

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



**DISEÑO DE MODELO GERENCIAL BASADO EN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA
EMPRESA COMPUTER INK C.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Herrera, Eliecer R.

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

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Junio 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 MODELO GERENCIAL BASADO EN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA
EMPRESA COMPUTER INK C.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

M.Sc. Silva, Yadira
Asesor Académico

Anaco, Junio 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 MODELO GERENCIAL BASADO EN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA
EMPRESA COMPUTER INK C.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado Calificador:

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

APROBADO

M.Sc. Silva, Yadira

Asesor Académico

M.Sc. Suarez, Luis

Jurado Principal

M.Sc. Bousquet, Juan C.

Jurado Principal

Anaco, Junio de 2018

RESOLUCIÓN

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

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

DEDICATORIA

Agradezco primeramente a Dios, quien dirige mi vida, que me guarda, y me regala de su amor en cada amanecer. Por darme un esposa maravillosa, la cual ha sido un gran apoyo. Dios es quién me da la fortaleza necesaria para salir siempre salir adelante pese a las dificultades, el cual ilumina cada paso de mi vida., dándome la sabiduría e inteligencia necesaria para realizar este gran proyecto.

Mi padre Humberto Rafael Herrera Zapata también le agradezco, aunque siempre ha demostrado ser serio y casi siempre andar de mal humor, mi carácter y forma de ser se lo agradezco a él, el cual me considero un hombre de bien y serio para lo que hay que ser serio. Gracias a ti padre estudié esta carrera, el cual me siento completamente identificado con ella.

A mis hermanas Ana Isabel Herrera Zapata y Lilis Karina Herrera Zapata también dedico este triunfo, el cual son mis hermanas menores, espero hermanas mías que ustedes también se esfuercen y den lo mejor de ustedes para alcanzar todas sus metas, coloquen todo lo que hagan en las manos de Dios para que les sea de bendición todo lo que se propongan.

A mí querida y adorada esposa Andrea de Lourdes Uzcátegui Chaffardet, el cual con ella hice la gran mayoría de las diligencias, me instó y motivo a dar lo mejor de mí y a nunca subestimarme. Gracias mi amor por tu apoyo incondicional, por estar allí en todo momento, por ser tan especial en mi vida. Gracias mi princesa por ser tan hermosa conmigo, este logro es nuestro mi amor TE AMO.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente, me siento agradecido con DIOS, por darme la oportunidad de alcanzar esta meta soñada, sin su respaldo continuo nada fuera posible.

A ti padre por ser de apoyo y querer lo mejor para mí. Sin tu disciplina no fuese quien soy hoy

A mis hermanas por ser mi motivo de superación para darles el ejemplo.

A ti mi princesa hermosa, por tu apoyo incondicional en las buenas y no tan buenas, por todas esas amanecidas culminando este proyecto, por estar allí cuando necesité de ti y por tantas cosas que sin darte cuenta me has enseñado.

Gracias a todas las personas que de una u otra manera materializaron este sueño conmigo.

GRACIAS.

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



DISEÑO DE MODELO GERENCIAL BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA COMPUTER INK C.A., ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI

Autor: Herrera, Eliecer R.

Tutor: M.Sc. Silva, Yadira

Fecha: Junio, 2018

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es el desarrollo de un modelo de modelo gerencial basado en cuadro de mando integral (cmi) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Computer INK C.A, Anaco estado Anzoátegui, el cual se realizó un 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. Para la recolección de información se utilizó la revisión bibliográfica, la observación directa, se aplicó una encuesta realizadas al presidente y al 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. La conclusión de este trabajo que la coordinación administrativa existen muchas dificultades en el desarrollo de las actividades por falta modelo gerencial en función de medir, controlar el desempeño de cada actividad. Finalmente se recomienda elaborar el cuadro de mando integral basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas.

Descriptores: Computer INK C.A., matriz FODA, cuadro de mando integral, modelo gerencial, diagrama Ishikawa, plan estratégico

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I.....	20
EL PROBLEMA	20
1.1 Planteamiento del Problema.....	20
1.2. Objetivos	26
1.2.1. Objetivo General	26
2.1.2 Objetivos Específicos.....	26
1.4. Justificación y Alcance de la Investigación	26
1.5 Reseña Histórica de la Empresa.....	27
1.5.1 Ubicación Geográfica	28
1.5.1 Estructura Organizativa.....	29
1.5.1.1 La Presidencia	30
1.5.1.2 Vicepresidencia.....	31
1.5.1.3 Departamento de Administración	32
1.5.1.3 Departamento de Sistemas	34
1.5.1.4 Servicio Técnico.....	35
CAPÍTULO II	36
MARCO TEÓRICO.....	36
2.1 Antecedentes	36
2.2.1 Bases Teóricas.....	40
2.2.2 Modelo Gerencial.....	41
2.2.3 Tipos de Modelos Gerenciales	42
2.2.3 Capacidad Gerencial	43
2.2.4 Control	43
2.2.5 Indicadores	44
2.2.6 Cuadro de Mando Integral (CMI)	44
2.2.6.1 Característica o Pilares del cuadro de mando integral	45
2.2.6.2 Cuadro de Mando Integral: Indicadores y Estructura	46
2.2.7 La Planificación	51
2.2.8 Planificación Estratégica.....	51
2.2.9 Objetivos de la Planificación Estratégica.....	52

2.2.10 Etapas de la Planificación Estratégica	52
2.2.11 Principales Diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa.....	53
2.2.12 Modelo del Proceso de Planeación Estratégica.....	54
2.2.13 Misión	55
2.2.14 Visión	56
2.2.15 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	56
CAPÍTULO III	58
MARCO METODOLÓGICO	58
3.1 Tipo de la Investigación	58
3.2 Diseño de la Investigación	58
3.3 Población y Muestra.....	59
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	60
3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos.....	60
3.4.1.1 Observación Directa.....	60
3.4.1.2 Revisión Documental	61
3.4.1.3. Encuesta no Estructurada	61
3.4.1.4 Encuesta	62
3.4.1.5 Entrevista.....	62
3.5 Instrumentos de Recolección de Datos	63
3.5.1 Cuestionario	63
3.5.2 Operacionalización de Variables	63
3.5.3 Validez del Instrumento de Recolección de Datos	65
3.6 Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos	65
3.6.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):.....	66
3.6.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):	66
3.6.3 Grafico Circular	67
3.6.4 Matriz FODA	67
3.6.5 Diagrama Causa – Efecto.....	68
3.6.6 Mapa de Proceso o Mapa Estratégico	69
3.6.7 Cuadro de Mando Integral	69
3.7 Procedimiento Metodológico	70
3.7.1 Diagnóstico de la Gestión del Sistema de Actividades de la Empresa COMPUTER INK, C.A	70
3.7.2 Establecimiento de la Misión, Visión y de los Objetivos Estratégicos de la de la Empresa COMPUTER INK, C.A.	71
3.7.3 Establecimiento de los Indicadores de Control de los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A,.....	72
3.7.4 Elaborar el Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A	72
3.7.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades la Empresa COMPUTER INK, C.A	72

