de forma positiva al trabajo en equipo.

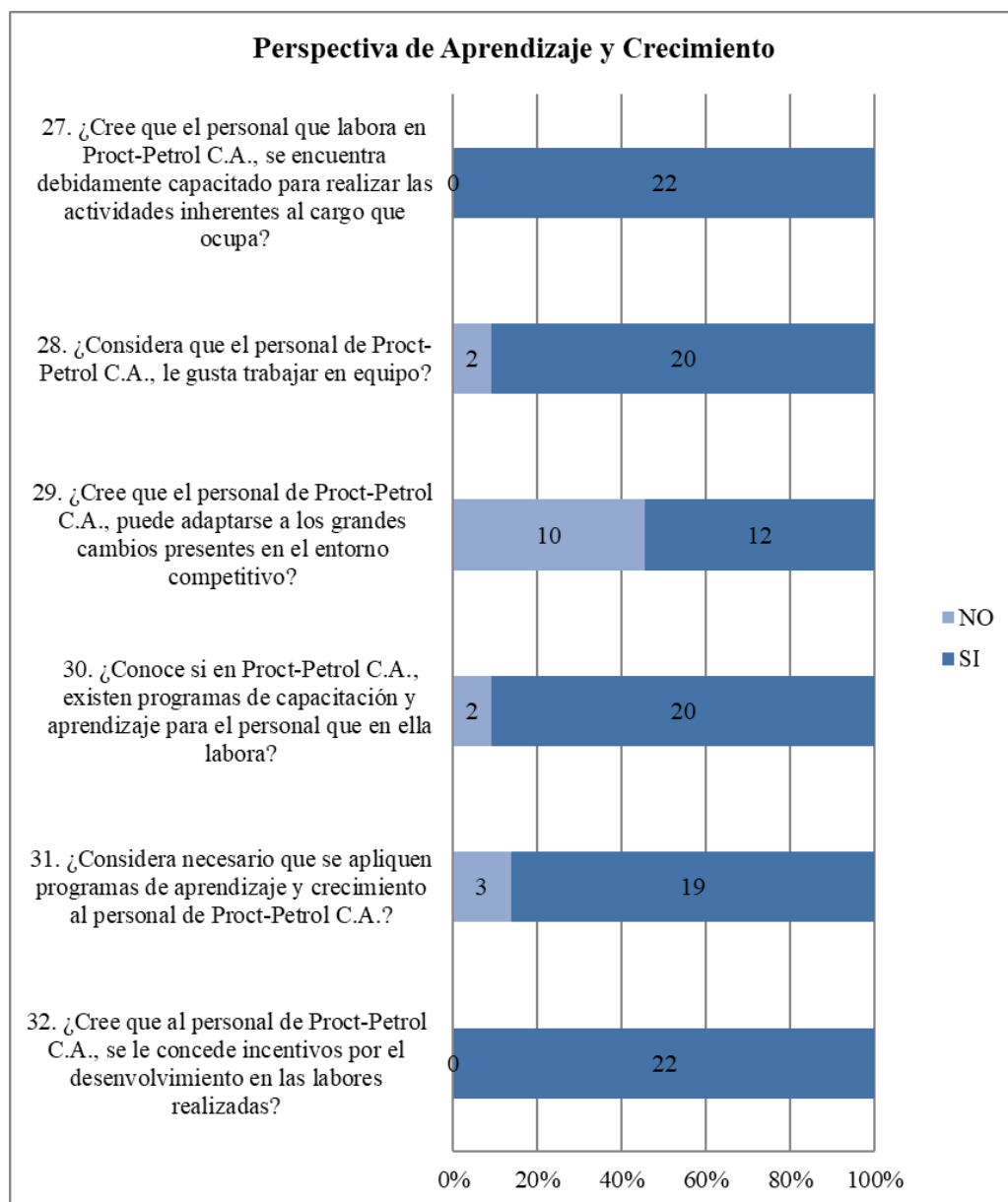


Figura 4.6 Resultado Ítem 27 al 32 del Instrumento de Recolección de Datos
Fuente: El autor (2020)

Respecto a la capacidad de adaptarse a los cambios competitivos del entorno un 45% respondió no sentirse preparado, a diferencia de un 55% que contestó de manera positiva a esta interrogante. Un 90% de la población bajo estudio, conoce de la existencia de programas de capacitación y aprendizaje para el personal; y casi ese mismo porcentaje (86%) los considera necesarios de aplicar. Finalmente, se consultó si Proct-Pretrol C.A., le concede al personal algún tipo de incentivo, obteniéndose un 100% de estas respuestas afirmativas. Es posible inferir que la satisfacción de los empleados esté alineada con una Gerencia que muestra preocupación por otorgar incentivos que motiven a los empleados.

Del análisis de la perspectiva aprendizaje y crecimiento es posible definir las siguientes variables internas:

Fortalezas:

1. Empleados debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones.
2. Buena integración del personal (trabajo en equipo).
3. Existencia de incentivos económicos para el personal.

4.2.1.1 Resumen de las Fortalezas y Debilidades

Para facilitar el análisis y comprensión de las variables definidas en el apartado anterior, se resumen en la siguiente tabla las fortalezas y debilidades encontradas de este primer análisis:

Tabla 4.2 Resumen de las Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Estructura organizacional definida.	Inexistencia de objetivos estratégicos.
La misión y visión de la organización es conocida.	No se visualizan metas (mensuales y/o anuales) para cumplir.

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.2 Resumen de las Fortalezas y Debilidades (Continuación)

Fortalezas	Debilidades
Normas y Políticas definidas y comunicadas.	El uso de la información financiera se maneja únicamente a nivel de la Gerencia de la organización.
Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda.	Incumplimiento normativo.
Claridad y cumplimiento de los tiempos de respuesta requeridos por los clientes.	Inexistencia de sistemas de información (automatización de actividades).
Cargos y funciones de los empleados establecidos.	
Procesos logísticos definidos de forma eficiente.	
Estructura jerárquica lineal, de fácil comunicación.	
Existencia de normas y procedimientos para el desempeño de funciones.	
Empleados debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones.	
Buena integración del personal (trabajo en equipo).	
Existencia de incentivos económicos para el personal.	

Fuente: El autor (2020)**4.2.1.2 Análisis Estructural para la Auditoría Interna**

Para construir la matriz de análisis estructural se utiliza un sistema numérico de uno (1) y cero (0), que se traduce en: un valor igual a uno (1) indica una influencia real, mientras que un valor de cero (0) indica que no existe influencia (ver apartado 3.5.6). De la tabla 4.3 mostrada a continuación, fue posible determinar qué;

Variables que tienen mayor motricidad (5 cada una):

- Estructura organizacional definida.
- Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda.

Variable con mayor dependencia (5 en total):

- Empleados debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones.

Tabla 4.3 Análisis Estructural de los Factores Internos

Variables Internas		Influencia																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	MT.
	Fortalezas																		
1	Estructura organizacional definida.		1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	5
2	La misión y visión de la organización es conocida.	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3	Normas y Políticas definidas y comunicadas.	0	1		0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
4	Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda.	0	0	0		1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	5
5	Claridad y cumplimiento de los tiempos de respuesta requeridos por los clientes.	0	0	1	1		0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
6	Cargos y funciones de los empleados establecidos.	1	0	0	0	0		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
7	Procesos logísticos definidos de forma eficiente.	0	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
8	Estructura jerárquica lineal, de fácil comunicación.	1	1	0		0	0	0		0	0	1	1	0	0	0	0	0	4
9	Existencia de normas y procedimientos para el desempeño de funciones.	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	0	0	0	0	1	0	2
10	Empleados debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones.	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	0	0	0	0	1	2
11	Buena integración del personal (trabajo en equipo).	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1		1	0	0	0	0	0	3
12	Existencia de incentivos económicos para el personal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	1
	Debilidades																		
13	Inexistencia de objetivos estratégicos.	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0		1	0	0	0	3
14	No se visualizan metas (mensuales y/o anuales) para cumplir.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	0	0	2
15	El uso de la información financiera se maneja únicamente a nivel de la Gerencia de la organización.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	1	3
16	Incumplimiento normativo.	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1		0	2
17	Inexistencia de sistemas de información (automatización de actividades).	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1		4
	Dependencia Total	4	3	1	1	3	1	3	4	4	5	3	2	2	2	3	3	4	48

Fuente: El autor (2020)

De la tabla 4.4 mostrada a continuación, es posible concluir lo mencionado anteriormente en análisis estructural de los factores internos, las variables que más influyen en la empresa son las definidas como “estructura organizacional definida” y “equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda” cuyo porcentaje de motricidad en ambos casos fue el equivalente a 10,42%.

Tabla 4.4 Análisis Estructural de los Factores Internos

Nº	Variables	Motric.	% de Motric.	Depend.	% de Depend.
1	Estructura organizacional definida.	5	10,42	4	8,33
2	La misión y visión de la organización es conocida.	1	2,08	3	6,25
3	Normas y Políticas definidas y comunicadas.	3	6,25	1	2,08
4	Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda.	5	10,42	1	2,08
5	Claridad y cumplimiento de los tiempos de respuesta requeridos por los clientes.	4	8,33	3	6,25
6	Cargos y funciones de los empleados establecidos.	2	4,17	1	2,08
7	Procesos logísticos definidos de forma eficiente.	2	4,17	3	6,25
8	Estructura jerárquica lineal, de fácil comunicación.	4	8,33	4	8,33
9	Existencia de normas y procedimientos para el desempeño de funciones.	2	4,17	4	8,33
10	Empleados debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones.	2	4,17	5	10,42
11	Buena integración del personal (trabajo en equipo).	3	6,25	3	6,25
12	Existencia de incentivos económicos para el personal.	1	2,08	2	4,17
13	Inexistencia de objetivos estratégicos.	3	6,25	2	4,17
14	No se visualizan metas (mensuales y/o anuales) para cumplir.	2	4,17	2	4,17
15	El uso de la información financiera se maneja únicamente a nivel de la Gerencia de la organización.	3	6,25	3	6,25
16	Incumplimiento normativo.	2	4,17	3	6,25
17	Inexistencia de sistemas de información (automatización de actividades).	4	8,33	4	8,33
Total		48	100	48	100

Fuente: El autor (2020)

Una vez calculado lo anterior, el paso siguiente consiste en determinar los valores correspondientes al Valor Ponderado Interno (VPI), Factor Ponderado Interno (FPI), y Ponderación Interna (PI), explicados en el marco metodológico de esta investigación.

De acuerdo a la tabla 4.5 presentada a continuación, las variables asociadas a fortalezas son aquellas que tienen las puntuaciones más altas:

- Estructura organizacional definida (0,10)
- Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda (0,11)

De las debilidades analizadas, existe una muy cercana a las puntuaciones anteriores, la cual es “Inexistencia de sistemas de información (automatización de actividades)” con un 0,08, esta variable es posible analizarla en pro de del diseño de estrategias que permitan erradicarlas utilizando para ello las fortalezas con las que cuenta la organización.

A continuación, se detallan los cálculos que forman parte de la tabla 4.5 para las variables mencionadas anteriormente:

$$VPI = \%Motricidad + (1/\%Dependencia) \text{ si } Dependencia > 0 \quad \text{Ec.3.1}$$

$$VPI_{\text{Estructura organizacional definida}} = 10,42 + \frac{1}{8,33} = 10,54$$

$$VPI_{\text{Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda}} = 10,42 + \frac{1}{2,08} = 10,90$$

Se calcula el Factor Ponderado Interno (FPI) y la Ponderación Interna (PI) de las variables (el mismo procedimiento se aplicó para el resto de las variables):

$$FPI = VPI * 100 / TVP \quad \text{Ec.3.2}$$

$$FPI_{\text{Estructura organizacional definida}} = 10,54 \times \frac{100}{103,7} = 10,16$$

$$FPI_{\text{Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda}} = 10,90 \times \frac{100}{103,7} = 10,51$$

Donde el TVP = Total de los Valores >Ponderados, en este caso 103,7

Finalmente, se calcula:

$$PI = FPI / 100 \quad \text{Ec.3.3}$$

$$PI_{\text{Estructura organizacional definida}} = \frac{10,16}{100} = 0,10$$

$$PI_{\text{Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda}} = \frac{10,90}{100} = 0,11$$

Tabla 4.5 Valores Ponderados de la Matriz EFI

Nº	Variables	% de Motric.	% de Depend.	VPI	FPI	PI
1	Estructura organizacional definida.	10,42	8,33	10,54	10,16	0,10
2	La misión y visión de la organización es conocida.	2,08	6,25	2,24	2,16	0,02
3	Normas y Políticas definidas y comunicadas.	6,25	2,08	6,73	6,49	0,06
4	Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda.	10,42	2,08	10,90	10,51	0,11
5	Claridad y cumplimiento de los tiempos de respuesta requeridos por los clientes.	8,33	6,25	8,49	8,19	0,08
6	Cargos y funciones de los empleados establecidos.	4,17	2,08	4,65	4,48	0,04
7	Procesos logísticos definidos de forma eficiente.	4,17	6,25	4,33	4,18	0,04
8	Estructura jerárquica lineal, de fácil comunicación.	8,33	8,33	8,45	8,15	0,08
9	Existencia de normas y procedimientos para el desempeño de funciones.	4,17	8,33	4,29	4,14	0,04
10	Empleados debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones.	4,17	10,42	4,27	4,11	0,04
11	Buena integración del personal (trabajo en equipo).	6,25	6,25	6,41	6,18	0,06
12	Existencia de incentivos económicos para el personal.	2,08	4,17	2,32	2,24	0,02
13	Inexistencia de objetivos estratégicos.	6,25	4,17	6,49	6,26	0,06
14	No se visualizan metas (mensuales y/o anuales) para cumplir.	4,17	4,17	4,41	4,25	0,04
15	El uso de la información financiera se maneja únicamente a nivel de la Gerencia de la organización.	6,25	6,25	6,41	6,18	0,06
16	Incumplimiento normativo.	4,17	6,25	4,33	4,18	0,04
17	Inexistencia de sistemas de información (automatización de actividades).	8,33	8,33	8,45	8,15	0,08
	Total	100,0	100,0	103,7	100,0	1,0

Fuente: El autor (2020)

4.2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Finalmente, en este primer análisis de carácter interno, se muestra en la tabla 4.6 el resumen de las Matriz de Factores Internos para Proct-Petrol C.A.

Tabla 4.6 Matriz EFI para Proct-Petrol C.A.

N°	Variables	Peso	Calif.	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Estructura organizacional definida.	0,1	4	0,40
2	La misión y visión de la organización es conocida.	0,02	3	0,06
3	Normas y Políticas definidas y comunicadas.	0,06	3	0,18
4	Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda.	0,11	4	0,44
5	Claridad y cumplimiento de los tiempos de respuesta requeridos por los clientes.	0,08	4	0,32
6	Cargos y funciones de los empleados establecidos.	0,04	3	0,12
7	Procesos logísticos definidos de forma eficiente.	0,04	3	0,12
8	Estructura jerárquica lineal, de fácil comunicación.	0,08	4	0,32
9	Existencia de normas y procedimientos para el desempeño de funciones.	0,04	3	0,12
10	Empleados debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones.	0,04	3	0,12
11	Buena integración del personal (trabajo en equipo).	0,06	4	0,24
12	Existencia de incentivos económicos para el personal.	0,02	4	0,08
Debilidades				
13	Inexistencia de objetivos estratégicos.	0,06	2	0,12
14	No se visualizan metas (mensuales y/o anuales) para cumplir.	0,04	2	0,08
15	El uso de la información financiera se maneja únicamente a nivel de la Gerencia de la organización.	0,06	1	0,06
16	Incumplimiento normativo.	0,04	2	0,08
17	Inexistencia de sistemas de información (automatización de actividades).	0,08	2	0,16
Total				3,06

Fuente: El autor (2020)

De acuerdo con la tabla 4.6, la empresa obtuvo un total ponderado igual a 3,06, según la metodología de David (op. cit., p.112), el autor establece que un peso ponderado igual a 2,5 es el promedio estándar para cualquier organización; lo que quiere decir que Proct-Petrol C.A., se encuentra por el encima del promedio normal, esto es de fácil inferencia al notar que en el análisis resultaron ser más las fortalezas que las debilidades de la empresa. Es importante resaltar que elementos como

“Estructura organizacional definida”, “Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda”, “Claridad y cumplimiento de los tiempos de respuesta requeridos por los clientes”, “Estructura jerárquica lineal, de fácil comunicación”, “Buena integración del personal (trabajo en equipo)” y “Existencia de incentivos económicos para el personal”; son todas fortalezas y tienen el mayor impacto en el desempeño de las actividades que se realizan dentro de la organización.