3.7.6 Establecimiento del Plan para la Implementación del Modelo de Gestión Basado en Cuadro de Mando Integral de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A	73
CAPÍTULO IV	74
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	74
4.1 Descripción del Sistema de Actividades Actual de la Empresa COMPUTER INK C.A	74
4.1.1 Generalidades	74
4.1.1.1 Infraestructuras.....	74
4.1.1.2 Equipos.....	75
4.1.3 Análisis del Diagrama de Ishikawa.....	103
4.1.3.1 Perspectiva Financiera	103
4.1.3.2 Perspectiva Cliente.....	104
4.1.3.3 Perspectiva Procesos Internos	105
4.1.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	106
4.2 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	107
4.2.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades Internas	107
4.2.2 Generalidades	107
4.2.3 Auditoria Interna	108
4.2.4 Área de Administración	109
4.2.5 Área de Marketing	111
4.2.6 Área de Finanzas y Contabilidad	113
4.2.7 Área de Producción y Operaciones	113
4.2.8 Área de Sistema de Información Gerencial	114
4.3 Factores Identificados en el Análisis Interno.	114
4.3.1 Análisis Estructural de los Factores Internos	116
4.3.2 Valores de Motricidad y Dependencia de Variables Claves en el Análisis Interno	119
4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	121
4.4 Auditoría Externa	128
4.4.1 El análisis de las Fuerzas Externas Económicas, Permitió Identificar los Factores Considerados Oportunidades y Amenazas, los Cuales se Listan a Continuación:	128
4.4.2 Del Análisis de las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales, Permitió Identificar las Oportunidades y Amenazas Referentes a Dicho Punto:	128
4.4.3 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	129
4.4.5 Fuerzas Tecnológicas	129
4.4.6 Fuerza Competitiva	129
4.4.7 Factores Identificados en el Análisis Externo	130
4.3.8 Análisis Estructural de las Variables Externas	131
4.3.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	134
4.5 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	139

4.2 Establecimiento de la Visión y Misión de los Objetivos Estratégicos de la Empresa COMPUTER INK C.A.	145
4.2.1. Declaración de la Visión de la Empresa	145
4.2.1.1 Visión	146
4.2.1.2 Validación de la Visión	146
4.2.1.3 Declaración de la Misión	146
4.2.1.4 Misión	147
4.2.1.5 Validación de la Misión	147
4.3. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A.	148
4.3. Establecimiento de los Indicadores de los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A.....	152
4.4 Identificación de los Indicadores para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa COMPUTER INK C.A.....	153
4.5 Perfil de Cada Indicador.....	156
4.6 Elaboración del Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A.	160
4.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A.	163
4.7 Elaboración del Plan para la Implementación del Modelo de Gerencial Basado en un Cuadro de Mando Integral de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A.	168
CAPÍTULO V	176
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	176
5.1. Conclusiones	176
5.2 Recomendaciones.....	177
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	179
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	184

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.1. Ficha de puesto de trabajo Presidente o Gerente General.....	31
Tabla 1.2 Ficha de puesto de trabajo Vice presidencia.....	32
Tabla 1.3. Departamento de administración	33
Tabla 4.3. Departamento de Sistema.....	34
Tabla 1.4. Servicio técnico.....	35
Tabla 2.1. Contenido de la Perspectiva Financiera	47
Tabla 2.2. Contenidos de la Perspectiva Clientes	48
Tabla 2.3. Contenido de la Perspectiva Procesos Internos.....	50
Tabla 2.4. Contenido de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	51
Tabla 2.5 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	57
Tabla 3.1 Distribución de trabajadores	60
Tabla 3.2. Operacionalización de variables	64
Tabla 4.1. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si reciben puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden.....	81
Tabla 4.2. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si reciben una remuneración salarial adecuada a su puesto de trabajo.....	82
Tabla 4.4. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si usted mantiene un buen trato con el cliente	84
Tabla 4.5. Distribución absoluta y porcentual en cuanto el servicio prestado es de total agrado a los clientes	85
Tabla 4.6. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes.....	87
Tabla 4.7. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si considera Usted que la opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio	88
Tabla 4.8. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si considera Usted que cumple a cabalidad con las funciones que le son encomendadas	89
Tabla N° 4.9. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted.....	90
Tabla 4.10. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados	91
Tabla 4.11. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada.....	93
Tabla 4.12. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades.....	94
Tabla 4.13. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio.....	95

Tabla 4.14. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización.....	97
Tabla 4.15. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación	98
Tabla 4.16. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal	99
Tabla 4.17. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal	100
Tabla 4.7 Factores internos identificados.....	114
Tabla 4.8. Análisis estructuras de los factores internos identificados.....	117
Tabla 4.9 Valores de Motricidad y Dependencia del análisis interno.....	120
Tabla 4.10 Puntajes de las fortalezas y debilidades de la Matriz EFI.....	122
Tabla 4.11 Ponderaciones para las variables de la Matriz EFI	124
Tabla 4.12 Matriz EFI de la empresa.....	125
Tabla 4.1.3 Factores externos identificados.....	130
Tabla 4.1.4 Análisis estructuras de los factores externos identificados.....	132
Tabla 4.1.5 Porcentajes de motricidad y dependencia factores externos.....	134
Tabla 4.5 Calificación de las oportunidades y amenazas de la matriz EFE.....	135
Tabla 4.1.7 Ponderaciones para las variables de la Matriz EFE	137
Tabla 4.1.8 Matriz EFE de la empresa COMPUTER INK, C.A	138
Tabla 4.1.9 Estrategias FO	140
Tabla 4.1.10 Estrategias FA	140
Tabla 4.1.11 Estrategias DO	141
Tabla 4.1.12 Estrategias DA	143
Tabla 4.11 Estrategias Perspectiva financiera.....	152
Tabla 4.12 Estrategias Perspectiva cliente	152
Tabla 4.13. Estrategias Perspectiva procesos internos.....	153
Tabla 4.14 Estrategias Perspectiva desarrollo y aprendizaje	153
Tabla 4.15 Indicador, meta y estrategia de la perspectiva financiera	154
Tabla 4.16 Indicador, meta y estrategia de la perspectiva cliente.....	154
Tabla 4.17 Indicador, meta y estrategia de la perspectiva procesos internos	155
Tabla 4.18 Indicador, meta y estrategia de la perspectiva desarrollo y aprendizaje	155
Tabla 4.19. Perfil del Indicador Ingresos por nuevos productos.....	156
Tabla 4.19. Perfil del Indicador rentabilidad en ventas	156
Tabla 4.19. Perfil del Indicador reducir los costos.....	157
Tabla 4.20. Perfil del Indicador facilidades de cobros y pagos	157
Tabla 4.21 Perfil del Indicador satisfacción de nuestros clientes	157
Tabla 4.22 Perfil del Indicador Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes	158