Por otro lado, tres de las cinco debilidades presentes, como lo son “Inexistencia de objetivos estratégicos”, “No se visualizan metas (mensuales y/o anuales) para cumplir”, e “Inexistencia de sistemas de información (automatización de actividades)” son debilidades muy marcadas para el sistema.

Como conclusión, es posible indicar en este punto que Proct-Petrol C.A., cuenta con fortalezas de suficiente peso y calificaciones importantes que le han permitido mantenerse en una posición estratégica más que aceptable. Respecto de sus debilidades la empresa debe emplear todo su potencial para disminuirlas o erradicarlas, dadas que son realizables en un mediano plazo.

4.2.2 Auditoría Externa

La función primordial de la auditoría externa consiste no solo en revisar y presentar una cantidad de datos importantes sobre riesgos a una función estratégica centrada en el desarrollo de servicios con un valor estratégico para todos los grupos de interés involucrados en la toma de decisiones, sino también en el respaldo que otorgan esta revisión si se ha realizado de acuerdo con las normas establecidas.

- Análisis de los Factores Externos

Los elementos externos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral se pueden agrupar dependiendo del área de cada elemento, en este sentido y para lograr un claro entendimiento de estos; se aplicó la revisión documental además de la observación directa en los lineamientos que establece Fred David (op. cit., p.139), los cuales son: factores económicos, geográficos, políticos y/o legales, tecnológicos y ambientales. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de cada caso:

a) Factores Económicos

Los factores económicos que más impactan a Proct-Petrol C.A., - al igual que la mayoría de las empresas e industrias del país – es la hiperinflación que vive el país actualmente. La inflación es el resultado del desequilibrio entre lo que una sociedad produce y lo que ella exige; para efectos de la inflación los precios no varían simultáneamente en la misma dirección o proporción.

En este mismo orden de ideas, es conveniente hablar de la hiperinflación; que no es más que el incremento de los precios fuera de control, acompañado del desplome en el valor de una moneda, una combinación que se traduce en la disminución del poder adquisitivo a niveles críticos. Históricamente, este efecto económico se refleja en cantidades ingentes de efectivo que es en última instancia insuficiente hasta para la compra incluso de los bienes más básicos.

La situación que ha llevado a Venezuela a una inflación fuera de control evolucionó rápidamente desde el 2013 como un efecto dominó después del fallecimiento del entonces presidente Hugo Chávez. Las políticas económicas, que siguió el país bajo el mandato del nuevo presidente de perfil socialista Nicolás

Maduro, y la caída de los precios y producción de petróleo llevaron al país a una recesión económica. El gobierno de Venezuela había destinado la mayoría de los recursos del país en la producción de petróleo, una estrategia que funcionó mientras el precio del crudo permaneció en ascenso. A consecuencia de una balanza desproporcionada a favor de los hidrocarburos como única actividad principal, el país cubrió sus necesidades básicas a través de la importación, financiando en consecuencia la mayoría de los artículos de consumo diario a partir de moneda extranjera.

Con los precios del crudo bajando e impactando negativamente los ingresos del país, Venezuela aplicó restricciones a las importaciones con el fin de prevenir caer en la suspensión de pagos de la deuda externa (conocido como default), disminuyendo directamente la oferta de bienes básicos como alimentos, medicamentos, material médico, entre otros. Las importaciones en Venezuela se han desplomado más de un 90% con relación al año 2012, mientras que su producción de petróleo cayó un 54% en los últimos veinte años, según estimaciones de la OPEP. A continuación, se resume brevemente lo que ha el proceso inflacionario en Venezuela en estos últimos años:

Inflación en Venezuela en el 2017; se aceleró con la escasez de los productos básicos y el incremento de dinero impreso. Diversos análisis estiman que el alza de precios superó el 2.700%, solo el mes de diciembre alcanzó una inflación del 85%, cifra superior a la marca del nivel de hiperinflación (50%) - y mayor a la inflación anual acumulada por los países de Latinoamérica¹.

Inflación en Venezuela en el 2018; en junio 2018 la inflación anual en Venezuela alcanzó un récord superior al 46.000% con variaciones en los precios de más del 128,4%. Destaca el caso de los alimentos, cuyo precio se incrementó exponencialmente y alcanzó más del 180%. Las estimaciones señalan un incremento

en el coste de vida mayor al 287.680% y una inflación acumulada que rozó los 834.000 puntos porcentuales en los primeros diez meses del año.

Venezuela comenzó a limitar la publicación de datos económicos desde el 2013, pero en 2016 el Banco Central de Venezuela cesó por completo la publicación de los índices macroeconómicos, como la inflación y el PIB. Como consecuencia, el análisis y estimación de las cifras oficiales dependen de fuentes externas, mermando aún más la confianza internacional en el país.

Inflación en Venezuela en el 2019; en mayo de 2019 el incremento anual de precios en Venezuela alcanzó un 815.194%, mostrando señales de mejora en comparación con los 1,3 millones en puntos porcentuales estimados en abril del mismo año. La desaceleración de la inflación se ha vinculado a cambios en las medidas impuestas por el gobierno, que ha buscado revertir en parte el exceso del dinero en circulación. La preocupación que destacan algunos analistas es el riesgo de una mayor reducción de la actividad económica (recesión). La salvaguardia de efectivo por el Banco Central previene el préstamo en efectivo por parte de los bancos y, en última instancia, la compra de dólares americanos en el mercado informal.

Las causas de la inflación del país han sido atribuidas a una combinación de factores económicos y políticos. Por un lado, se cuenta con la caída del precio del crudo ha impactado significativamente en los ingresos de Venezuela, que provienen en su mayoría de la exportación del oro negro. Por otro lado, aparecen las repercusiones negativas de las políticas económicas del país, que incluyeron devaluaciones, una problemática escasez de productos de consumo básico, así como el aumento del dinero en circulación.

El petróleo ha aportado históricamente el 95% de los ingresos públicos de Venezuela y cuando el precio del petróleo inició una caída en 2014, llevando el barril a 26,21 dólares a inicios de 2016, las políticas sociales que llevaba el país hasta la fecha se convirtieron en insostenibles. Durante el mandato del expresidente Chávez (1999-2013), el precio del petróleo venezolano se incrementó casi diez veces superando los 100 dólares por barril. Con la bonanza e inyección de capital, el gobierno asignó un 40% del gasto público (en comparación con el 24% anterior) en políticas sociales para “reducir la desigualdad en el país”.

A cada empresa le afecta de manera casi similar el proceso inflacionario, dependiendo del tipo de actividad que desarrolle el entorno y su capacidad para administrarse y enfrentarse a la situación. En su mayoría, los textos de administración financiera dejan de lado la inflación. En economía, con procesos inflacionarios de reducida magnitud, esto no afecta radicalmente la calidad y consecuencias de las decisiones financieras. Pero en países donde la inflación alcanza tasas mayores, es imposible dejar de tenerla en cuenta, sobre todo durante el proceso de toma de decisiones.

Para una mejor toma de decisiones, es importante que los empresarios, y quienes los asisten, comprendan el efecto que tiene este nuevo ambiente sobre la empresa. Es evidente que la contabilidad tradicional, basada en el costo histórico, fracasa completamente en tiempos de inflación; ya que no puede reflejar las condiciones económicas reales en que trabajan las empresas, ni pueden determinar verazmente sus resultados. El gran drama de la contabilidad tradicional, en cuanto la inflación, es la desviación existente entre la realidad y la información contable.

Del análisis de los factores económicos, se pueden precisar las siguientes variables externas:

Amenazas:

1. Hiperinflación.
2. Recesión económica

b) Factores Políticos

La Confederación de Industriales de Venezuela (Conindustria), un ente que agrupa a diversas empresas privadas del sector industrial en Venezuela presentó los resultados de trabajo de campo realizado en el que revela los factores que se han combinado para que un 96% del sector haya disminuido o paralizado sus actividades en el periodo de enero a marzo del año 2019. Conindustria, un ente que agrupa a empresarios del sector industrial y que ha sido crítico de la política empresarial del Gobierno de Nicolás Maduro, presentó los resultados de la Encuesta de Coyuntura Industrial, una evaluación realizada para conocer el estado del sector durante el primer trimestre del año 2019. De acuerdo con los datos obtenidos, un 96% de las industrias en Venezuela se vieron afectadas por una serie de factores que influyeron para que paralizaran o disminuyeran su producción durante los tres (03) primeros meses del año 2019.

“El 96 % de las empresas dijo que no produjo o que disminuyó mucho sus niveles de producción (...) Esto es dramático y una empresa que no está produciendo no puede seguir en pie”, dijo Juan Pablo Olalquiaga, presidente del organismo durante una rueda de prensa. Entre enero y marzo el sector industrial venezolano se vio afectado por la crisis eléctrica, el colapso de los servicios, la escasez de gasolina y la falta de financiamiento, lo cual generó dificultades en el sector industrial para operar con normalidad.

De acuerdo con otros datos presentados por el estudio, un 84% de los encuestados reveló que redujo el empleo en sus empresas. Asimismo, destaca que un

47% de los consultados no realizó algún tipo de inversión. Entre quienes sí invirtieron, 22% lo hizo para adquisición de equipos y un 19% para mantener inventarios.

Por otro lado, a juicio de expertos en temas de seguridad, en los últimos catorce (14) meses, el circulante en divisas ha disparado el número de algunos delitos en el país como el del robo violento y la extorsión, y en menor cuantía el secuestro focalizado a comerciantes empresarios pequeños y grandes. Todo el que maneje dólares es una víctima potencial de las bandas criminales que operan en Venezuela.

Para el director del Observatorio Venezolano de la Violencia (OVV), Roberto Briceño León, “ciertamente, hace un año habíamos detectado que la cantidad de robos violentos y los secuestros habían bajado, pero en meses recientes notamos que hay cambios en las formas de cómo se cometen los delitos y este fenómeno se relaciona con la dolarización. En Venezuela, uno de cada cuatro ciudadanos recibe dólares y el hampa ha notado que esto es una oportunidad para delinquir”.

Podría decirse que la dolarización ha incentivado la acción de las bandas delictivas. Esta es una dolarización perversa e incompleta que hace que los empresarios cobren los productos en dólares, para protegerse de la hiperinflación. En cualquier otro país los billetes se depositan en el banco y la gerencia de las empresas giran y pagan a los proveedores. En Venezuela esto no se puede hacer. Solo se deja el dinero en custodia en un par de bancos que ofrecen este servicio. Eso no es garantía de que el gobierno no expropie los dólares. Es un hecho que existen delitos vinculados con la dolarización y constituyen nuevas categorías de análisis entre los centros de investigación en materia de criminalística y violencia.

El estudio de los factores políticos arrojó las siguientes amenazas:

1. Incertidumbre política
2. Inseguridad pública (crímenes, robos)

c) Factores Sociales

Las expectativas de una salida rápida del poder de Nicolás Maduro difundidas por la oposición se desvanecieron una vez más en Venezuela luego del “efecto Guaidó”. Hoy el país asiste a una combinación de militarización autoritaria con un pragmatismo económico que llevó a una dolarización de hecho de la economía, que al tiempo que hizo “aparecer” nuevamente los productos en las tiendas y permitió reducir las tensiones sociales, es una nueva fuente de desigualdades. Entretanto, el coronavirus puede ser un factor de endurecimiento de los mecanismos de control social.

La oposición venezolana dio como un hecho que la debacle económica y la crisis humanitaria llevarían a masivas protestas de calle, las cuales, junto con la proclamación del líder opositor Juan Guaidó como “presidente encargado” y, más recientemente, con las sanciones y el bloqueo económico por parte de Estados Unidos, posibilitarían un cambio político. Pero esto no solo no ha ocurrido, sino que la oposición se encuentra debilitada, mientras el régimen encabezado por Nicolás Maduro ha logrado sobrevivir adaptándose a una de las peores crisis de la historia venezolana mediante la “liberalización” de la economía y el fortalecimiento de la represión y la militarización, ahora en el marco de la pandemia.

A partir de enero de 2019, la prensa internacional, EE. UU., la Unión Europea, la Organización de Estados Americanos (OEA) y el Grupo de Lima, entre otras instancias, dieron visibilidad a la crisis política, económica y humanitaria de Venezuela a raíz del desconocimiento del segundo periodo presidencial de Nicolás Maduro y del reconocimiento de Juan Guaidó por más de medio centenar de países.

Si bien a comienzos de 2020 otros conflictos regionales e internacionales desplazaron en importancia al caso venezolano, en plena crisis del covid-19 Venezuela volvió al primer plano debido al recrudecimiento de la crisis humanitaria, al embargo petrolero, al endurecimiento del bloqueo económico y, sobre todo, a estar en el medio de la disputa geopolítica entre EE. UU. y Rusia. Algunos analistas internacionales destacan que tal interés proviene del hecho de que Venezuela es considerada una amenaza a la paz y seguridad de la región y de algunos países del hemisferio occidental.

Mientras que los esfuerzos de los diferentes países y bloques que han reconocido a Juan Guaidó y concuerdan en la necesidad de “una salida democrática, pacífica y electoral” para Venezuela no han rendido su fruto hasta el momento, la estrategia del gobierno de implementar algunos de los cambios económicos largamente demandados por la oposición, junto con la agudización de la represión y el control militar, parecen haberle servido para mantenerse en el poder. Se trata, sin embargo, de un equilibrio precario, pues los cambios económicos no han permitido superar la grave crisis humanitaria. Adicionalmente, estos cambios están contribuyendo a profundizar las diferencias sociales entre quienes pueden participar de una economía dolarizada y quienes no, al mismo tiempo que sirven para afianzar las lealtades de los sectores populares hacia al gobierno a través del control “biopolítico”.

Por otro lado, siendo un Estado dividido, con dos (02) presidentes y con una crisis profunda, Venezuela ha padecido en los últimos años de otro fenómeno que obliga a que sus jóvenes abandonen el territorio nacional para buscar mejores oportunidades de vida en otros destinos. Según un estudio de la Universidad Nacional de Entre Ríos de Uruguay, el fenómeno de “la fuga de cerebros” se da cuando los individuos que han sido formados emigran a otros países con el propósito de ejercer sus estudios o tener una mejor calidad de vida en otro territorio ajeno al de su propia nacionalidad.

En el caso venezolano, aproximadamente 3 millones de personas abandonaron su territorio para finales de 2018, según cifras de BBC Mundo. Dentro de esta cifra, se resalta que la mayoría llegan a países como Colombia, Ecuador, Brasil, Costa Rica, México y Estados Unidos. Según Tomás Páez, Coordinador del Proyecto Global en el tema de la diáspora venezolana, “si se compara lo que ha hecho América Latina con respecto a lo que ha hecho Europa, el cual tiene mejores condiciones económicas, es irrelevante, por lo cual América Latina es un ejemplo de colaboración”.