Tabla 4.23 Perfil del Indicador catálogos de los servicios que presta la organización	158
Tabla 4.24 Perfil del Indicador Cuadro de Mando Integral	158
Tabla 4.25 Perfil del Indicador tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.....	159
Tabla 4.26 Perfil del Indicador grado de satisfacción de los empleados	159
Tabla 4.27 Perfil del Indicador Planes de capacitación	159
Tabla 4.29 Programas de compensación económica para los empleados	160
Tabla 4.30 Perfil del Indicador satisfacción y motivación de los empleados	160
Tabla 4.31 Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A	163
Tabla 4.33 Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A	165
Tabla 4.34 Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A	166
Tabla 4.35 Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A	167
Tabla 4.36 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A	169
Tabla 4.36 continuación	171
Tabla 4.37 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A	172
Tabla 4.38 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A	173
Tabla 4.39 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A	175

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Ubicación Geográfica de la Empresa	28
Figura 1.2 estructura organizativa de la empresa COMPUTER INK, C.A	29
Figura 2.1 La perspectiva del cliente. Indicadores centrales	48
Grafico 4.1. ¿Recibe puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden?	81
Grafico 4.2. ¿Cree Usted que la remuneración salarial por el desempeño de su cargo es la adecuada?	82
Grafico 4.3. ¿Recibe usted alguna compensación económica como incentivo a su buen trabajo?.....	83
Grafico 4.4. ¿Cree Usted que mantiene un buen trato con el cliente?	85
Grafico 4.5. ¿Considera Usted que el servicio prestado es de total agrado a los clientes?.....	86
Grafico 4.6. ¿Considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes?	87
Grafico 4.7. ¿La opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio?	88
Grafico 4.8. ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?	90
Grafico 4.9. ¿Cree que la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted? ¿Y si no realizan sugerencias?.....	91
Grafico 4.10. ¿Considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados?	92
Grafico 4.11. ¿Considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada?.....	93
Grafico 4.12. ¿Considera Usted que existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades?.....	94
Grafico 4.13. ¿Estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio?	96
Grafico 4.14. ¿Existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización (SGC)?.....	97
Grafico 4.15. ¿Ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación?	98
Grafico 4.16. ¿Considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal?	100
Grafico 4.17. ¿La gerencia ofrece flexibilidad de horarios hacia aquellos empleados que deseen realizar estudios o actividades de formación relacionadas con sus labores?.....	101
Figura 4.1. Diagrama Causa-Efecto	102

Figura 4.3 Mapa Estratégico Propuesto para la Empresa COMPUTER INK C.A... 162

INTRODUCCIÓN

Dentro del amplio mundo empresarial, las organizaciones en sus intento de controlar el rendimiento y excelencia marcados en la mision y visión exploran las necesidades de establecer Modelos Gerenciales en función de garantizarán la sustentabilidad de la misma, en términos que les permitan tomar decisiones acertadas y oportunas para el logro de sus objetivos.

La implementación de un modelo gerencial depende de las necesidades que tengan la empresa u organización, estos tienen como base fundamental el desarrollo y crecimiento del Recurso Humano.

En este trabajo se describirán Modelos Gerenciales orientados en el enfoque estratégico, la dirección correcta hacia la mejora de un modelo gerencial para las actividades de la empresa Computer INK C.A, para ello será necesario conocer la situación actual de la misma, de manera de comprender su comportamiento, importancia y problemática, y finalmente establecer las ventajas que estos modelos pueden ofrecer para la gestión eficaz de la Empresa.

El cuadro de mando integral, fundamentado en el concepto de equilibrio en el control de la gestión empresarial, desarrollado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton a principios de los años noventa y presentado como el Balanced Scorecard, definitivamente relaciona la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos en función de cuatro perspectivas, las cuales consideran aspectos financieros y no financieros, lo interno y lo externo y la vinculación entre las medidas individuales más adecuadas para el logro de los objetivos estratégicos y la visión de la empresa, mejorando además el desempeño de las unidades organizacionales.

El presente trabajo está constituido por cinco (5) capítulos, el desarrollo de los mismos se basa en los objetivos propuestos, como se describe a continuación:

Capítulo I. El Problema: se establecen todas las generalidades de la empresa y es donde se plantea el problema para el desarrollo del proyecto, se definen los objetivos, el alcance y la justificación.

Capítulo II. Marco Teórico: se describen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas relacionadas al tema, además de una lista de términos definidos relacionados con el proceso para una mayor comprensión del tema.

Capítulo III. Marco Metodológico: contiene toda la información relacionada con la realización del trabajo, parámetros que se utilizaron, técnicas de análisis y recolección de datos y todo el marco metodológico en el que se basó el desarrollo del proyecto.

Capítulo IV. Análisis y Presentación de los Resultados: presenta la evaluación de los resultados de la investigación, verificando el cumplimiento de los objetivos específicos propuestos y comparando su congruencia y consistencia lógica con los resultados obtenidos.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones: donde finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones; las primeras se estructuraron en base a la evaluación del proceso y los objetivos específicos de la investigación, y las segundas dieron sugerencias correspondientes en función de dichas conclusiones.

Finalmente se reseñan las referencias bibliográficas del estudio, que comprenden los materiales documentales y en línea consultados y se presenta los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

A nivel mundial las empresas enfrentan situaciones que están orientadas a la búsqueda de numerosas técnicas y estrategias que les proveen de las destrezas para poder obtener ventajas competitivas sostenibles mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo la gestión de los activos y pasivos financieros, para mejorar las actividades e impulsar sus negocios, logrando que las organizaciones tomen medidas previsoras que permitan la planificación estratégica, la cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas.

En este orden, uno de los aspectos que deben plantearse las empresas es la medición efectiva de su gestión y el rendimiento, Las organizaciones, tienen la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño para buscar oportunidades de mantenerse competitivas, por medio de herramientas de control y gestión, donde la evaluación juega un papel preponderante en la determinación del logro de sus objetivos, el planteamiento y desarrollo de planes estratégicos que garanticen su sustentabilidad en el tiempo.

Por lo tanto, el entorno inmediato y general de la empresa, se encuentra adaptarse a los cambios, identificando sus deficiencias y evaluando el nivel organizacional, tomando en cuenta una serie de variables que actúan sobre la empresa, en donde se deben considerar decisiones y medidas oportunas para adaptarse a los frecuentes y rápidos cambios que se presenten, sino en los factores internos y externos, así como también de la velocidad con lo cual solucionen y

enfrenten los problemas día a día, lo cual depende del comportamiento y las actitudes que posean los empleados que laboran en ellas.

En este sentido, en Venezuela, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) enfrentan dificultades en cuanto a mantener el control de todas las operaciones que se realizan en una empresa. Muchas organizaciones necesitan de técnicas o estrategias adecuadas para mejorar la efectividad de su funcionamiento e inducirlos a una alta demanda de rendimiento. Enfrentándose con una complejidad que está siendo vivida por las empresas venezolanas porque no tienen los mejores recursos disponibles.

En este marco las PYMES, permitirá conocer el comportamiento de la empresa de acuerdo con la planificación establecida, para luego ser capaz de unir todas las áreas y departamentos con un fin común, desarrollando su actividad en búsqueda de un nivel apropiado de competitividad, otro aspecto a analizar es cuando se desea conocer la gestión de una organización, es el de la planeación a largo plazo o planificación estratégica, deben aplicar y desarrollar herramientas de decisiones formales plasmadas en el marco del proceso de la planificación estratégica, entrelazando en forma eficiente de las actividades y tareas para el logro de la misión de las organizaciones.

Es preciso señalar que el entorno empresarial es altamente volátil, lo que aunado a la incertidumbre y la complejidad de las empresas hace necesario la adecuada y aplicación de una planificación estratégica, obteniendo resultados de inmediato. Por lo que se hace necesaria la formulación de estrategias que permitan contrarrestar estas deficiencias en la reorientación de aprovechar racional y eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos que se poseen, llevando a cabo acciones concretas para alcanzar los objetivos en el tiempo y con los recursos planteados

Por otra parte, que no todas las organizaciones se han adaptado fácilmente a las recientes condiciones ni han superado las barreras originadas en la resistencia a los cambios ni la tendencia al aislamiento, adaptándose a nuevos componentes como base para la gestión organizacional. Por lo tanto, existe en las organizaciones la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitivas, implementar controles de gestión que se traduzcan en eficiencia, eficacia, efectividad, calidad y mejoramiento, los cuales se consideran como las cualidades que deben satisfacer la acción administrativa exitosa.

En virtud de esto, las herramientas y métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar, optimizar la gestión empresarial y gerencial, son las potenciales estrategias orientadas a iniciativas de cambios que conjuntamente con las demandas les impone el entorno para lograr la mayor eficiencia, eficacia y en la calidad de los bienes y servicios. Por ello, el Cuadro de Mando Integral (CMI) determinará el éxito del proceso, y por ende el cumplimiento de un objetivos en cada una de sus cuatros perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; utilizando las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro que finalmente se traduce en la concreción de la estrategia agregando valor a la organización.

Cabe destacar que la empresa COMPUTER INK, C.A., ubicado en la calle Urdaneta frente a la plaza Bolívar de la ciudad de en Anaco, es una empresa constituida por un grupo de profesionales calificados, dedicados al desarrollo de actividades integrales, a la comercialización de artículos tecnológicos, mobiliarios para oficina y servicios técnicos.

Ante la situación que se encuentra el país, la empresa se ha visto en la necesidad de organizar y mejorar sus procesos con el máximo rendimiento del

negocio para el buen funcionamiento de la misma, es, entonces, asegurar que quienes toman decisiones tengan la información relevante, para así llevar a cabo todas las medidas que permitan mejorar su gestión desde el punto de vista administrativo y operacional, con la ambición de crecer como organización y ampliar su alcance. De allí la importancia de destacar la necesidad de integrar e implementar planes estratégicos para proporcionar una visión macro de la organización, así como también el crecimiento y aprendizaje de su personal para el logro de dichos planes.

En este mismo orden de idea, la empresa COMPUTER INK, C.A, desde su creación tuvo la intención de brindar a los clientes calidad y comodidad en cuanto a la distribución de productos y servicios, tratando de satisfacer las necesidades del mercado. En la actualidad, el servicio que proporciona la empresa a través de su personal en ocasiones es inadecuado, ocasionando consecuencias negativas a la organización, así como también la probable pérdida del cliente al cual le han provisto el servicio y, por otro lado, los clientes potenciales debido a la difusión de la mala experiencia y mas aún, darse cuenta que el problema de la insatisfacción de los clientes, ocasiona un gran impacto en la rentabilidad de la empresa

De igual forma, la falta de capacitación continúa y de motivación en el personal debido a las deficiencias en sus procesos internos también actúa como un elemento contrario a la prestación de un buen servicio, así como la falta de resolución de las necesidades para el mejoramiento de infraestructuras, herramientas y equipos de trabajo. Otra situación no menos importante es el hecho de que las actividades no están planificadas, y carecen de un modelo de gestión para dichos procesos dentro de la organización. En consecuencia, no se evidencia una atención de calidad al cliente, disminuyendo las ventas de material y equipos de oficina, papelería, consumibles, útiles escolares, entre otros, siendo estas de vital importancia para lograr las metas planteadas.

Por lo antes expuesto es necesario implementar controles de gestión que se traduzcan en eficiencia, efectividad, calidad y mejoramiento, los cuales se consideran como las cualidades que deben satisfacer la acción exitosa de la empresa, adecuándose a la mejor necesidad y más rápido avance tecnológico, la cual atraviesa un mundo competitivo precisando la opción de una serie de medidas que tomen en cuenta la organización para alcanzar el nivel de competitividad que demandan los mercados y optimizar la consecución de resultados. Además asumiendo que la innovación afecta a todas sus áreas funcionales, desde la atención hasta el desarrollo de bienes y servicios, la comunicación y el marketing, hasta la internacionalización, los recursos humanos, los procesos o la gestión empresarial.

Por todo lo indicado, es que el objetivo que tiene este trabajo es focalizar estratégicamente a la organización y construir un Cuadro de Mando Integral (CMI), proporcionando una visión para un seguimiento detallado de cómo marcha la empresa, desde una perspectiva amplia, que permita planificar estrategias a medio y largo plazo, y así poder monitorear 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.

En este mismo orden de idea, tomando como fundamento principal lo propuesto por Kaplan y Norton. Además tomando como base algunos los modelos propuestos por Fred David, el cual permitirá diagnosticar las variables internas y externas que presenta COMPUTER INK, C.A, y generar estrategias de corto y largo plazo que se pongan en marcha estableciendo el direccionamiento estratégico como motor principal de la empresa, involucrando a todos los miembros de esta organización para que estos se comprometan con el logro de los objetivos y promuevan el mejoramiento de las actividades que ejecutan y alcanzar sus metas en un tiempo determinado obteniendo una retroalimentación con respecto al rendimiento humano-empresarial.

En cuanto a la originalidad de la investigación se puede indicar que es la primera investigación destinada a estudiar y solventar esta problemática que aqueja a la Empresa COMPUTER INK, C.A, el cual servirá como una herramienta de comunicación, y cuya investigación se regirá por las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la condición actual de las actividades en la empresa COMPUTER INK, C.A, Anaco estado Anzoátegui?

¿Cuál sería la misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa COMPUTER INK, C.A,

¿De qué manera se podría cuantificar y hacer seguimiento a los objetivos estratégicos de la empresa COMPUTER INK, C.A,

¿Cuáles son las relaciones de las actividades de la empresa . COMPUTER INK, C.A, Anaco estado Anzoátegui?

¿Qué estrategias de diseño gerencial serían las adecuadas para la elaboración un cuadro de mandos de la empresa COMPUTER INK, C.A, Anaco estado Anzoátegui?

¿Cómo se aplicará el modelo gerencial en la empresa COMPUTER INK, C.A, Anaco estado Anzoátegui?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo Gerencial basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A, Anaco estado Anzoátegui

2.1.2 Objetivos Específicos

- Describir la gestión del sistema de actividades de la empresa COMPUTER INK C.A, Anaco estado Anzoátegui
- Establecer misión y visión y los objetivos estratégicos de la empresa COMPUTER INK C.A, Anaco estado Anzoátegui
- Establecer los indicadores de control de los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A, Anaco estado Anzoátegui
- Elaborar el mapa estratégico de relaciones de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A, Anaco estado Anzoátegui
- Diseñar el cuadro de mando integral para el control de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A, Anaco estado Anzoátegui
- Elaborar el plan para la implementación del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A, Anaco estado Anzoátegui

1.4. Justificación y Alcance de la Investigación

El motivo fundamental para realizar un Diseño de Modelo Gerencial basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la

empresa COMPUTER INK C.A, Anaco estado Anzoátegui, este permitirá identificar las actividades más importantes, indicando dónde se debe focalizar la atención y establecer la planificación estratégica que le permita indicar las acciones y decisiones que se deben tomar para el desarrollo de sus actividades, además es el mecanismo por el cual una empresa trata de generar ingresos y beneficios. Es decir, un resumen de cómo una organización planifica servir a sus clientes, ya que implica tanto el concepto de estrategia como el de la implementación.