Esta colaboración se evidencia a través de las cifras de venezolanos recibidos en distintos países de América Latina. Según un estudio adelantado por Migration Policy Institute, Colombia ha sido el país que más ha recibido migrantes, donde se estima que serían 1,5 millones. De igual manera, si se analiza la distribución demográfica de los inmigrantes venezolanos en territorio colombiano, un 70,6% estaría en una edad ideal de empleo activo, la cual estaría de 25-40 años. Por otra parte, con respecto a la distribución demográfica de los venezolanos en otros países de América Latina, países como Brasil arrojan que el 71% de la población estarían bajo el mismo el rango de edad y para el caso de Costa Rica, sería un 80%.

Considerando que la mayoría de los venezolanos están en una edad ideal para trabajar, alrededor de un 56% serían profesionales o individuos formados previamente que en la mayoría de los casos no ejercen labores relacionadas con su profesión, según cifras de Bloomberg, 2018. Según el mismo portal, 66.000 de estos profesionales son médicos, que en su mayoría tampoco ejercen por carecer de las credenciales requeridos en términos legales para lograr trabajar en su formación.

La fuga de cerebros ciertamente es un fenómeno que se considera problemático y exacerba la crisis en Venezuela, puesto que representa una pérdida en términos monetarios para el gobierno, la inversión que se ha hecho para que los individuos hayan sido educados se pierde en el momento que estos deciden ejercer en otro

destino. Por otra parte, también es una pérdida en términos de capital humano, ya que hay un declive en la cantidad de individuos calificados en las diferentes áreas que requieren de un grado de preparación para los empleos disponibles.

En el caso de los países receptores, se evidencia cómo estos reciben una gran cantidad de individuos calificados, los cuales están dispuestos a obtener ingresos menores a los individuos residentes del país receptor. De este modo, aumentaría su capital humano. Sin embargo, en el caso venezolano, debido a la gran cantidad de personas que se encuentran abandonando su país de origen, se muestra que a pesar de que son calificados, terminan ejerciendo labores que no requieren de una preparación académica previa, por lo cual desplazarían a la mano de obra del país de origen. En resumen, el estudio de los factores sociales permitió establecer las siguientes amenazas:

1. Inestabilidad política y social del país.
2. Crisis migratoria (pérdida de capital humano).

d) Factores de Competencia

Para saber los factores que determinan la competitividad, Porter (2006, p.21), indica que habría que “irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo”. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos”, son diferente, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

Mediante una investigación en la que participaron varios países Porter (1990, p.96) concluyó que la competitividad de las naciones dependía de la capacidad de las

empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida, no de la disponibilidad de recursos naturales o mano de obra barata. Esta capacidad, a su vez, dependía de factores del entorno nacional conocidos como determinantes de la competitividad: condiciones de los factores de producción, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Para Porter, el papel del gobierno consiste en promover la competitividad mediante políticas tales como impulso de la demanda y la innovación, establecimiento de controles de calidad y libre competencia.

Las empresas venezolanas realizan esfuerzos titánicos para mantener sus operaciones, pero su competitividad depende no solo de ellas sino, sobre todo, de las políticas del gobierno. El subsidio implícito para combustibles y electricidad, aunque ha reducido sus costos de operación, les ha impedido optimizarlos, algo que sí han hecho sus competidores internacionales.

El gasto público incrementó la inflación, a la cual se respondió con control cambiario y regulación de precios de artículos de primera necesidad. Estas políticas, junto con el descenso de la producción petrolera y su precio internacional, llevaron al país a una hiperinflación (como ya se explicó anteriormente), esto dificulta la adquisición de materias primas y ocasiona un descenso de la demanda de bienes y servicios que, a su vez, comprometen la competitividad de las empresas. También han afectado la competitividad de las empresas 1) el aumento de la pobreza, origen de la inseguridad personal, 2) la fuga de mano de obra calificada y 3) la ineficacia del gobierno para garantizar seguridad jurídica, proveer una ley laboral equilibrada, promover inversiones extranjeras y mantener en buen estado la infraestructura de servicios básicos como agua, electricidad, vialidad, salud y comunicaciones, sin lo cual no es posible tener empresas ni países competitivos.

Proct-Petrol C.A., logró fijarse en el mercado venezolano en parte gracias a diversas alianzas estratégicas. El poseer alianzas estratégicas con proveedores es considerado una oportunidad importante para la empresa, ya que permite competir con una excelente estrategia de costo, ayudándole a mejorar su desempeño y a crear valor. Por otro lado, mantiene clientes, dentro de los cuales se puede mencionar: Petróleos de Venezuela S.A., (PDVSA), Optidrill, S.A., Cementaciones Petroleras Venezolanas S.A (CEPEVEN), Evergreen Service C.A., Precision Drilling Corporation, entre otros. Finalmente, se puede indicar que los principales competidores a nivel local son las empresas Anaco Supply C.A., Grupo Albornoz y Técnica Petrolera Gómez C.A (T.P.G), las cuales son empresas de servicio petrolero dedicadas a actividades similares.

Del análisis de los factores de competencia, se pueden establecer las siguientes variables externas y las únicas oportunidades de este caso de estudio:

1. Los subsidios a la energía en Venezuela
2. Bajo número de competidores.
3. Alianzas con distintos proveedores.

4.2.2.1 Resumen de las Oportunidades y Amenazas

Para facilitar el análisis y comprensión de las variables definidas en el apartado anterior, se resumen en la siguiente tabla las oportunidades y amenazas encontradas durante la evaluación externa:

Tabla 4.7 Resumen de las Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Los subsidios a la energía en Venezuela	Hiperinflación.
Bajo número de competidores.	Recesión económica
Alianzas con distintos proveedores.	Incertidumbre política

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.7 Resumen de las Oportunidades y Amenazas (Continuación)

Oportunidades	Amenazas
	Inseguridad pública (crímenes, robos)
	Inestabilidad política y social del país.
	Crisis migratoria (pérdida de capital humano).

Fuente: El autor (2020)

4.2.2.2 Análisis Estructural para la Auditoría Externa

Para realizar una ponderación de las variables que conforman las Oportunidades y Amenazas, se utilizó el Método del Análisis Estructural. Este procedimiento permitió interpretar claramente la realidad, ya que percibe cada factor según las relaciones que tienen con otros. Para la construcción de esta matriz de análisis estructural, se estableció el sistema binario de oposición, asignándole valor 1 si es una influencia real y el valor 0 si existe una influencia nula de la variable en cuestión sobre otra, exactamente igual que el procedimiento realizado en la auditoría interna. La tabla 4.8 mostrada a continuación presenta el análisis estructural de los factores externos.

Tabla 4.8 Análisis Estructural de los Factores Externos

Variables Externas		Influencia									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	MT
Oportunidades											
1	Los subsidios a la energía en Venezuela		0	0	0	1	0	0	0	0	1
2	Bajo número de competidores.	0		1	0	0	1	0	1	1	4
3	Alianzas con distintos proveedores.	0	0		1	0	0	0	1	1	3
Amenazas											
4	Hiperinflación.	1	1	0		1	1	1	1	1	7
5	Recesión económica	1	1	1	1		1	1	0	0	6
6	Incertidumbre política	1	1	0	1	1		1	1	0	6
7	Inseguridad pública (crímenes, robos)	0	1	0	0	1	0		1	0	3
8	Inestabilidad política y social del país.	1	1	0	1	1	1	1		1	7
9	Crisis migratoria (pérdida de capital humano).	0	1	0	1	0	1	0	0		3
Dependencia Total		4	6	2	5	5	5	4	5	4	40

Fuente: El autor (2020)

La adición de los valores por filas revela las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (lo que se conoce como índice de motricidad), es decir, esto indica la fuerza de cada una sobre las demás, en donde “hiperinflación” e “Inestabilidad política y social del país” son las variables con mayor influencia sobre el sistema, pues su motricidad es de 7 con 17,50%.

Por otro lado, la sumatoria de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (es decir, el índice de dependencia), lo cual indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. De esta manera, la variable “Bajo número de competidores”, con un índice de dependencia de 6 unidades y 15,00% es la variable con mayor dependencia (ver tabla 4.9).

Tabla 4.9 Análisis Estructural de los Factores Externos

Nº	Variables	Motric.	% de Motric.	Depend.	% de Depend.
1	Los subsidios a la energía en Venezuela	1	2,50	4	10
2	Bajo número de competidores.	4	10,00	6	15
3	Alianzas con distintos proveedores.	3	7,50	2	5
4	Hiperinflación.	7	17,50	5	12,5
5	Recesión económica	6	15,00	5	12,5
6	Incertidumbre política	6	15,00	5	12,5
7	Inseguridad pública (crímenes, robos)	3	7,50	4	10
8	Inestabilidad política y social del país.	7	17,50	5	12,5
9	Crisis migratoria (pérdida de capital humano)	3	7,50	4	10
	Total	40	100	40	100

Fuente: El autor (2020)

A continuación, se detallan los cálculos que forman parte de la tabla 4.10 para las variables mencionadas anteriormente:

$$VPE = \%Motricidad + (1/\%Dependencia) \text{ si } Dependencia > 0 \quad \text{Ec.3.1}$$

$$VPE_{Hiperinflación} = 17,50 + \frac{1}{12,50} = 17,58$$

$$VPE_{Inestabilidad política y social en el país} = 17,50 + \frac{1}{12,50} = 17,58$$

Se calcula el Factor Ponderado Externo (FPE) y la Ponderación Externa (PE) de las variables (el mismo procedimiento se aplicó para el resto de las variables):

$$FPE = VPE * 100 / TVP \quad \text{Ec.3.2}$$

$$FPE_{Hiperinflación} = 17,58 \times \frac{100}{100,9} = 17,43$$

$$FPE_{Inestabilidad política y social en el país} = 17,58 \times \frac{100}{100,9} = 17,43$$

Donde el TVP = Total de los Valores >Ponderados, en este caso 100,9

Finalmente, se calcula:

$$PE = FPE / 100 \quad \text{Ec.3.3}$$

$$PE_{Hiperinflación} = \frac{17,43}{100} = 0,17$$

$$PE_{Inestabilidad política y social en el país} = \frac{17,43}{100} = 0,17$$

Tabla 4.10 Valores Ponderados de la Matriz EFE

N°	Variables	% de Motric.	% de Depend.	VPE	FPE	PE
1	Los subsidios a la energía en Venezuela	2,5	10	2,60	2,58	0,03
2	Bajo número de competidores.	10	15	10,07	9,98	0,10
3	Alianzas con distintos proveedores.	7,5	5	7,70	7,63	0,08
4	Hiperinflación.	17,5	12,5	17,58	17,43	0,17
5	Recesión económica	15	12,5	15,08	14,95	0,15
6	Incertidumbre política	15	12,5	15,08	14,95	0,15
7	Inseguridad pública (crímenes, robos)	7,5	10	7,60	7,53	0,08
8	Inestabilidad política y social del país.	17,5	12,5	17,58	17,43	0,17
9	Crisis migratoria (pérdida de capital humano).	7,5	10	7,60	7,53	0,08
	Total	100,0	100,0	100,9	100,0	1,0

Fuente: El autor (2020)

La determinación de valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores externos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema (ver tabla 4.10)

4.2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

A continuación, en la tabla 4.11, se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó cómo es la situación actual de la empresa en lo que respecta a sus factores externos.

Tabla 4.11 Matriz EFE Para Proct-Petrol C.A.

Nº	Variables	Peso	Calif.	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Los subsidios a la energía en Venezuela	0,03	4	0,10
2	Bajo número de competidores.	0,1	3	0,30
3	Alianzas con distintos proveedores.	0,08	3	0,23
Amenazas				
4	Hiperinflación.	0,17	1	0,17
5	Recesión económica	0,15	1	0,15
6	Incertidumbre política	0,15	2	0,30
7	Inseguridad pública (crímenes, robos)	0,08	1	0,08
8	Inestabilidad política y social del país.	0,17	1	0,17
9	Crisis migratoria (pérdida de capital humano).	0,08	4	0,30
	Total			1,80

Fuente: El autor (2020)

De acuerdo con la tabla anterior, el total ponderado para la empresa arrojado por la Matriz EFE, en cuanto a sus oportunidades y amenazas, es de 1,80. Este índice se encuentra muy por debajo del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal, indicando este resultado que la empresa tiene menos oportunidades que amenazas. Externamente, la empresa se encuentra en una posición desfavorable sobreviviendo a su entorno. Se puede concluir que la mayor oportunidad con la que cuenta Proct-Petrol C.A., es que existe un bajo número de competidores, esta variable es la que ejerce mayor fuerza sobre el sistema.

4.2.3 Matriz FODA

Venezuela vive hoy día unos de los peores escenarios en hiperinflación, que se inició con el anuncio de las medidas económicas del Gobierno. Estas medidas, junto con las políticas de control a las empresas, tiene el país en una espiral en la cual la inflación se ha acelerado de forma importante. Las cifras de la hiperinflación casi han duplicado su valor de un mes a otro, y es notorio el deterioro acelerado de la calidad

de vida de la gente, superior al vivido los años anteriores. Por lo tanto, las empresas en Venezuela se enfrentan en su mayoría a los siguientes problemas:

- Descapitalización de la empresa (por desconocimiento de costo de reposición)
- Caída de la rentabilidad
- Caída de la demanda
- Dificultades de acceso a materias primas y materiales
- Problemas a la hora de establecer precios
- Flujo de caja comprometido (en gran medida por la reforma fiscal)
- Pérdida y desmotivación del personal
- Controles de precio
- Incertidumbre

Ante este panorama, los empresarios deben pensar si su negocio está preparado afrontar esta grave crisis, en este sentido, parte importante de este trabajo de grado es la realización de una matriz FODA (ver tabla 4.12 mostrada a continuación) donde se puedan puntar las principales estrategias que podría adoptar la empresa en los escenarios actuales. Las empresas deben aplicar una estrategia de gestión de la crisis, esto conlleva a cambios en la forma de gerenciar una organización. Se debe cambiar la manera de pensar. Cosas que se daban por hechas antes ya no son válidas, la velocidad en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación al entorno se hacen vitales ahora. Junto esta estrategia se debe mantener la visión de futuro, al pasar esta crisis, habrá grandes oportunidades de mercado, si no se toman acciones ahora es muy posible que ya luego sea tarde.

Tabla 4.12 Matriz FODA Proct-Petrol C.A.

Matriz FODA Proct-Petrol C.A.	Oportunidades	Amenazas
	1) Los subsidios a la energía en Venezuela 2) Bajo número de competidores. 3) Alianzas con distintos proveedores.	1) Hiperinflación. 2) Recesión económica 3) Incertidumbre política 4) Inseguridad pública (crímenes, robos) 5) Inestabilidad política y social del país. 6) Crisis migratoria (pérdida de capital humano).
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1) Estructura organizacional definida. 2) La misión y visión de la organización es conocida. 3) Normas y Políticas definidas y comunicadas. 4) Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda. 5) Claridad y cumplimiento de los tiempos de respuesta requeridos por los clientes. 6) Cargos y funciones de los empleados establecidos. 7) Procesos logísticos definidos de forma eficiente. 8) Estructura jerárquica lineal, de fácil comunicación. 9) Existencia de normas y procedimientos para el desempeño de funciones. 10) Empleados debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones. 11) Buena integración del personal (trabajo en equipo). 12) Existencia de incentivos económicos para el personal.	FO1. Adaptar precios, presentación, producto y canal de venta a la conducta de compra actual del cliente. La relación precio/calidad debe adecuarse al cliente. (F4, F5, F7, O2, O3) FO2. Estandarizar procesos y usar tecnología para ser más eficiente (F4, F5, F7, O3) FO3. Invertir en activos fijos aprovechando las alianzas estratégicas con sus proveedores. (F4, O3). FO4. Diseñar y desarrollar planes de capacitación de acuerdo con el grado y nivel de cada empleado de la organización (F3, F7, O4). FO5. Planear reuniones mensuales con todo el personal de la empresa para comunicar las metas mensuales y anuales por cumplir (F2, F3, O4).	FA1. Desarrollar actividades relacionadas a la planificación estratégica, táctica y operativa. (F1, F3, F6, F7, F11, A2, A2). FA2. Definir el posicionamiento de la empresa, si se vende por precio o diferenciación (F4, A1, A2) FA3. Contar con una estructura financiera dinámica, costos de reposición y precio de venta, que se ajuste día a día a las condiciones del mercado. (F4, F7, A1, A2) FA4. Cuidar al talento humano, remuneración más formación y ascensos internos (F6, F9, F10, F11, F12, A6) FA5. Crear escenarios, para el país, sector y empresa, para ir un paso por delante de los acontecimientos y estar lo mejor preparado que se pueda (F1, F4, F5, F7, F10, A1, A2, A3, A4, A5)
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1) Inexistencia de objetivos estratégicos. 2) No se visualizan metas (mensuales y/o anuales) para cumplir. 3) El uso de la información financiera se maneja únicamente a nivel de la Gerencia de la organización. 4) Incumplimiento normativo. 5) Inexistencia de sistemas de información (automatización de actividades).	DO1. Diseñar y comunicar objetivos estratégicos acorde a la situación de la empresa (D1, O1, O2, O3). DO2. Diseñar metas mensuales y anuales para toda la organización (D2, O1, O2, O3) DO3. Involucrar a todo el personal táctico y operativo en los procesos de toma de decisiones dejándolos incluso decidir por ellos mismos en determinadas circunstancias (D3, O3).	DA1. Imponer mejoras en las actividades vinculadas al manejo de la información financiera (D1, D2, D3, A1, A2, A3). DA2. Medir y evaluar constantemente el clima laboral. (D5, A6). DA3. Designar a un responsable para velar sobre el cumplimiento normativo dentro de la organización (D4, A3, A5)

Fuente: El autor (2020)

4.2.4 Cadena de Valor

El bajo grado de competitividad empresarial sumado a los efectos del fenómeno de la hiperinflación, abren nuevos retos y oportunidades para las empresas locales. Dentro de este contexto, esta sección compete la realización de la cadena de valor para la empresa, la cual constituye una valiosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, ya que permite la identificación de ventajas competitivas dentro de la organización. El concepto fundamental que respalda a la herramienta es que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas. La cadena de valor diseñada para la organización Proct-Petrol C.A., es la mostrada a continuación en la figura 4.7.

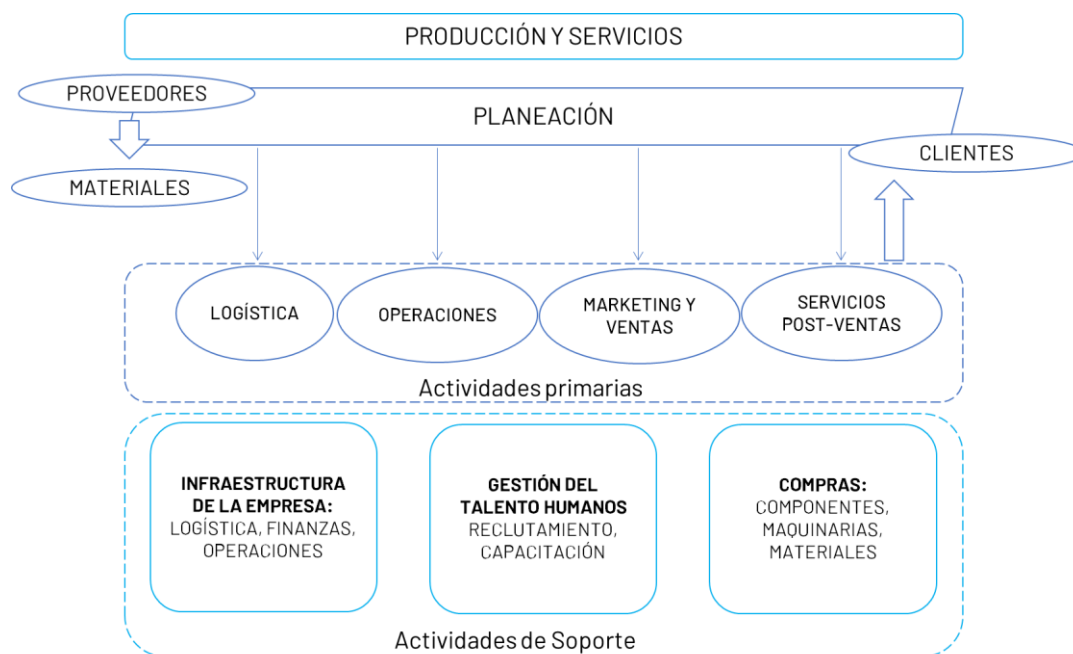


Figura 4.7 Cadena de Valor – Proct-Petrol C.A.
Fuente: El autor y Gerencia de Proct-Petrol C.A. (2020)

De acuerdo con la figura 4.7, las actividades primarias de la empresa están conformadas por el área de logística que comprende la licitación del contrato, el almacenamiento de materiales y la recepción de datos del cliente; operaciones que se encarga de todo lo concerniente a la fabricación del producto, además del procesamiento y manejo de pedidos para los materiales necesarios en cada servicio. Marketing y ventas está directamente vinculada con el servicio post – venta, quienes se dedican exclusivamente a la ejecución de promoción y publicidad de la imagen corporativa de la empresa, prestan además el soporte al cliente para la resolución de quejas y tramitación de reparaciones. Por otro lado, las actividades de soporte de la empresa se dividieron en tres (03) bloques: infraestructura general que comprende la logística general, finanzas y operaciones; la gestión del talento humano destinada al reclutamiento y capacitación del personal; y finalmente, el área de compras, quienes gestionan los materiales y componentes requeridos para la ejecución de los servicios.

4.3 Identificación de la Orientación Estratégica de la Gerencia de Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui

Esta etapa de la investigación consistió en identificar la orientación estratégica de la organización, es decir ¿Qué quiere ser? y ¿Hacia dónde quiere ir?, estableciendo además las perspectivas que se tendrán en cuenta para la evaluación de los indicadores estratégicos de la empresa y para el diseño del modelo de gestión. Esta fase permitió evaluar y reformular aspectos de planeación estratégica de la empresa. Todo lo anterior enmarcado dentro de la Metodología de Kaplan y Norton, F. David entre otros autores.

La definición y evaluación de estos aspectos permitió establecer una cadena de relaciones de causa-efecto, que expresan el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño. Toda esta fase estuvo fundamentada en la metodología de Kaplan y Norton y para su

realización se contó un equipo de trabajo conformado por los directivos la Gerencia General de Proct-Petrol C.A. Es importante mencionar que, si bien la empresa ya contaba con una misión y visión definidas y declaradas, lo que concierne a este proyecto fue la evaluación de estos factores en el enfoque de su orientación estratégica.

4.3.1 Misión

Definir de forma precisa la misión y visión de la empresa es clave, ya que marcará la forma en que se cumplirán las metas propuestas. En ello está la base de su eventual éxito como proyecto. La misión y visión permite perfilar los objetivos de la empresa, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro. La misión hace referencia a la actividad que ejerce la empresa dentro del conjunto del mercado. En la misión se puede detallar el tipo de público al que se orienta el negocio y los factores que distinguen a la empresa a la hora de poner en marcha su negocio. La misión contempla algunas preguntas como: ¿Qué hacemos?, ¿Cuál es el tipo de negocio?, ¿A qué se dedica?, ¿Cuál es su público objetivo?, ¿Con qué ventajas competitivas cuenta?, ¿Qué lo diferencia de la competencia? Dicho lo anterior, esta propuesta se anima a redefinir la misión de la empresa Prot-Petrol C.A., de la siguiente manera y basándose en los criterios establecidos por el autor David (op. cit., p.37). Los resultados se muestran en la tabla 4.13 presentada a continuación, es importante señalar que para este ejercicio se contó con la participación de la Gerencia General de la empresa para su definición, evaluación y posterior aprobación.

Tabla 4.13 Declaración de la Misión

Hoja de declaración de la misión		
PROCT-PETROL C.A.	Fecha de elaboración:	13/03/2020
	Elaborado por:	Valeria Giammanco
	Revisado y aprobado por:	Gerencia Proct-Petrol C.A
<u>a) Interrogantes básicas:</u> 1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa? • Industria petrolera. 2. Productos y servicios: ¿Cuáles son los productos y servicios de la empresa? • Soluciones para la industria petrolera. 3. Mercados: ¿En dónde compete la empresa geográficamente? • Sector petrolero. • Sector industrial 4. Tecnología: ¿La empresa está actualizada tecnológicamente? • Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda. • Empleados debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones. 5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? • Buena integración del personal (trabajo en equipo). 6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa? • Supervivencia ante la crisis actual del país que antepone el bienestar de las personas a las ganancias. 7. Concepto que tiene la empresa de sí misma: ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva? • Claridad y cumplimiento de los tiempos de respuesta requeridos por los clientes. 8. Preocupación por su imagen pública: ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias, y ambientales? • Apoyo social a nuestra comunidad y cumpliendo siempre con las leyes y normas que rigen las políticas de seguridad industrial ambiente e higiene ocupacional 9. Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son valiosos para la empresa? • Reclutar, capacitar, motivar y retener al personal que posea habilidades.		

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.13 Declaración de la Misión (Continuación)

Hoja de declaración de la misión																																
PROCT-PETROL C.A.	Fecha de elaboración:	13/03/2020																														
	Elaborado por:	Valeria Giammanco																														
	Revisado y aprobado por:	Gerencia Proct-Petrol C.A																														
<u>b) Formulación de la misión</u> Misión formulada en base a las preguntas anteriores. Misión anterior “ser una Empresa Líder en el suministro de bienes materiales, consultoría, ingeniería, y en la ejecución de obras y servicios, con un personal altamente preparado y calificado a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, dando mayor apoyo social a nuestra comunidad y cumpliendo siempre con las leyes y normas que rigen las políticas de seguridad industrial ambiente e higiene ocupacional”. Evaluación de criterios propuestos por el autor: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterios</th> <th>Cumple</th> <th>No cumple</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Clientes</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Productos y servicios</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Mercados</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Tecnología</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Filosofía</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Concepto que tiene la empresa de sí misma</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Preocupación por su imagen pública</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Preocupación por los empleados</td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> Nueva misión “Ser una empresa líder que ofrece productos y servicios en la industria petrolera, satisfaciendo con altos estándares de calidad, seguridad, protección ambiental y efectividad a nuestros clientes, apoyándonos en procesos eficientes, tecnología de vanguardia, gente comprometida y valores institucionales, contribuyendo responsablemente al desarrollo de nuestro país”. <u>c) Formulación de ejes estratégicos</u> • Calidad. • Servicio. • Cumplimiento. • Productividad			Criterios	Cumple	No cumple	Clientes		X	Productos y servicios		X	Mercados		X	Tecnología		X	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	X		Filosofía		X	Concepto que tiene la empresa de sí misma		X	Preocupación por su imagen pública	X		Preocupación por los empleados	X	
Criterios	Cumple	No cumple																														
Clientes		X																														
Productos y servicios		X																														
Mercados		X																														
Tecnología		X																														
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	X																															
Filosofía		X																														
Concepto que tiene la empresa de sí misma		X																														
Preocupación por su imagen pública	X																															
Preocupación por los empleados	X																															

Fuente: El autor (2020)

4.3.2 Visión

La visión apunta a la imagen que la empresa quiere transmitir a futuro; su proyección. La visión es una expectativa ideal de lo que la empresa espera, debe ser realista, pero sin dejar de lado cierto margen de ambición para que motive y mueva al equipo y genere una proyección de futuro de cara a conseguir ciertos objetivos propuestos. Para la definición de la visión, ayuda responder a algunas preguntas como: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Dónde se quiere estar en el futuro?, ¿Para quién se hará?, para llevar a cabo esta designación se empleó el mismo procedimiento anterior y el resultado se muestra en la tabla 4.14.

Tabla 4.14 Declaración de la Visión

Hoja de declaración de la visión		
PROCT-PETROL C.A.	Fecha de elaboración:	13/03/2020
	Elaborado por:	Valeria Giammanco
	Revisado y aprobado por:	Gerencia Proct-Petrol C.A
<u>a) Debe incluir las siguientes cuestiones básicas:</u> 1) Debe tener dimensión y tiempo. 2) Debe ser integradora. 3) Debe ser positiva y alentadora. 4) Debe proyectar sueños y esperanzas, pero a la vez ser lo más realista posible. 5) Debe incorporar valores e intereses comunes. 6) Debe usar un lenguaje enaltecedor. 7) Debe permitir que se cree sinergia.		

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.14 Declaración de la Visión (Continuación)

Hoja de declaración de la visión																										
PROCT-PETROL C.A.	Fecha de elaboración:	13/03/2020																								
	Elaborado por:	Valeria Giammanco																								
	Revisado y aprobado por:	Gerencia Proct-Petrol C.A																								
b) <u>Formulación de la visión</u> Misión formulada en base a las preguntas anteriores. Visión anterior “Llegar a ser la primera empresa reconocida a nivel nacional como una organización: • Modelo y de alto desempeño en el suministro de bienes materiales • Consultoría • Ingeniería • Transporte de fluidos • Ejecución de obras y servicios • Con una planta física moderna, segura y actualizada tecnológicamente • Con un personal altamente preparado y calificado y de altos principios éticos y morales, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, dando mayor apoyo social a nuestra comunidad, y cumpliendo siempre con las leyes y normas que rigen las políticas de seguridad industrial ambiente e higiene ocupacional.”. Evaluación de criterios propuestos por el autor: <table> <tr> <th>Criterios</th><th>Cumple</th><th>No cumple</th></tr> <tr> <td>Debe tener dimensión y tiempo.</td><td></td><td>X</td></tr> <tr> <td>Debe ser integradora.</td><td>X</td><td></td></tr> <tr> <td>Debe ser positiva y alentadora.</td><td></td><td>X</td></tr> <tr> <td>Debe proyectar sueños y esperanzas, pero a la vez ser lo más realista posible.</td><td></td><td>X</td></tr> <tr> <td>Debe incorporar valores e intereses comunes.</td><td>X</td><td></td></tr> <tr> <td>Debe usar un lenguaje enaltecedor.</td><td></td><td>X</td></tr> <tr> <td>Debe permitir que se cree sinergia.</td><td>X</td><td></td></tr> </table> Nueva visión “Ser una empresa petrolera sustentable de clase nacional en el sector industrial, reconocida por su excelencia para generar valor y ofrecer soluciones innovadoras de calidad, a nuestros clientes y grupos de interés, siempre actuando con seguridad, responsabilidad y respeto del medio ambiente”.			Criterios	Cumple	No cumple	Debe tener dimensión y tiempo.		X	Debe ser integradora.	X		Debe ser positiva y alentadora.		X	Debe proyectar sueños y esperanzas, pero a la vez ser lo más realista posible.		X	Debe incorporar valores e intereses comunes.	X		Debe usar un lenguaje enaltecedor.		X	Debe permitir que se cree sinergia.	X	
Criterios	Cumple	No cumple																								
Debe tener dimensión y tiempo.		X																								
Debe ser integradora.	X																									
Debe ser positiva y alentadora.		X																								
Debe proyectar sueños y esperanzas, pero a la vez ser lo más realista posible.		X																								
Debe incorporar valores e intereses comunes.	X																									
Debe usar un lenguaje enaltecedor.		X																								
Debe permitir que se cree sinergia.	X																									