La aplicación de este modelo tendrá la capacidad de entender la orientación estratégica de la organización, y a partir de esto, planificar la incorporación de soluciones estratégicas que le permitan alcanzar las metas y objetivos, las cuales deben estar basadas en la visión, misión y valores de la misma. Y así mejorar las actividades y proyectos que se ejecutan en la empresa, con el fin de brindar a sus clientes un mejor el servicio para obtener resultados óptimo, así como incrementar los ingresos, todo esto siendo abordado de forma adecuada en el Cuadro de Mando Integral.

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

1.5 Reseña Histórica de la Empresa

La empresa COMPUTER INK., constituida desde el 26 de octubre del 2013 ubicado en la calle Urdaneta frente a la plaza Bolívar de la ciudad de en Anaco, esta constituida por un grupo de profesionales calificados, dedicados al desarrollo de

actividades integrales, a la comercialización de artículos tecnológicos, mobiliarios para oficina y especialista en sistemas.

Se encuentra bajo la gerencia del Ing. Román Pérez, acompañado de una fuerza laboral conformada por 9 personas, ofreciendo las mejores marcas, precios insuperables en artículos de oficina, papelería, consumibles, útiles escolares, los mejores servicios en equipos de computación para el hogar y la empresa tales como: computadoras, impresoras, fotocopiadoras, accesorios de la mas alta calidad y tecnología de punta, así como también, servicios técnicos, servicio de red de calidad y soluciones integrales en el área de seguridad para el hogar o empresa.

1.5.1 Ubicación Geográfica

La empresa COMPUTER INK, C.A, tiene su sede en el municipio Anaco del estado Anzoátegui de Venezuela, Calle Urdaneta Local N° 2, Frente a la Plaza Bolívar. Anaco, estado Anzoátegui – Venezuela. Como se muestra en la figura .1

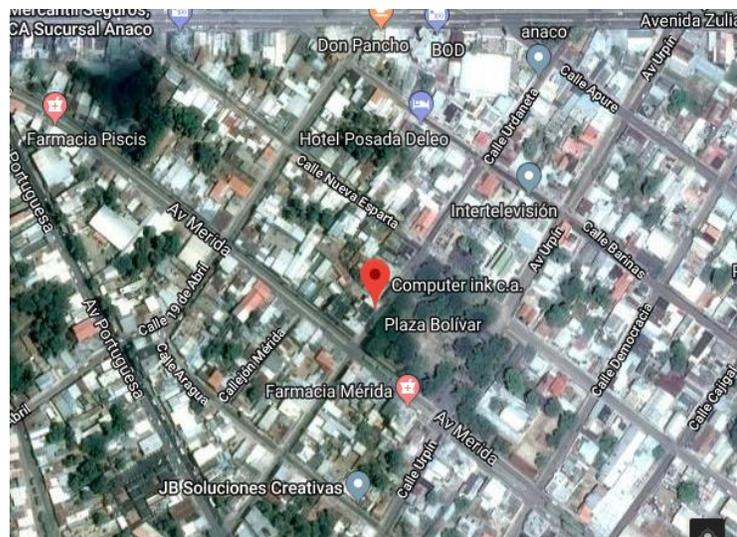


Figura 1.1 Ubicación Geográfica de la Empresa
Fuente: Google Maps

1.5.1 Estructura Organizativa

La organización tiene su estructura organizacional definida, establecida por la autoridad dentro de la organización. Dentro de la estructura organizativa de la empresa, se cuenta con la siguiente organización como se muestra en la figura 1.2



Figura 1.2 estructura organizativa de la empresa COMPUTER INK, C.A
Fuente: Empresa COMPUTER INK, C.A (2013)

Como se observa anteriormente en la figura 1.2, la empresa COMPUTER INK, C.A, cuenta con una estructura organizativa integrada por cinco (5) departamentos, entre los cuales se está: la Presidencia, Vice-presidente, los departamentos de: Administración, Sistemas y Técnico especializado. La organización es conformada por cuatro (4) empleados y un (1) obrero, los empleados están distribuidos de la siguiente manera: dos (2) en atención al cliente, un (1) asistente a servicio técnico y una (1) secretaria

A continuación, se presenta la descripción de los departamentos y las actividades que se realizan en cada uno de ellos:

1.5.1.1 La Presidencia

La presidencia, se encarga de desarrollar actividades asociadas al establecimiento de objetivos estratégicos, planes y estrategias que busquen alcanzar los objetivos de la organización. La misma se encuentra en la parte superior del organigrama. Para la descripción del cargo inherente a esta dependencia se detalla en la tabla 4.1. Dentro de las funciones específicas de la Presidencia, se encuentran las siguientes:

- Operar en coherencia con los valores y principios de la organización.
- Delegar las responsabilidades inherentes a cada cargo, además de realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Definir políticas generales de administración.
- Planear y asegurar el desarrollo de las metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales conduzcan hacia las metas establecidas por la empresa realizando un control permanente.
- Realizar estudios periódicos dentro del mercado que le permitan evaluar las tendencias de los factores externos a la organización.

Tabla 1.1. Ficha de puesto de trabajo Presidente o Gerente General

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO
Puesto: Presidente
Jornada laboral: según LOTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana
Función: se encarga de planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, en pro de garantizar la eficiencia de las actividades realizadas por estos.
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Representar a la sociedad y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero. ▪ Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos y velar porque se ajusten a las políticas generales y objetivos planteados por la Empresa ▪ Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la Sociedad, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal, a fin de hacer cumplir las políticas y planes de acción establecidos por la Empresa ▪ Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables de aceptación general ▪ Garantizar el cumplimiento de las normativas mediante el procedimiento establecido por la empresa.