Fuente: El autor (2020)

4.3.3 Valores Corporativos

Los valores de una empresa son cualidades, principios o creencias que una empresa posee. Orientan las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la organización, pero además de ello, sirven como fuente de inspiración y motivación, le dan identidad a la misma, y ayudan a proyectar una imagen positiva. Los valores que dan vida al equipo humano de Proct-Petrol C.A., se presentan a continuación en la figura 4.8:

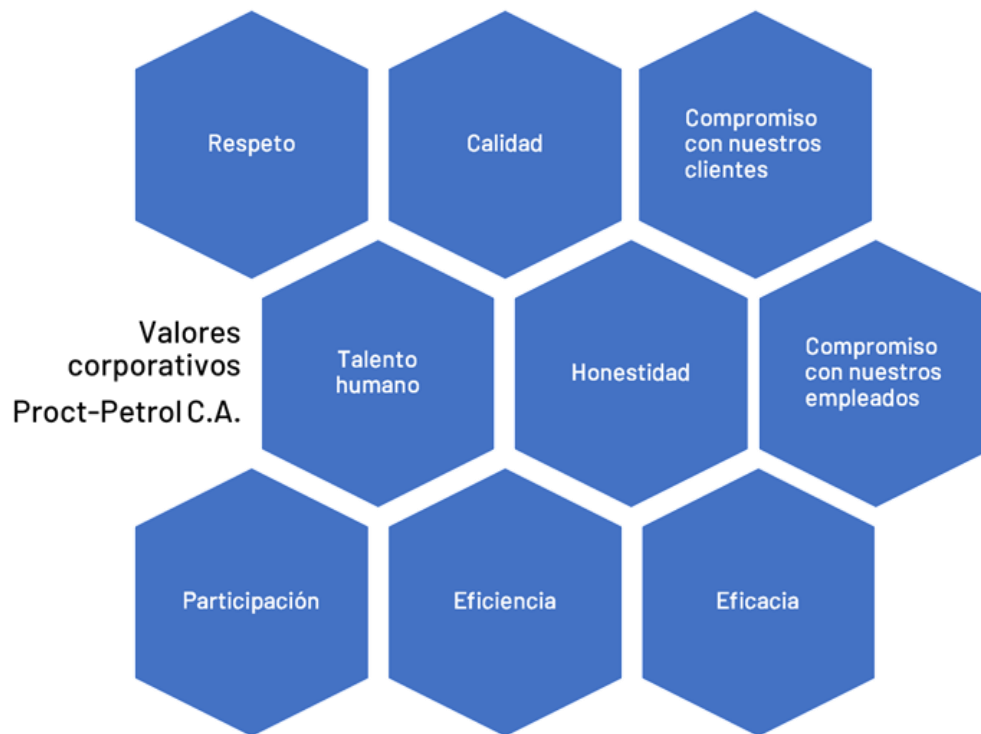


Figura 4.8 Valores Corporativos Proct-Petrol C.A.

Fuente: El autor y Gerencia General (2020)

A continuación, en la tabla 4.15, se describen en detalle a qué hace referencia cada valor corporativo definido:

Tabla 4.15 Definición de Valores Corporativos

Valor corporativo	Significado
Respeto	Todas las actividades se inspirarán en el respeto por las personas, sus valores, derechos y creencias individuales, familiares y grupales
Calidad	La calidad en los servicios es el compromiso que caracteriza la acción de las personas que forman parte de Proct-Petrol C.A.
Compromiso con nuestros clientes	En Proct-Petrol C.A., es clave la acción y esfuerzo hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
Compromiso con nuestros empleados	Los diferentes niveles gerenciales de la organización asumirán sus propias responsabilidades integrándolas alrededor de objetivos comunes, y crearán el ambiente propicio para que sus seguidores lleguen a los objetivos con la mayor satisfacción laboral.
Honestidad	El comportamiento de todos los miembros de la empresa se basará y se ajustará a la decencia, recato, pudor, integridad, responsabilidad, moral, igualdad y justicia.
Talento humano	Los retos actuales de la empresa imponen exigencias elevadas en cuanto a la capacidad, voluntad y aprendizaje del equipo humano que la integra. En este sentido, se fomentará el desarrollo de las capacidades y talentos de los individuos de manera que tengan un crecimiento personal y profesional, además de un claro incentivo laboral.
Participación	Proct-Petrol CA., promoverá la aplicación de la participación de todos sus miembros para la toma de decisiones, y así fortalecer el trabajo en equipo.
Eficiencia	Todas las operaciones se caracterizarán por el manejo óptimo de los recursos, donde el personal adoptará permanentemente una conducta productiva.
Eficacia	El cumplimiento de los objetivos propuestos aunado al manejo óptimo de los recursos serán nuestras prioridades diarias.

Fuente: El autor y Gerencia General (2020)

4.3.4 Definición de la Estrategia

Del análisis realizado en la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (FODA) en la etapa anterior, se establecieron en conjunto con la Gerencia General de la organización Proct-Petrol C.A., las siguientes estrategias:

Del análisis realizado entre Fortalezas vs. Oportunidades:

- Adaptar precios, presentación, producto y canal de venta a la conducta de compra actual del cliente. La relación precio/calidad debe adecuarse al cliente.
- Estandarizar procesos y usar tecnología para ser más eficiente.
- Invertir en activos fijos aprovechando las alianzas estratégicas con sus proveedores.
- Diseñar y desarrollar planes de capacitación de acuerdo con el grado y nivel de cada empleado de la organización.
- Planear reuniones mensuales con todo el personal de la empresa para comunicar las metas mensuales y anuales por cumplir.

Del análisis realizado entre Fortalezas vs. Amenazas:

- Desarrollar actividades relacionadas a la planificación estratégica, táctica y operativa.
- Definir el posicionamiento de la empresa, si se vende por precio o diferenciación.
- Contar con una estructura financiera dinámica, costos de reposición y precio de venta, que se ajuste día a día a las condiciones del mercado.
- Cuidar al talento humano, remuneración más formación y ascensos internos.

- Crear escenarios, para el país, sector y empresa, para ir un paso por delante de los acontecimientos y estar lo mejor preparado que se pueda.

Del análisis efectuado entre Debilidades vs. Oportunidades:

- Diseñar y comunicar objetivos estratégicos acorde a la situación de la empresa.
- Diseñar metas mensuales y anuales para toda la organización.
- Involucrar a todo el personal táctico y operativo en los procesos de toma de decisiones dejándolos incluso decidir por ellos mismos en determinadas circunstancias.
- Para finalizar, del análisis entre Debilidades vs. Amenazas:
- Imponer mejoras en las actividades vinculadas al manejo de la información financiera.
- Medir y evaluar constantemente el clima laboral.
- Designar a un responsable para velar sobre el cumplimiento normativo dentro de la organización.

4.3.5 Establecimiento de los Objetivos Estratégicos

En la metodología Balanced Scorecard, las iniciativas estratégicas son aquellos planes de acción que se llevan a cabo con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos. Es decir, las iniciativas se alinean con los objetivos para poner en movimiento la estrategia y determinar cuáles serán las tareas que deberán cumplirse dentro de la organización para alcanzar las metas previstas. Para medir el funcionamiento de los objetivos estratégicos es muy importante hacer un seguimiento constante y riguroso de los indicadores, de resultado y de proceso, y al funcionamiento de las iniciativas estratégicas.

Los indicadores son la principal herramienta de medición que permite hacer el seguimiento, estos indicadores se establecen para cada una de las perspectivas del CMI y son capaces de medir el funcionamiento global de la organización. A continuación, en la tabla 4.16 se dan a conocer los distintos objetivos estratégicos definidos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral:

Tabla 4.16 Objetivos Estratégicos por Perspectiva

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financiera	• Aumentar el valor de las acciones en al menos un 20% para el segundo trimestre del 2022. • Incrementar los ingresos en al menos un 25% para el cuarto trimestre del 2021. • Asegurar sostenibilidad financiera durante todo el 2021. • Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos en al menos un 20% para el primer trimestre del 2021.
Clientes	• Ampliar la oferta de productos y servicios en al menos 30% para el segundo semestre del 2021. • Aumentar la cuota de mercado cerca de un 15% para el primer trimestre del 2022. • Establecer asociaciones con clientes para generar soluciones durante todo el 2021. • Retener entre el 80% y el 100% de los clientes actuales para el cuarto trimestre del 2021.
Procesos Internos	• Crear productos y servicios más innovadores para el segundo semestre del 2021. • Adquirir nuevos clientes con ofertas innovadoras para el primer semestre del 2022. • Mejorar y mantener la seguridad en el trabajo en un 100% durante todo el 2021. • Agilizar los procesos de negocios para el último trimestre del 2021.
Aprendizaje y Crecimiento	• Mejorar las habilidades técnicas y analíticas de los empleados para el segundo trimestre del 2021. • Mejorar la productividad con equipos multifuncionales para el primer trimestre del 2021. • Mejorar la retención de empleados durante todo el 2021. • Capacitar en un 100% a empleados para el último trimestre del 2021. • Incrementar en un 100% la participación del personal clave para el segundo trimestre del 2021.

Fuente: El autor y Gerencia General (2020)

4.3.6 Mapa Estratégico de Proct-Petrol C.A

En la figura 4.9 mostrada a continuación se detalla el mapa estratégico elaborado para la empresa Proct-Petrol C.A., esto proporcionó una visión macro de la estrategia de la organización, y suministró un lenguaje para describir las estrategias antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

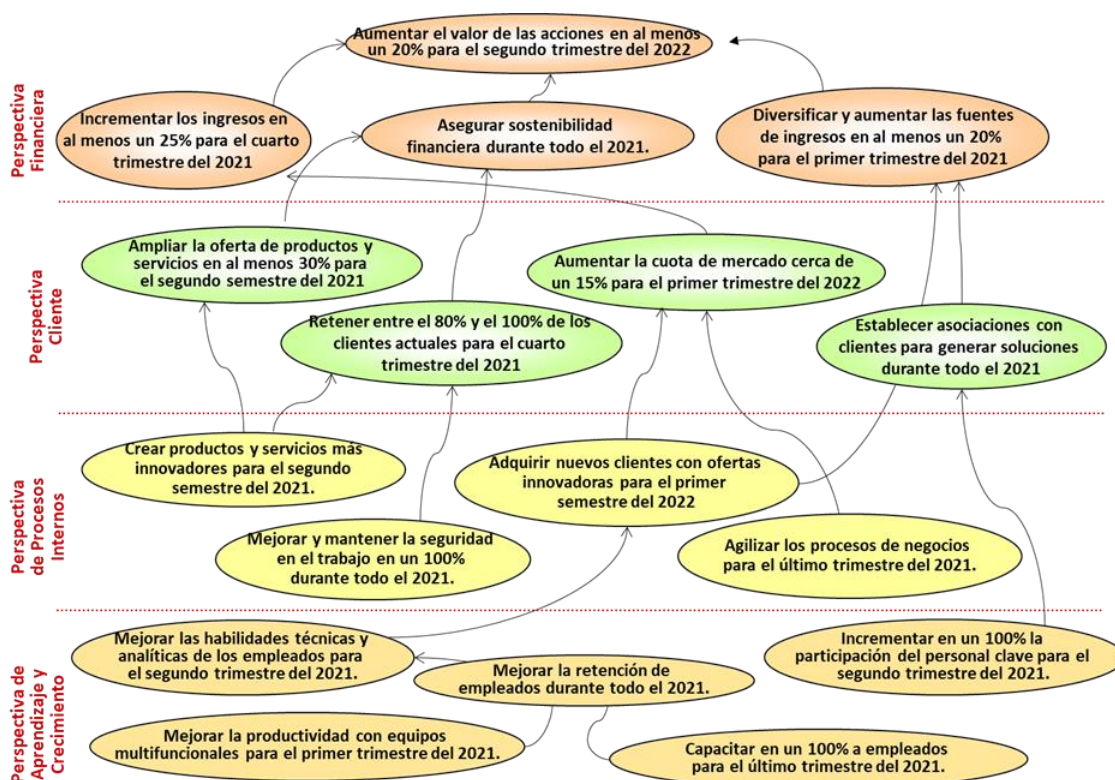


Figura 4.9 Mapa Estratégico Proct-Petrol C.A.

Fuente: El autor (2020)

Adicional a la definición del mapa estratégico, en conjunto con la Gerencia General de Proct-Petrol C.A., se ha establecido una serie de políticas para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos estratégicos, estas políticas se detallan a continuación:

a) Políticas perspectiva financiera:

- Velar por la búsqueda constante de nuevos mercados, de tal manera de generar mayores ingresos para la organización, colaborando con los recursos necesarios para ingresar a estos mercados.
- Adquirir tecnología amigable con el consumo energético, así como también los equipos necesarios para ingresar a un nuevo mercado.

b) Políticas perspectiva de clientes:

- Mejorar continuamente para alcanzar la satisfacción del cliente, atendiendo sus necesidades y quejas (si existen), con la finalidad de garantizar un servicio de calidad.

c) Políticas perspectiva de procesos internos:

- Disminuir constantemente los tiempos de ejecución de servicios, colaborando con la información necesaria para reducir los tiempos de atención a los clientes.
- Promover y apoyar continuamente las ideas originadas por los trabajadores para la ejecución de los proyectos.

d) Políticas perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Realizar al menos dos veces al año alguna actividad recreativa que involucre a los trabajadores y en lo posible a sus familiares directos.
- Buscar continuamente capacitaciones que se puedan realizar, y apoyar con flexibilidad horaria a los trabajadores que sean seleccionados para realizar la capacitación.

4.4 Definición de Indicadores de Gestión que Permitan la Optimización en la Toma de Decisiones Orientadas a los Objetivos Estratégicos de la Empresa Proct-Petrol C.A., Anaco Estado Anzoátegui

Entregar los datos correctos a las personas correctas en el momento correcto abre infinitas posibilidades, una de ellas es que le permite al equipo tomar decisiones y actuar. Ese es el objetivo esencial de contar con indicadores de gestión. Para medir el estado actual de la organización, tomar decisiones, hacer crecer el negocio y colaborar, todo ello basado en datos.

Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar las metas. Los indicadores de gestión de alto nivel pueden enfocarse en el desempeño general de la empresa, mientras que los KPI de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos o los empleados en cada departamento como puede ser: ventas, mercadeo o un centro de soporte al cliente. En su sentido más amplio, los KPI proporcionan la información sobre el desempeño más significativa que permite a las organizaciones comprender si la organización está o no en el rumbo correcto hacia las metas definidas. De esta manera, unos indicadores de desempeño bien diseñados son instrumentos vitales de navegación, que ofrecen una imagen clara de los niveles actuales de desempeño y si la empresa está donde debería estar.

En este sentido, esta etapa estuvo destinada a lograr el consenso sobre los objetivos estratégicos mediante la colaboración del Equipos Natural de Trabajo (ENT), conformado por al menos un responsable de cada área de la empresa. En esta fase, se definieron las medidas, es decir los indicadores claves correspondientes a cada perspectiva y los vectores estratégicos para el modelo de gestión, lo que permitió realizar un modelo causa-efecto preliminar y definir los responsables de las medidas estratégicas determinadas.