Fuente: El autor (2018)

1.5.1.2 Vicepresidencia

El cargo de vicepresidente está directamente relacionado con el de presidente, pues se encuentra justamente por debajo de éste en la jerarquía de la empresa y sus funciones son susceptibles de ser modificadas en tanto en cuanto el presidente de la organización se halle o no disponible. Para la descripción del cargo de la vicepresidencia se detalla en la tabla 4.2. Dentro de las funciones específicas de la Presidencia, se encuentran las siguientes:

- Trabajar como asistente principal del presidente
- Ayudar a guiar a la empresa a que trabaje hacia metas específicas que estén de acuerdo con los propósitos y políticas de la organización
- Realizar los deberes del presidente en su ausencia
- Realizar otros deberes tal y como se detallan en las normas de funcionamiento de la unidad y las reglas permanentes o los que se le asignen

Tabla 1.2 Ficha de puesto de trabajo Vice presidencia

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO
Puesto: Vice presidencia
Jornada laboral: según LOTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana
Función: Trabajar como asistente principal del presidente, realizar los deberes del presidente en su ausencia, a guiar a la empresa a que trabaje hacia metas específicas que estén de acuerdo con los propósitos y políticas de la organización
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja de cerca con el presidente para ayudar a dirigir la organización • Acata función y responsabilidades del Presidente • Revisa los archivos, los libro de procedimientos y los materiales del término basado para entender mejor el alcance de su posición. • Asiste a las reuniones según lo solicite por el presidente • Programa reunión con el presidente, antes de que comience el termino, para discutir su papel y tareas en dicha reunión • Presenta informe a la mesa directiva en cualquier reunión a la que asista en nombre del presidente <ul style="list-style-type: none"> • Informa a la mesa directiva sobre material nuevo y cambios de la organización, información y recursos

Fuente: El autor (2018)

1.5.1.3 Departamento de Administración

Este departamento es considerado como uno de los ejes principales a través del cual se maneja la empresa. El mismo se encarga de coordinar, centralizar y distribuir las acciones, funciones y recursos de la organización; asimismo, busca clarificar las tareas de cada dependencia. Este departamento involucra el pago de sueldos, salarios y beneficios legales y contractuales, dentro de la organización, el control de los recursos monetarios dispuestos para las actividades y operaciones diarias o semanales. De forma más específica se plantean las siguientes funciones:

- Gestionar y controlar la asignación de los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales que la precedencia necesita para el desarrollo de sus funciones.
- Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos
- Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar,

incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales.

- Tramitar y controlar los movimientos y las incidencias del personal, así como entregar los comprobantes de pago a los funcionarios y personal, recabar las firmas en las nóminas correspondientes.
- Aprobar y firmar el reporte de honorarios profesionales bajo la modalidad de horas-hombre y suma total.
- Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.

En este sentido, se detallan las funciones de la Gerencia administrativa enmarcados en cumplir con las responsabilidades y funciones del departamento. En la tabla 1.3, se muestra la ficha de puesto de trabajo Departamento de administración

Tabla 1.3. Departamento de administración

FICHA DE PUESTO DE TRABAJO
Puesto: Gerente de Administración
Jornada laboral: según LOTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana
Jefe inmediato: Presidente o Vicepresidente
Función: se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo de la empresa dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa. Utiliza como base las transacciones económicas de la empresa como son: facturas, recibos, cheques, nota de débito y de crédito, entre otros.
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar el control de las cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar. ▪ Manejar las Cuentas y conciliaciones bancarias ▪ Revisar los cálculos de impuesto sobre la renta. ▪ Generar Comprobantes de Retenciones ▪ Gestionar el pago de los trabajadores. ▪ Atender a los proveedores ▪ Coordinar y Preparar de pagos a proveedores ▪ Velar por el cumplimiento del pago de las instituciones gubernamentales, para gozar de solvencia con estas. ▪ Realizar el control contable diario, así como gestionar las actividades para los cierres de mes y año contable ▪ Proveer un ambiente de trabajo que conduzca a la excelencia en las actividades que realiza la Gerencia ▪ Formular y propone a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización ▪ Formular e integrar el presupuesto de los programas operativos anuales y estratégicos de desarrollo de mediano y largo plazo.

Fuente: El autor (2018)

1.5.1.3 Departamento de Sistemas

Este departamento es experto en sistemas operativos y software, así como también conocedor de los productos equivalentes en el mercado y amplios conocimientos de explotación. Dicho departamento es la rueda de la organización, no solo se basa en conocimientos tecnológicos sino en la creación de nuevos programas y accesos para facilitar el trabajo de los demás miembros de la empresa, para poder cubrir las necesidades de los clientes a fin de garantizar el funcionamiento de las máquinas y del "software" al máximo rendimiento. En la tabla 4.3, se muestra la ficha de puesto de trabajo departamento de sistema

Tabla 4.3. Departamento de Sistema
FICHA DE PUESTO DE TRABAJO

Puesto: Departamento de Sistema
Jornada laboral: según LOTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana
Jefe inmediato: Presidente o Vicepresidente
Función: Es capaz de convertir simple datos de información, es el encargado de satisfacer las necesidades y reparación computacional a todos los miembros de la organización y fundamental a los clientes de la misma, ofreciendo soluciones informáticas y el equipo necesario para su implementación
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de los equipos, detección y resolución de averías. • Sintonía del sistema operativo y optimización del rendimiento. • Evaluación de necesidades de recursos (memoria, discos, unidad central) y provisión de los mismos en su caso. • Instalación y configuración de ordenadores centrales • administración de usuarios • Instalación y configuración de software • Mantenimiento de disco • Copias de seguridad de los datos • Instalación y configuración de los servicios (web, email entre otros) • Diseño y configuración de red

Fuente: El autor (2018)

1.5.1.4 Servicio Técnico

En la tabla 4.4, se muestra la ficha de puesto de trabajo departamento de sistema

Tabla 1.4. Servicio técnico
FICHA DE PUESTO DE TRABAJO

Puesto: Servicio técnico
Jornada laboral: según LOTT 8 Horas diarias, 40 horas a la semana
Jefe inmediato: Departamento de Sistema
Función: Especialista en reparación de desperfectos y/o mantenimiento preventivo, proporcionando soporte técnico para el mantenimiento de software y hardware, así como también, asesora en la adquisición, actualización y mantenimiento del equipamiento informático
Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none"> • Reparar y poner en funcionamiento el equipamiento informático internas y/o de clientes • Reparar de equipamiento de computadora: CPU, monitor, lapto, así como también impresoras, fotocopadoras, entre otras • Instalar y configurar equipos de computación de acuerdo a las necesidades de los clientes • Dar soporte técnico preventivo/correctivo de acuerdo a las necesidades de los clientes • Atender y resolver las consultas y problemas técnicos para los de los clientes • Realizar la instalación de software y hardware como tarjetas de red, memorias, discos duros • Apoyar a los usuarios en el manejo de las herramientas de Internet y software que le instalen.

Fuente: El autor (2018)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Los antecedentes son todas aquellas investigaciones previas que guardan relación directa con el tema objeto de estudio. En este sentido, García (2002), considera que los antecedentes: “Conforman el origen del estudio y en este apartado se exponen de manera resumida algunos trabajos realizados por otros autores que abordan el mismo objeto de estudio, o aspecto y efectúan un proceso de investigación similar.” (p. 31) para el desarrollo de la propuesta se tomaran en cuenta algunos trabajos que se consultaron aportando valiosa información para esta investigación, tales antecedentes son los siguientes:

Vizcaino (2017) “Diseño de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, Anaco, Estado Anzoátegui”. Para la elaboración de este proyecto de investigación se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa, fue definida la misión-visión estratégica de la empresa y sus departamentos que permitan el logro de los objetivos propuestos, y por último se elaboró el cuadro de mando integral basado en los indicadores seleccionados y las estrategias generadas. Esta investigación se desarrolló bajo un diseño de tipo descriptivo, apoyado en un tipo de investigación de campo, empleándose técnicas de recolección de datos como observación directa ejecutada en las distintas áreas de la empresa, entrevistas realizadas al personal, así como la implementación de un diagrama causa-efecto y análisis de contenido, concluyendo que la empresa no tiene una planificación formal de las actividades, así mismo no tiene de forma clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual generó 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, por esta razón se toma como recomendación la implementación del plan propuesto para la empresa Ferre Materiales CG, S.A.

El principal aporte de esta investigación se concentrará en el cuadro de mando integral uno del aspecto principal definiendo la misión-visión estratégica, de la organización y sus departamentos haciendo enfoque en el diagrama causa-efecto para diagnosticar la situación actual de la empresa

Guerra (2016) efectuó el estudio que llevó por título “Propuesta de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral para el Centro de Mantenimiento de Venezuela de la empresa Schlumberger, S.A., base Anaco, estado Anzoátegui”, el cual fue presentado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente (UDO), Extensión Anaco. Esta investigación se enfocó en la estructura metodológica establecida por Kaplan y Norton para CMI, contando con un diseño de campo y nivel descriptivo. La misma se inició describiendo, recolectando y analizando información referente a aspectos estratégicos del Centro de Mantenimiento de Venezuela de la empresa Schlumberger S.A., estableciendo factores claves de éxito y objetivos estratégicos, y generando así las estrategias factibles para dichos objetivos. Se elaboró un mapa estratégico enmarcado en las perspectivas del CMI (financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje/desarrollo), dando lugar a un conjunto de indicadores y metas determinadas para medir el control de la gestión. Como resultado final se diseñó la propuesta del Cuadro de Mando Integral y un plan para su implementación, dirigido a la mejora del desempeño y así asegurar una mayor competitividad y desarrollo continuo del sistema, dando como resultado a que sea el empleado quien contribuya a diario a construir los conceptos estratégicos.

El aporte de esta investigación se encuentra en la observación de diversos factores para la creación del cuadro de mando y de los planes estratégicos.

Véliz A. (2016). “Diseño de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral a la Gerencia de Servicio de Cementación de pozos petroleros de la Empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A., Anaco Estado Anzoátegui”. El objetivo general diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral a la Gerencia de Servicio de Cementación de pozos petroleros de la Empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A., se realizó con la finalidad de definir la misión-visión estratégica factible que permitiera el alcance de los objetivos propuestos y así diseñar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral. El trabajo estuvo enmarcado en un diseño de tipo descriptivo, apoyado en una investigación de campo, en el que el autor implementó técnicas de recolección de datos como: observación directa realizada en las instalaciones del objeto de estudio, entrevistas realizadas al personal, así como la implementación de un diagrama causa-efecto y análisis de contenido. Como conclusión, la gerencia no tiene de forma clara sus características individuales actuales y futuras, lo cual generó un enfoque propio de los miembros de la dependencia, desarrollando sus objetivos y planes en función de su óptica particular, por tal motivo se toma como recomendación la implementación del plan propuesto para la gerencia de servicios de cementación de pozos petroleros de la empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A.

El trabajo sirvió como guía en esta investigación, para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, el cual ofrecerá una visión para la situación actual de la empresa donde se enfocará el caso a estudiar

Giammanco (2014), Diseño de un modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos de la empresa Anaco Supply C.A, ubicada en Anaco estado Anzoátegui, señala que las organizaciones

empresariales ante los cambios vertiginosos y constantes que suceden hoy día, deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los recursos en general. Esta investigación se desarrolló bajo un diseño de campo, no experimental con modalidad descriptiva. Como producto final de la investigación se generó una propuesta que permitirá a la empresa mejorar su desempeño y así asegurar su permanencia en el mercado con una mayor competitividad y con un mayor crecimiento de sí misma. Se concluyó que, el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión promovido por Kaplan y Norton como una herramienta que se emplea para gestionar la estrategia de la empresa a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la organización a través de cuatro (04) perspectivas, que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas proporcionan la estructura necesaria para lograr la implementación del sistema y complementarán los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. En la búsqueda de soluciones gerenciales para mejorar el desempeño del presente trabajo se obtuvo como resultado aplicar indicadores de gestión para la empresa en estudio.

De esta investigación, se obtuvo información relevante sobre lo que es un Cuadro de Mando Integral, haciendo referencia a las 4 perspectivas fundamentales para la organización como son la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento, para la implementación correcta y adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate.

González (2012) Diseño del cuadro de mando integral para el Restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión, El objetivo principal de esta investigación, consistió en diseñar una herramienta de control de gestión para el Restaurante Rincón de Don Lomo, para este caso en particular se realizó un cuadro de mando integral. Esta iniciativa se basó en la

necesidad de la empresa de medir los resultados financieros, así como también de identificar y cuantificar las variables que ayudan a generar valor para la organización. El desarrollo del cuadro de mando integral se realizó considerando las contribuciones de los autores de esta herramienta, Robert Kaplan y David Norton, y por otro lado de Luis Muñiz y Enric Monfort. Debido a los aportes de estos autores se realizó previo al cuadro de mando integral un análisis estratégico a través de un análisis FODA y, además se elaboró la planificación estratégica para la organización mediante la creación de la visión, misión, valores y estrategia de la compañía. Posteriormente se diseñó la herramienta de control de gestión, para lo cual se determinaron los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando y sus respectivos indicadores de gestión. En síntesis los resultados obtenidos del cuadro de mando integral son el diseño de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y metas, como también con los medios necesarios para lograr los objetivos.

El aporte de este trabajo, consistió en la identificación de algunas acciones pertinentes en cuanto al desarrollo de los diferentes procedimientos de acuerdo a la necesidad de la empresa de medir los resultados financieros, así como también sirvió para orientar algunos aspectos básicos relacionados con el diseño de estrategias que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

2.2.1 Bases Teóricas

Esta investigación esta basada en el estudio del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para el manejo de las cuatro perspectivas como son financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento en una organización, fundamentada en las bases teóricas por ello se hace imprescindible consultar textos, bibliografía con el fin de obtener conceptualización en relación al tema a estudiar.

Arias (2006), expresa que: “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 14). Con el propósito de desarrollar los objetivos de la presente investigación y sustentar el proceso del conocimiento desarrollado, se tomaron como bases teóricas conceptos diseñados por especialistas como se detalla a continuación.

2.2.2 Modelo Gerencial

Pereira (2002) señala que: “los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma” (p.36).

El modelo gerencial marca la pauta acerca de la forma como se administrarán las organizaciones, dirigiéndolos de tal manera que permitan alcanzar los objetivos de ésta en el tiempo determinado, en tal sentido es importante definir el enfoque con el que se oriente el estilo de liderazgo a seguir en las compañías; así como también una relación armónica con la gerencia general de la empresa, donde se toman las decisiones y se establecen las responsabilidades a cada uno de los involucrados en la organización, ya que; en gran parte, de esto dependen elementos tan importantes como el empoderamiento, clima organizacional, percepción de justicia en la empresa, modelos salariales equitativos y en general la motivación y los resultados que se obtienen. Es decir, ayuda a las empresas a centrarse en la creación de valor en su núcleo de negocio.