4.4.1 Definición de los Indicadores de Gestión

A continuación, se definieron y desarrollaron los indicadores de gestión para cada uno de los objetivos estratégicos de las cuatro (04) perspectivas del cuadro de mando integral (ver tablas 4.17 a las 4.20):

Tabla 4.17 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Financiera

Nombre del indicador	Tasa de crecimiento de los ingresos
Descripción	Mide la variación que sufren los ingresos de un período de tiempo con respecto a otro.
Código	TCI
Fórmula	$TCI = \frac{(Ventas_t - Ventas_0)}{Ventas_0} * 100\%$
Frecuencia de medición	Trimestral
Unidades de medida	Porcentaje (%)
Rangos de desempeño	$5\% \leq TCI < 10\%$ ● Cumplimiento deficiente $10\% \leq TCI < 20\%$ ● Cumplimiento mejorable $20\% \leq TCI \leq 30\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	Gerencia General
Justificación	Este indicador da a conocer la cantidad de dinero que, a partir de las ventas y costos variables, hay disponible mensualmente para cubrir los costos fijos y por ende para generar utilidad.
Objetivo estratégico asociado	- Incrementar los ingresos en al menos un 25% para el cuarto trimestre del 2021. - Asegurar sostenibilidad financiera durante todo el 2021.

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.17 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Financiera (Continuación)

Nombre del indicador	Margen de Utilidad Neta
Descripción	Mide la proporción de la Utilidad Neta con respecto a los ingresos de un período.
Código	MUN
Fórmula	$MUN = \frac{(Utilidad Neta)}{Ingresos} * 100$
Frecuencia de medición	Trimestral
Unidades de medida	Porcentaje (%)
Rangos de desempeño	$5\% \leq MUN < 10\%$ ● Cumplimiento deficiente $10\% \leq MUN < 20\%$ ● Cumplimiento mejorable $20\% \leq MUN \leq 30\%$ ● Cumplimiento eficiente
Justificación	Este indicador da a conocer la utilidad neta que a partir de los ingresos hay disponible mensualmente.
Responsable	Gerencia General
Objetivo estratégico asociado	- Aumentar el valor de las acciones en al menos un 20% para el segundo trimestre del 2022

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.17 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Financiera (Continuación)

Nombre del indicador	Variación de costos y gastos totales
Descripción	Mide la variación que han sufrido los costos y gastos totales de un período de tiempo a otro.
Código	VCGT
Fórmula	$VCGT = \frac{(Costos\ y\ Gastos_i - Costos\ y\ Gastos_0)}{Costos\ y\ Gastos_0} * 100$
Frecuencia de medición	Trimestral.
Unidades de medida	Porcentaje (%)
Rangos de desempeño	$5\% \leq VCGT < 10\%$ ● Cumplimiento deficiente $10\% \leq VCGT < 19\%$ ● Cumplimiento mejorable $20\% \leq VCGT \leq 30\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	Departamento de Mercadeo y Venta
Justificación	Este indicador da a conocer la variación que han sufrido los costos y gastos totales de un período de tiempo a otro lo que permite hacer ajustes para aplicar controles si es necesario.
Objetivo estratégico asociado	- Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos en al menos un 20% para el primer trimestre del 2021.

Fuente: El autor (2020)

- Definición de los Indicadores de Gestión para la Perspectiva Cliente

Tabla 4.18 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Cliente

Nombre del indicador	Incremento de nuevos clientes
Descripción	Mide el porcentaje en que la empresa ha conseguido nuevos clientes.
Código	INC
Fórmula	$INC = \frac{(N^{\circ}Clientes_i - N^{\circ}Clientes_0)}{N^{\circ}Clientes_0}$
Frecuencia de medición	Semestral
Unidades de medida	Porcentaje (%)
Rangos de desempeño	$5\% \leq INC < 15\%$ ● Cumplimiento deficiente $15\% \leq INC < 30\%$ ● Cumplimiento mejorable $30\% \leq INC \leq 45\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	Departamento de Mercadeo y Venta
Justificación	Este indicador permite cuantificar el porcentaje de variación mensual que han tenido los nuevos clientes en la organización.
Objetivo estratégico asociado	- Ampliar la oferta de productos y servicios en al menos 30% para el segundo semestre del 2021. - Aumentar la cuota de mercado cerca de un 15% para el primer trimestre del 2022.

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.18 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Cliente (Continuación)

Nombre del indicador	Puntuación obtenida de cuestionarios para clientes
Descripción	Realizar encuestas para medir la satisfacción de los clientes y llegar a obtener el 100% de satisfacción.
Código	POC
Fórmula	$POC = \frac{(\text{Clientes satisfechos en el mes})}{\text{Total de clientes atendidos en el mes}} * 100$
Frecuencia de medición	Semestral
Unidades de medida	Porcentaje (%)
Rangos de desempeño	$65\% \leq POC < 75\%$ ● Cumplimiento deficiente $75\% \leq POC < 90\%$ ● Cumplimiento mejorable $90\% \leq POC \leq 100\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	Gerencia General
Justificación	Este indicador da a conocer el porcentaje de clientes satisfechos durante el transcurso de un mes en la empresa. Cabe destacar que para el cálculo se tomarán como base los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes.
Objetivo estratégico asociado	- Establecer asociaciones con clientes para generar soluciones durante todo el 2021.

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.18 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Cliente (Continuación)

Nombre del indicador	Fidelización de clientes actuales
Descripción	Refleja el porcentaje de fidelización de la relación con clientes existentes.
Código	FCA
Fórmula	$FCA = \frac{(\text{Clientes que solicitan nuevamente servicios})}{\text{Total de clientes del período anterior}} * 100$
Frecuencia de medición	Semestral
Unidades de medida	Porcentaje (%)
Rangos de desempeño	$20\% \leq FCA < 50\%$ ● Cumplimiento deficiente $50\% \leq FCA < 80\%$ ● Cumplimiento mejorable $80\% \leq FCA \leq 100\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	Departamento de Mercadeo y Venta
Justificación	Este indicador da a conocer el porcentaje de clientes que siguen manteniendo contratos con la empresa. La intención debe ser mantenerlos a través de acuerdos y satisfacción en cuanto a servicios.
Objetivo estratégico asociado	- Retener entre el 80% y el 100% de los clientes actuales para el cuarto trimestre del 2021.

Fuente: El autor (2020)

- Definición de los Indicadores de Gestión para la Perspectiva Procesos Internos

Tabla 4.19 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Procesos Internos

Nombre del indicador	Tiempo de cotización por servicio
Descripción	Medir el tiempo desde que se recibe la oferta del servicio hasta la presentación de la propuesta para el desarrollo del trabajo.
Código	TDCS
Fórmula	$TDCS = \frac{\text{Tiempo transcurridos desde la oferta}}{\text{Tiempo transcurridos hasta la licitación}} * 100$
Frecuencia de medición	Trimestral
Unidades de medida	Unidades de tiempo (horas / días / meses).
Rangos de desempeño	$60\% \leq TDCS < 40\%$ ● Cumplimiento deficiente $40\% \leq TDCS < 20\%$ ● Cumplimiento mejorable $20\% \leq TDCS \leq 2\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	Todos los Departamentos
Justificación	Este indicador determina el porcentaje de tiempo que demora la empresa para cotizar los servicios.
Objetivo estratégico asociado	- Adquirir nuevos clientes con ofertas innovadoras para el primer semestre del 2022. - Agilizar los procesos de negocios para el último trimestre del 2021.

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.19 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Procesos Internos (Continuación)

Nombre del indicador	Índice de Eficiencia
Descripción	Mide el porcentaje de reclamos o soluciones brindadas a los clientes por distintos temas.
Código	IDE
Fórmula	$IDE = \frac{\text{Reclamos resueltos}}{\text{Total de reclamos}} * 100$
Frecuencia de medición	Trimestral
Unidades de medida	Porcentaje (%)
Rangos de desempeño	$60\% \leq IDE < 75\%$ ● Cumplimiento deficiente $75\% \leq IDE < 90\%$ ● Cumplimiento mejorable $90\% \leq IDE \leq 100\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	- Departamento de Mercadeo y Venta - Departamento de Ingeniería y Servicios
Justificación	Este indicador determina qué tan eficiente está respondiendo a la empresa a sus clientes en cuanto a la resolución de problemas.
Objetivo estratégico asociado	- Mejorar y mantener la seguridad en el trabajo en un 100% durante todo el 2021.

Fuente: El autor (2020)

**Tabla 4.19 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Procesos Internos
(Continuación)**

Nombre del indicador	Inversión en tecnología (Software y hardware)
Descripción	Refleja el porcentaje de trabajadores de la empresa que tienen un equipo adecuado a los requerimientos del puesto.
Código	IT S&H
Fórmula	$IT_S\&H = \frac{Nro.de\ software\ y\ hardware\ existente}{Nro.de\ trabajadores} * 100$
Frecuencia de medición	Anual
Unidades de medida	Porcentaje (%)
Rangos de desempeño	$60\% \leq IT_S\&H < 75\%$ ● Cumplimiento deficiente $75\% \leq IT_S\&H < 85\%$ ● Cumplimiento mejorable $85\% \leq IT_S\&H \leq 100\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	- Gerencia General - Departamento de Consultoría
Justificación	Este indicador mide el porcentaje de procesos en los que se ha aplicado algún tipo de tecnología durante el año, con respecto al total de procesos que se les podría asociar una tecnología.
Objetivo estratégico asociado	- Crear productos y servicios más innovadores para el segundo semestre del 2021.

Fuente: El autor (2020)

- Definición de los Indicadores de Gestión para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 4.20 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Nombre del indicador	Índice de participación del personal clave
Descripción	Mide el porcentaje de participación de empleados clave dentro de la empresa.
Código	IPPC
Fórmula	$IPPC = \frac{Nro.de\ trabajadores\ en\ puestos\ claves}{Nro.\ de\ puestos\ de\ trabajo} * 100$
Frecuencia de medición	Anual
Unidades de medida	Porcentaje (%)
Rangos de desempeño	$60\% \leq IPPC < 75\%$ ● Cumplimiento deficiente $75\% \leq IPPC < 85\%$ ● Cumplimiento mejorable $85\% \leq IPPC \leq 100\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	Todos los Departamentos
Justificación	Este indicador da a conocer la cantidad de personal clave dentro de la empresa. Quienes desempeñan rangos de mayor responsabilidad y la participación que tienen en la toma de decisiones.
Objetivo estratégico asociado	- Incrementar en un 100% la participación del personal clave para el segundo trimestre del 2021.

Fuente: El autor (2020)

**Tabla 4.20 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
(Continuación)**

Nombre del indicador	Índice de ingresos por empleado.
Descripción	Mide la cantidad de Ingresos que cada empleado puede generar.
Código	IIPE
Fórmula	$\text{IIPE} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Nro. de empleados}}$
Frecuencia de medición	Trimestral
Unidades de medida	USD
Rangos de desempeño	$50\% \leq \text{IIPE} < 65\%$ ● Cumplimiento deficiente $65\% \leq \text{IIPE} < 80\%$ ● Cumplimiento mejorable $80\% \leq \text{IIPE} \leq 100\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	- Gerencia General - Departamento Administrativo
Justificación	Este indicador cuantifica los ingresos generados en USD por cada empleado de la empresa.
Objetivo estratégico asociado	- Mejorar la productividad con equipos multifuncionales para el primer trimestre del 2021.

Fuente: El autor (2020)

**Tabla 4.20 Indicadores de Gestión Para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
(Continuación)**

Nombre del indicador	Cantidad de empleados capacitados
Descripción	Mide la cantidad de empleados que reciben al menos una capacitación en el año.
Código	CEC
Fórmula	$\text{CEC} = \frac{\text{Número de capacitaciones impartidas}}{\text{Nro. de empleados}} * 100$
Frecuencia de medición	Anual
Unidades de medida	Porcentaje (%)
Rangos de desempeño	$50\% \leq \text{CEC} < 65\%$ ● Cumplimiento deficiente $65\% \leq \text{CEC} < 80\%$ ● Cumplimiento mejorable $80\% \leq \text{CEC} \leq 100\%$ ● Cumplimiento eficiente
Responsable	- Gerencia General - Departamento Administrativo
Justificación	Este indicador cuantifica la cantidad de capacitaciones entregadas por la empresa a sus colaboradores.
Objetivo estratégico asociado	- Mejorar las habilidades técnicas y analíticas de los empleados para el segundo trimestre del 2021. - Mejorar la retención de empleados durante todo el 2021. - Capacitar en un 100% a empleados para el último trimestre del 2021.

Fuente: El autor (2020)

A continuación, en la tabla 4.21 se muestran de manera detallada las características inherentes para cada indicador de las cuatro (04) perspectivas:

Tabla 4.21 Objetivos Estratégicos e Indicadores de Gestión

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador
Financiera	Aumentar el valor de las acciones en al menos un 20% para el segundo trimestre del 2022.	Margen de Utilidad Neta
	Incrementar los ingresos en al menos un 25% para el cuarto trimestre del 2021.	Tasa de crecimiento de los ingresos
	Asegurar sostenibilidad financiera durante todo el 2021.	Tasa de crecimiento de los ingresos
	Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos en al menos un 20% para el primer trimestre del 2021.	Variación de costos y gastos totales.
Clientes	Ampliar la oferta de productos y servicios en al menos 30% para el segundo semestre del 2021.	Incremento de nuevos clientes
	Aumentar la cuota de mercado cerca de un 15% para el primer trimestre del 2022.	Incremento de nuevos clientes
	Establecer asociaciones con clientes para generar soluciones durante todo el 2021.	Puntuación obtenida de cuestionarios para clientes
	Retener entre el 80% y el 100% de los clientes actuales para el cuarto trimestre del 2021.	Fidelización de clientes actuales
Procesos Internos	Crear productos y servicios más innovadores para el segundo semestre del 2021.	Inversión en tecnología (Software y hardware)
	Adquirir nuevos clientes con ofertas innovadoras para el primer semestre del 2022.	Tiempo de cotización por servicio
	Mejorar y mantener la seguridad en el trabajo en un 100% durante todo el 2021.	Índice de Eficiencia
	Agilizar los procesos de negocios para el último trimestre del 2021.	Tiempo de cotización por servicio
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las habilidades técnicas y analíticas de los empleados para el segundo trimestre del 2021.	Cantidad de empleados capacitados
	Mejorar la productividad con equipos multifuncionales para el primer trimestre del 2021.	Índice de ingresos por empleado.
	Mejorar la retención de empleados durante todo el 2021.	Cantidad de empleados capacitados
	Capacitar en un 100% a empleados para el último trimestre del 2021.	Cantidad de empleados capacitados
	Incrementar en un 100% la participación del personal clave para el segundo trimestre del 2021.	Índice de participación del personal clave

Fuente: El autor (2020)

4.4.2 Definición de Metas e Iniciativas

Un viejo aforismo del control organizacional establece que “aquello que no se puede medir, no se puede controlar”. En otras palabras, si el responsable de la gestión de un proceso (operativo, de apoyo o estratégico) en una empresa no puede medir aquellos aspectos que considera relevantes para controlar la productividad, debe renunciar a la posibilidad de ejercer un control totalmente objetivo. Si el desempeño del proceso en estos aspectos es adecuado será más a consecuencia del azar o de una gran experiencia, que debido a una gestión consciente del responsable. Esto lleva a la necesidad de medir cuando se desea ejercer un control de gestión real de los procesos. La definición de las metas viene dada por aquellos propósitos planteados para dar cumplimiento de los objetivos previamente definidos, en este sentido, las iniciativas están referidas a las acciones específicas que deben ejecutarse para el logro de estas. Dicho lo anterior, se muestran en las tablas 4.22 a la 4.25 mostradas a continuación las metas e iniciativas identificadas para cada perspectiva:

Tabla 4.22 Metas e Iniciativas Perspectiva Financiera

Proceso	Meta	Iniciativas	Frecuencia de Medición
Proceso 1 – perspectiva financiera			
Incrementar ingresos y asegurar sostenibilidad financiera			
Tasa de crecimiento de los ingresos	Incrementar en al menos un 25% los servicios	• Identificar las necesidades. • Consolidar los servicios. • Definir equipos de trabajo. • Aliarse con proveedores.	Trimestral
Margen de Utilidad Neta	Incrementar la Utilidad Neta en al menos un 20%	• Definir esquemas de pago en función de las prioridades y la continuidad operativa.	Trimestral
Variación de costos y gastos totales	Asegurar sostenibilidad financiera	• Definir el presupuesto de operaciones e inversiones. • Identificar las metas a lograr con los desembolsos planificados. • Anticiparse a los escenarios y planificar en moneda extranjera.	Trimestral

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.23 Metas e Iniciativas Perspectiva del Cliente

Proceso	Meta	Iniciativas	Frecuencia de Medición
Proceso 2 – perspectiva del cliente			
Ampliar la oferta de productos y servicios y asociarse con clientes			
Incremento de nuevos clientes	Aumentar el número de clientes en un 200%	• Aprovechar el escaso número de competidores para atrapar una mayor cuota del mercado. • Mayor promoción de los servicios.	Trimestral
Puntuación obtenida de cuestionarios	Ejecutar encuestas para medir la satisfacción de los clientes y llegar a obtener un 100% de satisfacción	• Desarrollar y aplicar encuestas periódicas a los clientes.	Mensual
Fidelización de clientes actuales	Retención de clientes actuales en el 100%	• Identificar necesidades de mejora.	Semestral

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.24 Metas e Iniciativas Perspectiva Procesos Internos

Proceso	Meta	Iniciativas	Frecuencia de Medición
Proceso 3 – perspectiva de procesos internos			
Mejorar, optimizar y proponer procesos internos eficientes			
Tiempo de cotización por servicio	Alcanzar el 100% de cumplimiento en la entrega de los servicios contratados	• Planificar y cumplir los cronogramas. • Prever los recursos necesarios para cumplir con la demanda.	Trimestral
Índice de eficiencia	Obtener el 100% de problemas resueltos en inquietudes levantadas por los clientes.	• Generar instancias para escuchar las inquietudes del cliente y presentar soluciones favorables.	Trimestral
Inversión en tecnología (Software y hardware)	Actualizar e implementar tecnología adecuada en un 100%	• Evaluar la factibilidad para la adquisición de equipos de cómputo, además de tecnología que facilite el trabajo diario de los empleados	Anual

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.25 Metas e Iniciativas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Proceso	Meta	Iniciativas	Frecuencia de Medición
Proceso 4 – perspectiva de aprendizaje y crecimiento Promover y facilitar la eficiencia entre los empleados			
Índice de participación del personal calve	Motivar y comprometer al 100% del personal clave de la organización	• Dirigir reuniones destinadas a comunicar a cada empleado las metas alcanzadas por su labor. • Comunicar al empleado la importancia de participar en la toma de decisiones.	Trimestral
Índice de ingresos por empleado	Aumentar el ingreso por empleado en al menos un 25%	• Incentivar y motivar a los empleados con recompensas personales para alcanzar el compromiso de ellos con la empresa.	Semestral
Cantidad de empleados capacitados	Incrementar en un 100% las capacitaciones, cursos, reuniones, seminarios para mejorar el aprendizaje de los empleados.	• Buscar, coordinar, planificar y ejecutar al menos dos (02) capacitaciones al año para cada empleado de la empresa.	Anual

Fuente: El autor (2020)

4.5 Elaboración de un Modelo de Gestión Integral Para el Manejo de Indicadores en la Gerencia de Proct-Petrol C.A., Empleando la Metodología Cuadro de Mando Integral

En esta etapa, se determinaron las metas e identificaron las iniciativas que impulsan el desempeño de las actividades del negocio, elaborando el modelo causa-efecto final, es decir un mapa estratégico, con la integración de los vectores estratégicos, que finalmente terminará en el diseño del Cuadro de Mando Integral de la Gerencia de la empresa Proct-Petrol C.A.

Todo lo que se propuso en este trabajo de investigación es nuevo para la gerencia de Proct-Petrol C.A., sin embargo, de llegarse a implementar en la empresa se pretende que el personal desarrolle al máximo sus competencias y se consolide un compromiso y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización. Finalmente, una vez terminadas las etapas anteriores, y de reunir todos los elementos necesarios para su diseño, el modelo de gestión propuesto para la empresa se presenta a continuación en la tabla 4.26.

Tabla 4.26 Cuadro de Mando Integral para la Proct-Petrol C.A.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Estrategias
Financiera	Aumentar el valor de las acciones en al menos un 20% para el segundo trimestre del 2022.	Margen de Utilidad Neta	Incrementar el 25% los servicios	• Identificar las necesidades. • Consolidar los servicios. • Definir equipos de trabajo. • Aliarse con proveedores.
	Incrementar los ingresos en al menos un 25% para el cuarto trimestre del 2021.	Tasa de crecimiento de los ingresos	Incrementar la Utilidad Neta en 20%	• Definir esquemas de pago en función de las prioridades y la continuidad operativa.
	Asegurar sostenibilidad financiera durante todo el 2021.			
	Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos en al menos un 20% para el primer trimestre del 2021.	Variación de costos y gastos totales.	Asegurar sostenibilidad financiera	• Definir el presupuesto de operaciones e inversiones. • Identificar las metas a lograr con los desembolsos planificados. • Anticiparse a los escenarios y planificar en moneda extranjera.
Del Cliente	Ampliar la oferta de productos y servicios en al menos 30% para el segundo semestre del 2021.	Incremento de nuevos clientes	Aumentar el número de clientes en un 200%	• Aprovechar el escaso número de competidores para atrapar una mayor cuota del mercado. • Mayor promoción de los servicios.
	Aumentar la cuota de mercado cerca de un 15% para el primer trimestre del 2022.			
	Establecer asociaciones con clientes para generar soluciones durante todo el 2021.	Puntuación obtenida de cuestionarios para clientes	Ejecutar encuestas para medir la satisfacción de los clientes y llegar a obtener un 100% de satisfacción	• Desarrollar y aplicar encuestas periódicas a los clientes.
	Retener entre el 80% y el 100% de los clientes actuales para el cuarto trimestre del 2021.	Fidelización de clientes actuales	Retención de clientes actuales en el 100%	• Identificar necesidades de mejora.

Fuente: El autor (2020)

Tabla 4.26 Cuadro de Mando Integral para la Proct-Petrol C.A. (Continuación)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Estrategias
De los Procesos Internos	Crear productos y servicios más innovadores para el segundo semestre del 2021.	Inversión en tecnología (Software y hardware)	Actualizar e implementar tecnología adecuada en un 100%	• Evaluar la factibilidad para la adquisición de equipos de cómputo, además de tecnología que facilite el trabajo diario de los empleados
	Adquirir nuevos clientes con ofertas innovadoras para el primer semestre del 2022.	Tiempo de cotización por servicio	Alcanzar el 100% de cumplimiento en la entrega de los servicios contratados	• Planificar y cumplir los cronogramas. • Prever los recursos necesarios para cumplir con la demanda.
	Mejorar y mantener la seguridad en el trabajo en un 100% durante todo el 2021.	Índice de Eficiencia	Obtener el 100% de problemas resueltos en inquietudes levantadas por los clientes.	• Generar instancias para escuchar las inquietudes del cliente y presentar soluciones favorables.
	Agilizar los procesos de negocios para el último trimestre del 2020.	Tiempo de cotización por servicio	Alcanzar el 100% de cumplimiento en la entrega de los servicios contratados	• Planificar y cumplir los cronogramas. • Prever los recursos necesarios para cumplir con la demanda.
De Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las habilidades técnicas y analíticas de los empleados para el segundo trimestre del 2021.	Cantidad de empleados capacitados	Incrementar en un 100% las capacitaciones, cursos, reuniones, seminarios para mejorar el aprendizaje de los empleados.	• Buscar, coordinar, planificar y ejecutar al menos dos (02) capacitaciones al año para cada empleado de la empresa.
	Mejorar la productividad con equipos multifuncionales para el primer trimestre del 2021.	Índice de ingresos por empleado.	Aumentar el ingreso por empleado en un 25%	• Incentivar y motivar a los empleados con recompensas personales para alcanzar el compromiso de ellos con la empresa.
	Mejorar la retención de empleados durante todo el 2021.	Cantidad de empleados capacitados	Incrementar en un 100% las capacitaciones, cursos, reuniones, seminarios para mejorar el aprendizaje de los empleados.	• Buscar, coordinar, planificar y ejecutar al menos dos (02) capacitaciones al año para cada empleado de la empresa.
	Capacitar en un 100% a empleados para el último trimestre del 2021.			
	Incrementar en un 100% la participación del personal clave para el segundo trimestre del 2021.	Índice de participación del personal clave	Motivar y comprometer al 100% del personal clave de la organización	• Dirigir reuniones destinadas a comunicar a cada empleado las metas alcanzadas por su labor. • Comunicar al empleado la importancia de participar en la toma de decisiones.

Fuente: El autor (2020)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Se describió la situación actual de la empresa para conocer los factores más relevantes, y de esta manera obtener una visión más amplia de las oportunidades de mejora que a implementar. Como resultado, se observó que no existen indicadores ni controles dentro de la empresa aunado a una ineficiente toma de decisiones, lo cual no solo genera errores durante la ejecución normal de los procesos productivos sino fallas e inconsistencias en la proyección de la Gerencia.
- A través de la auditoría interna se identificaron doce (12) fortalezas y ocho (8) debilidades, las cuales fueron sometidas a un análisis estructural que permitió obtener la motricidad y dependencia de cada variable, para luego establecer las ponderaciones de la matriz de evaluación de los factores internos. Se determinó que el total ponderado para la matriz EFI es de 3,06 encontrando este índice por encima del promedio de 2,5 de una posición estratégica normal. Lo que sugiere, que la empresa está utilizando sus fortalezas de manera adecuadas para minimizar el impacto de sus debilidades. Es importante resaltar que elementos como:
 - “Estructura organizacional definida”, “Equipos e infraestructura adecuada para cubrir la totalidad de la demanda”, “Claridad y cumplimiento de los tiempos de respuesta requeridos por los clientes”, “Estructura jerárquica lineal, de fácil comunicación”, “Buena integración del personal (trabajo en equipo)” y “Existencia de incentivos económicos para el personal”; son todas fortalezas y

tienen el mayor impacto en el desempeño de las actividades que se realizan dentro de la organización.

- Por otro lado, tres de las cinco debilidades presentes, como lo son “Inexistencia de objetivos estratégicos”, “No se visualizan metas (mensuales y/o anuales) para cumplir”, e “Inexistencia de sistemas de información (automatización de actividades)” son debilidades muy marcadas para el sistema.
- Mediante la auditoría externa se detectaron únicamente tres (03) oportunidades y al menos seis (06) amenazas, necesarias para la construcción de la matriz EFE cuyo resultado fue de 1,80 que se encuentra muy por debajo del valor promedio ponderado 2,5 de una posición estratégica normal; lo que en líneas generales quiere decir que no se están aprovechando bien las oportunidades para contrarrestar el peso de las amenazas. Externamente, la empresa se encuentra en una posición desfavorable sobreviviendo a su entorno. Se puede concluir que la mayor oportunidad con la que cuenta es que existe un bajo número de competidores, esta variable es la que ejerce mayor fuerza sobre el sistema.
- Una vez conocidos los fines de la empresa y con la ayuda del Equipo Natural de Trabajo, que en este caso estaban conformado por miembros claves de la organización, se evaluó con la metodología de Fred David tanto la misión como la visión dando lugar a una serie de mejoras que permitieron dar un nuevo planteamiento el cual fue aprobado por la organización. En esta etapa también se definieron un total de diecisiete (17) objetivos estratégicos, objetivos asociadas a cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

- Se diseñaron dieciséis (16) estrategias mediante la aplicación de la matriz FODA, siendo conscientes de la misión propuesta, los objetivos estratégicos, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades analizadas.
- Se elaboró un mapa estratégico que muestra las relaciones entre los objetivos, alineando las distintas perspectivas planteadas, enfocándose en los factores humanos y organizacionales para apalancar los procesos internos, tomando en cuenta cada perspectiva y proporcionando de esta manera una mejor propuesta de valor para la Gerencia.
- Se definieron y establecieron un conjunto de indicadores que apoyarán a la Gerencia a medir el desempeño de la organización y de esta forma mejorar los procesos de toma de decisiones en la Gerencia. Cada indicador posee su respectiva descripción, código para que luego pueda ser automatizado, fórmula de cálculo, frecuencia de medición, rangos de desempeño alineados con cada objetivo estratégico, responsables de ejecución y medición.
- Finalmente, se diseñó y presentó el Cuadro de Mando Integral con la idea de integrar los objetivos de la organización de tal manera que los planes operativos puedan alinearse de acuerdo a las prioridades de empresa. Asimismo, se estableció que el control y seguimiento puedan ser mejorados ya que el logro de las metas será medido de manera periódica.

5.2 Recomendaciones

- Promover y evaluar la motivación de los colaboradores de la empresa, así como reforzar sus conocimientos y habilidades por medio de capacitaciones, a fin de lograr un mayor compromiso por parte de ellos.
- Evaluar constantemente el resultado de las estrategias diseñadas, debido a que todas las acciones previas están sujetas a cambios de las condiciones del entorno tanto externo como interno.
- Ejecutar reuniones periódicas para gestionar las actividades contempladas en futuros planes de acción, que garanticen el logro de los objetivos estratégicos.
- Implementar el modelo de gestión, proporcionando una visión más global de toda la organización y creando alertas en caso tal de que algún objetivo no se esté desempeñando de la manera esperada.
- Brindar al personal cursos de adiestramiento sobre el funcionamiento del Balanced Scorecard para que se sientan familiarizados con el modelo de gestión, comprendan su utilidad y puedan gozar de sus beneficios.
- Realizar un estudio de factibilidad a fin de validar la implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto en este trabajo de investigación.
- Realizar una revisión continua al Cuadro de Mando Integral para validar el correcto cumplimiento de los objetivos propuestos o en su defecto aplicar medidas correctivas que permitan alcanzar satisfactoriamente los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (3a. ed.). Caracas: Episteme.

Balestrini, M. (1998). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas: BL Consultores Asociados.

Blanco, M., Cantorna, S. y Aibar, B. (1999). “El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral”. Vol. XXVIII Núm. 98 enero – Marzo, pp. 77-104. Consultores Asociados.

Castellanos, R. (2007). El proceso estratégico. Contribuciones a la economía [Revista en línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0708a.htm> [Consulta: 2018, noviembre 06].

Chiavenato, I. (1998). Introducción a la teoría general de la administración. Colombia: McGraw Hill.

Churchman, W. (1968). El enfoque de sistemas [Libro en línea]. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Disponible: <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/37/451/118> [Consulta: 2018, agosto 07].

David, F. (2007). Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

David F. (2008). La gerencia estratégica. Colombia: Legis.

Drucker P. (2015): “El Cuadro de Mando Integral”. Revista Antiguos Alumnos IESE (septiembre), pp. 34-42.

Fuenmayor, A. (1983). Discusión metodológica sobre el estudio de sistemas humanos. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes, Escuela de Ingeniería de Sistemas.

Gimbert, M. (2012), Estrategia y planes para la empresa: con el Cuadro de Mando Integral. (1a. ed). México: Prentice Hall

Hernández R., Fernández C., y Baptista L. (2003). Metodología de la Investigación. (3era. ed.). México: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2002). Metodología de la investigación holística. México: Sypal.

Jaramillo, C. (1998). Los indicadores de gestión. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Kaplan, R. y Norton, D. (2002). El cuadro de mando integral. (2a. ed). España: Gestión 2000

Koontz, H y Weihrich, H. (1994). Administración: una perspectiva global [Libro en línea]. Disponible: http://213.134.35.108/extra/PlanViejo/Talleres/TC0125/PDF/U4/U4L1_administracionperspectglobal [Consulta: 2018, septiembre 09].

Medina, A. (2018). “Diseño de un modelo gerencial basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Roffco Oilfield Service C.A, Anaco-Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado realizado para

optar al título de Ingeniero Industrial de Grado no publicado la Universidad de Oriente, Extensión Anaco.

Mintzberg H., y Waters J. (1985). Aplicación práctica del cuadro de mando integral. [Libro en línea]. Disponible: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250060306> [Consulta: 2018, noviembre 02]

Pérez, G. (2006). Guía metodológica para anteproyectos de investigación (2ª. ed.). Caracas: Fedupel.

Porter, M. (1990): «The competitive advantage of nations». Harvard Business Review. Vol. 68. No. 2: 73-93. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española [Libro en línea] (22.a ed.). Editorial Espasa. Disponible: <http://www.rae.es/rae.html> [Consulta: 2018, agosto 30].

Rondón, C. (2018). “Diseño de un sistema de indicadores de gestión utilizando la metodología Balanced Score Card (BSC), para la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Gestión de la empresa Petromonagas S.A, Barcelona-Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado no publicado realizado para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente, Extensión Anaco.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.

Sallenave, J. (2003). La gerencia integral. Bogotá: Norma.

Serna, H. (1999). Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología. Colombia: 3R.

Tamayo y Tamayo, M. (1998). El proceso de la investigación científica (2a. ed.). México: Limusa.

Tomasini, A. (1994). Planeación estratégica: control total de calidad [Libro en línea]. Disponible: <http://www.acletomasini.com.mx/articulos/2009/Planeacion%20estrategica%20y%20control%20total%20de%20calidad> [Consulta: 2018, septiembre 07].

Trujillo., R (2018) “Propuesta de un modelo gerencial basado en cuadro de mando integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades del departamento de contratación en la gerencia de la superintendencia de desarrollo urbano PDVSA Gas Anaco, estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado no publicado realizado para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente, Extensión Anaco.

Universidad Nacional Abierta, Estudios Generales. (2006). Metodología de la investigación. Caracas: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (4ª. ed.). Caracas: Autor.

Velásquez, J. (2016). “Diseño de un Modelo de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral (CMI), para la empresa Resumo C.A, ubicada en el Municipio Santa Ana-Estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado no publicado realizado para optar al título de Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Oriente, Extensión Anaco.

Villafranca, D. (1996). Metodología de la investigación. Los Teques: Fundaca Cultca.

ANEXOS

ANEXO A

(Instrumento aplicado a los empleados de Proct-Petrol C.A.)

ANEXO A. INSTRUMENTO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE PROCT-PETROL, C.A.

Objetivo: recolectar datos que faciliten la identificación de las fortalezas y las debilidades de la empresa Proct-Petrol, C.A., para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: *“Diseño de un Modelo de Gestión Integral, bajo la Metodología de Cuadro de Mando Integral para la empresa Proct-Petrol, C.A., Anaco, estado Anzoátegui”*.

Instrucciones:

- 1) Lea cuidadosamente cada pregunta.
- 2) El cuestionario es anónimo.
- 3) Seleccione con una “X” la respuesta que considere correcta.
- 4) Conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible.
- 5) La información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos.

Gracias por su colaboración.

Br. Valeria Giammanco Bracho.

N°	Interrogante	Opción	
		Si	No
Aspectos Generales			
1	¿Conoce el Organigrama de Proct-Petrol?		
2	¿Conoce la Visión y la Misión de la empresa donde trabaja?		
3	¿Están planteadas por escrito la Visión y la Misión de Proct-Petrol C.A.?		
4	¿Conoce los Objetivos Estratégicos de Proct-Petrol C.A.?		
5	¿La Gerencia de Proct-Petrol C.A., tiene Metas mensuales y anuales para cumplir?		
6	¿Considera que los Objetivos Estratégicos de Proct-Petrol C.A., van		

	dirigidos a alcanzar las Metas de la Empresa?		
7	¿Se siente identificado con los Valores Corporativos de la empresa?		
8	¿Tiene acceso a las Normas y Políticas de Proct-Petrol, C.A.?		
N°	Interrogante	Opción	
		Si	No
Perspectiva Financiera			
9	¿Conoce cómo y bajo qué criterios son asignados los recursos financieros en Proct-Petrol C.A.?		
10	¿Tiene conocimiento sobre cuál es el ingreso diario, mensual o anual de Proct-Petrol C.A.?		
11	¿Conoce cuáles son los gastos operacionales diarios, mensuales o anuales de la empresa Proct-Petrol C.A.?		
12	¿Sabe usted si en Proct-Petrol C.A., se calcula el punto de equilibrio? Si su respuesta es afirmativa, pase a la pregunta siguiente, de lo contrario pase a la pregunta N°14		
13	¿Sabe usted cuándo se logra el punto de equilibrio en Proct-Petrol C.A., de acuerdo a los ingresos y gastos que allí se producen?		
14	¿Conoce usted si la empresa Proct-Petrol C.A., elabora los estados financieros básicos exigidos en Venezuela?		
Perspectiva Cliente			
15	¿Conoce la cartera de clientes de Proct-Petrol C.A.?		
16	¿Cree que en Proct-Petrol C.A., existen Objetivos Estratégicos para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes?		
17	¿Cree que Proct-Petrol C.A., dispone de la infraestructura adecuada para la atención de sus clientes?		
18	¿Cree que Proct-Petrol C.A., dispone del personal y los equipos necesarios para la atención de sus clientes?		
19	¿Cree que la Gerencia de Proct-Petrol C.A., ha tenido quejas sobre los servicios ofrecidos?		
20	¿Cree que Proct-Petrol C.A., presenta debilidades para la entrega del producto/servicio a sus clientes?		
Perspectiva de Procesos Internos			
21	¿Existe en Proct-Petrol C.A., un manual de normas y procedimientos para cada uno de los cargos de la empresa?		
22	¿Cree que los trabajadores de Proct-Petrol C.A., cumplen cabalmente las actividades asignadas a sus cargos?		
23	¿Cree que los empleados de Proct-Petrol C.A., laboran de manera eficiente?		
24	¿Considera que la Gerencia de Proct-Petrol C.A., alinea a los empleados, equipos y unidades de la organización, con las estrategias y objetivos a largo plazo de la empresa?		
25	¿Acepta la Gerencia de Proct-Petrol C.A., sugerencias por parte de los		

	empleados?		
26	¿Sabe si Proct-Petrol C.A., posee, un sistema de información y reporte de los empleados?		
N°	Interrogante	Opción	
		Si	No
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
27	¿Cree que el personal que labora en Proct-Petrol C.A., se encuentra debidamente capacitado para realizar las actividades inherentes al cargo que ocupa?		
28	¿Considera que el personal de Proct-Petrol C.A., le gusta trabajar en equipo?		
29	¿Cree que el personal de Proct-Petrol C.A., puede adaptarse a los grandes cambios presentes en el entorno competitivo?		
30	¿Conoce si en Proct-Petrol C.A., existen programas de capacitación y aprendizaje para el personal que en ella labora?		
31	¿Considera necesario que se apliquen programas de aprendizaje y crecimiento al personal de Proct-Petrol C.A.?		
32	¿Cree que al personal de Proct-Petrol C.A., se le concede incentivos por el desenvolvimiento en las labores realizadas?		

ANEXO B

(Instrumento de recolección de datos aplicado a los clientes de Proct-Petrol, C.A.)

ANEXO B. INSTRUMENTO APLICADO A LOS CLIENTES DE PROCT-PETROL, C.A.

Objetivo: recolectar datos que faciliten la identificación de las fortalezas y las debilidades de la empresa Proct-Petrol, C.A., para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: *“Diseño de un Modelo de Gestión Integral, bajo la Metodología de Cuadro de Mando Integral para la empresa Proct-Petrol, C.A., Anaco, estado Anzoátegui”*.

Instrucciones:

- 1) Lea cuidadosamente cada pregunta.
- 2) El cuestionario es anónimo.
- 3) Seleccione con una “X” la respuesta que considere correcta.
- 4) Conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible.
- 5) La información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos.

Gracias por su colaboración.

Br. Valeria Giammanco Bracho.

N°	Interrogante	Opción		
		Si	No	NS/NR
Área Funcional: Análisis de los Clientes				
1	¿Considera que el servicio que actualmente brinda la empresa Proct-Petrol C.A., cumple con sus expectativas?			
2	¿Se siente satisfecho del trato que le brinda la empresa Proct-Petrol C.A.?			
3	¿Considera que el tiempo de respuesta a su solicitud de servicio es el más óptimo?			
4	¿Ha emitido alguna sugerencia a la empresa Proct-Petrol C.A.?			
5	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿han tomado en cuenta su sugerencia?			

ANEXO C
(Guía de Observación)

ANEXO C. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: verificar la existencia o no de los indicadores de gestión mencionados en el cuadro en la empresa Proct-Petrol, C.A.

Instrucciones: Marcar con una X en la respuesta que considere correcta y colocar alguna observación cuando lo considere necesario.

Nº	Aspecto Observado (Indicador)	Si	No	Observaciones
1	Organigrama			
2	Misión			
3	Visión			
4	Objetivos Estratégicos			
5	Metas			
6	Valores corporativos			
7	Normas y Procedimientos			
8	Indicadores operativos			
9	Indicadores financieros			
10	Principios contables			
11	Informes financieros			
12	Satisfacción de los empleados			
13	Satisfacción del cliente			
14	Necesidades de los empleados			
15	Necesidades del cliente			
16	Expectativas de los empleados			
17	Expectativas del cliente			
18	Procesos claves			
19	Uso de tecnología			
20	Disponibilidad de la información estratégica			

ANEXO D
(Constancia de Validación de Instrumentos)

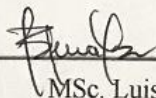
ANEXO D. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA
LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Quien suscribe, **MSc. Luisa Garcia**, titular de la Cédula de Identidad N° **8.495.452**, por medio de la presente doy fe de que los instrumentos que se emplearán en la recolección de datos para la elaboración del trabajo de investigación, titulado: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL, BAJO LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PROCT-PETROL C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**, cuya autoría pertenece a la **Br. Valeria Giammanco Bracho**, titular de la Cédula de Identidad N° **25.994.617**, son válidos para su aplicación.

Al respecto, no tuve sugerencias, por considerar que los ítems presentan una redacción clara y son pertinentes con los objetivos propuestos, las variables, sus dimensiones e indicadores. En tal sentido, dichos instrumentos, están aptos para su aplicación, ya que los mismos presentan validez en los criterios manejados por el autor.

Se expide la presente constancia de validación, a solicitud de parte interesada, en Anaco, a los 18 días del mes de febrero de dos mil veinte.



MSc. Luisa Garcia

C.I N° 8.495.452

Email: Luisagarcia@gmail.com

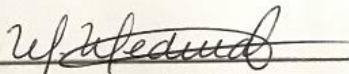
ANEXO D. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Quien suscribe, **MSc. Mercedes Medina**, titular de la Cédula de Identidad N° **8.304.282**, por medio de la presente doy fe de que los instrumentos que se emplearán en la recolección de datos para la elaboración del trabajo de investigación, titulado: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL, BAJO LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PROCT-PETROL C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI**, cuya autoría pertenece a la **Br. Valeria Giammanco Bracho**, titular de la Cédula de Identidad N° **25.994.617**, son válidos para su aplicación.

Al respecto, no tuve sugerencias, por considerar que los ítems presentan una redacción clara y son pertinentes con los objetivos propuestos, las variables, sus dimensiones e indicadores. En tal sentido, dichos instrumentos, están aptos para su aplicación, ya que los mismos presentan validez en los criterios manejados por el autor.

Se expide la presente constancia de validación, a solicitud de parte interesada, en Anaco, a los 18 días del mes de febrero de dos mil veinte.



MSc. Mercedes Medina

C.I N° 8.304.282

Email: medinamf2000@gmail.com

ANEXO D. CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Quien suscribe, **MSc. LORENA ELIZABETH BEJARANO ACOSTA**, titular de la Cédula de Identidad N° **16.817.567**, por medio de la presente doy fe de que los instrumentos que se emplearán en la recolección de datos para la elaboración del trabajo de investigación, titulado: **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL, BAJO LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PROCT-PETROL C.A., ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**, cuya autoría pertenece a la **Br. Valeria Giammanco Bracho**, titular de la Cédula de Identidad N° **25.994.617**, son válidos para su aplicación.

Al respecto, no tuve sugerencias, por considerar que los ítems presentan una redacción clara y son pertinentes con los objetivos propuestos, las variables, sus dimensiones e indicadores. En tal sentido, dichos instrumentos, están aptos para su aplicación, ya que los mismos presentan validez en los criterios manejados por el autor.

Se expide la presente constancia de validación, a solicitud de parte interesada, en Anaco, a los catorce días del mes de febrero de dos mil veinte.



MSc. LORENA ELIZABETH BEJARANO ACOSTA
C.I N° 16.817.567
Email: Lorena.bejarano@gmail.com

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL, BAJO LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PROCT-PETROL C.A., ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Giammanco B., Valeria	CVLAC: V-25.994.617 E MAIL: vgiammanco18@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Diseño, Planificación Estratégica, Auditorías, Cuadro de Mando Integral, Indicadores de Gestión.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

El presente Trabajo de Grado se planteó como objetivo general: diseñar un modelo de gestión integral, bajo la metodología de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Proct-Petrol C.A., Anaco estado Anzoátegui; ya que se requiere la ejecución de los procesos de forma coordinada e integral, de manera que se puedan atender los proyectos de acuerdo a las necesidades y prioridades del negocio. Para cumplir con ello. La investigación es de tipo descriptiva fundamentada en un diseño de campo, se utilizaron como técnicas de recolección de datos: la observación directa, revisión documental, entrevistas no estructuradas y encuestas. Se concluyó que el personal necesita tener conocimientos estratégicos de la Gerencia, para ello se recomienda implementar el modelo, el cual funciona como un sistema de gestión y de comunicación de estrategia hacia toda la organización. Como resultado final se generó una propuesta que incluyó los indicadores claves correspondientes a cada perspectiva y los vectores estratégicos para el modelo de gestión, lo que permitió realizar un modelo causa-efecto preliminar y definir los responsables de las medidas estratégicas determinadas.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU	JU
MSc. Bousquet S., Juan C.	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Rojas A., Bigmar A.	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Silva de S., Yadira M.	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2018	07	18
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL, BAJO LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PROCT-PETROL C.A., ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI.docx	Application/msword

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

ALCANCE:

ESPACIAL: (OPCIONAL)

TEMPORAL: (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Sistemas Industriales

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente / Extensión Región Centro Sur-Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

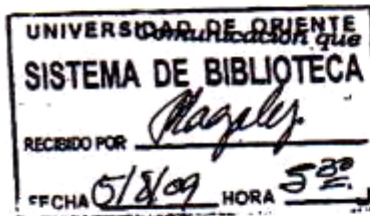
Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Secretario



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

JABC/YOC/marija

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

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

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

	Giammanco B., Valeria	
AUTOR	AUTOR	AUTOR

MSc. Bousquet S., Juan C.	MSc. Rojas A., Bigmar A.	MSc. Silva de S., Yadira M.
TUTOR	JURADO	JURADO

Ing. Valderrama S., Rita A.
POR LA COMISIÓN DE TESIS