2.2.3 Tipos de Modelos Gerenciales

Tibisay y Reyes, (2012) estiman que: existen diferentes modelos gerenciales, que son los adoptados por los gerentes de acuerdo a sus estrategias gerenciales, entre estos están:

- Los modelos cerrados: que normalmente se dan en la micro empresa y el gerente es quien toma las decisiones sin consultar con nadie.
- El modelo autoritario: es el que se ejerce imponiendo normas y no existe juicio justo.
- El modelo autosuficiente: donde el gerente no aprende de las sugerencias y se cree un dios infalible en el momento de tomar decisiones.
- El modelo compartido: donde se delegan funciones, se dan órdenes y también las herramientas para cumplirlas.
- El modelo participativo: el líder da órdenes, asesora y además acompaña a sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos.
- El modelo peregrino: es el modelo del futuro aquí la gerencia sabe entregar el valor a los clientes y su poder lo maneja quien maneja el proceso histórico en el momento de gerenciar (p.12).

Estos Modelos Gerenciales dan las directrices que regirán el sistema de manera equilibrada y se garantice el éxito y eficacia en sus operaciones y procesos. Ahora bien, el camino para alcanzar las metas y retos de la empresa radica en tomar las decisiones más acertadas para contribuir al crecimiento y desarrollo de la empresa, permitiendo así a la organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizando el impacto de las amenazas externas, utilizando las fortalezas internas y venciendo las amenazas externas.

2.2.3 Capacidad Gerencial

Según Pimentel (1999) “es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia” (p. 3)

Capacidad gerencial es lo que trae la prosperidad en una organización, sea, independientemente de su grado inicial de recursos, riqueza o pobreza, y si no existe esta capacidad, termina más temprano o más tarde en la quiebra, sea cual sea la abundancia de recursos, toda organización debe estar abierta a cambiar, innovar y mejorar, los cuales son aspectos importantes para mantener la estabilidad y así las personas se puedan sentir arraigadas y dueñas de su propia vida por un lado, y por otro, la empresa está condenada a aumentar su productividad manteniendo la estabilidad es total.

2.2.4 Control

Jaramillo (2012) “sostiene que control:”consiste en medir y supervisar los resultados, comparar mediciones con los planes y, cuando sea necesario tomar las medidas correctivas” (p. 2). En este mismo orden de ideas, cuando hablamos de control incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial realizando evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias.

2.2.5 Indicadores

Francés (2001) sostiene que los indicadores: “son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen un elemento central en el control de gestión” (p. 50). El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer.

En tal sentido, son utilizados para medir el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad, los cuales permitirán interpretar en un momento dado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas; por lo tanto es importante dejar en claro las condiciones necesarias para generar los que se considerarán como realmente útiles para el mejoramiento de las organizaciones.

2.2.6 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Kaplan y Norton (2002) indican que el cuadro de mando integral CMI: “es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos” (p.35).

En efecto, alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando resulta de gran ayuda para lograrlo, obteniendo información periódica para un mejor seguimiento y así cumplir a través de sus indicadores de control los objetivos establecidos previamente para una visión clara del desarrollo de la estrategia.

Gracias a esta inteligencia empresarial puede medir su desempeño hoy y su posible rendimiento futuro, también conocer la alineación de las operaciones en marcha y de las que se iniciarán en el mañana o comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos, con una perspectiva amplia que resulta imprescindible para la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

2.2.6.1 Característica o Pilares del cuadro de mando integral

Bajo este enfoque es válido reconocer que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable, así como también ofrecer al cliente la reducción o eliminación de costos y mejora a la calidad del producto o servicio, estimulando nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, tomando decisiones para construir o diseñar una serie de aspectos las cuales los autores Muñiz y Monfort (2005): “le llaman pilares ” Estos pilares son:

1. Es la principal herramienta de control de gestión
 2. Debe ser apoyado y difundido por la dirección
 3. Requiere de tiempo y dedicación que deben disminuir de otros sistemas de gestión.
 4. Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el CMI.
 5. Es un sistema continuo que se debe actualizar, no es un proyecto.
 6. Se requieren personas que apoyen el CMI de forma constante.
 7. Consumirá recursos y tiempo adicionales.
 8. Deberá ser automatizado para que sea eficaz.
 9. Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa.
 10. Se adaptará a las necesidades y circunstancias de la empresa siempre.
- (p.32).

2.2.6.2 Cuadro de Mando Integral: Indicadores y Estructura

Pero el verdadero poder de un Cuadro de Mando Integral es cuando pasa de ser un sistema de indicadores a todo un sistema de gestión; que sean estratégicos; y, sensibles para identificar variaciones pequeñas. Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan y Norton (1996), señalan que:

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

En la actualidad es una de las herramientas de gestión mas utilizada en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradoras, sector industrial entre otra. Que han aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global.

El cuadro de mando se basa en un conjunto plasmado en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y aprendizaje y Crecimiento, con el fin de lograr que cada elemento se integre como son la misión, visión, objetivos, entre otros, para la aplicación de estrategias enfocadas a ser una organización y esto se traduce en un alto nivel de competencia en el mercado por su financiamiento, ventas, procesos y capital humano.

A continuación se detallan las cuatro perspectivas bajo las cuales se estructura del Cuadro de Mando Integral:

- La perspectiva financiera: considera el impacto y las consecuencias económicas inmediatas de las acciones tomadas por la organización. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo portable. Sus objetivos e indicadores están asociados a la rentabilidad, crecimiento y valor del accionista

Para Muñiz y Monfor (op.cit), Cuadro de Mando Integral, “presenta una propuesta muy clara y precisa acerca de los aspectos a controlar mediante la perspectiva financiera, los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos”. (p.282). A continuación, se muestra en la tabla 2.1, el contenido de la perspectiva financiera:

Tabla 2.1. Contenido de la Perspectiva Financiera

Aspectos a controlar	Medidas
Crecimiento de ingresos y cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> – Aumentos por: las ventas, nuevos clientes, nuevos productos o servicios actuales y nuevos mercados. – Aumentos de rentabilidad por: clientes, productos y mercados.
Reducción de costos y mejora de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> – Reducción de costos operativos y de estructura. – Ventas por: empleado, vendedor y por maquinaria.
Utilización e inversión en Activos	<ul style="list-style-type: none"> – Utilización de maquinaria y activos. – Rotación de stocks. – Días medios de cobro y de pago. – Rentabilidad de las ventas. – Rentabilidad del capital
Valor para los accionistas	– Valor para los accionistas
Gestión de riesgo	– Valoración de riesgos de la empresa.

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

- La Perspectiva Cliente: esta perspectiva identifica los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos proporcionan las fuentes que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener. Así como también permite que las empresas equiparen sus

indicadores claves sobre los clientes satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad – con los segmentos clientes y mercado seleccionado. En esta perspectiva Intervienen cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad. A continuación la figura 2.1, muestra el aporte del autor Kaplan y Norton con respecto al contenido de la perspectiva cliente:



Figura 2.1 La perspectiva del cliente. Indicadores centrales

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Como complemento de la propuesta de Kaplan y Norton, (op.cit), resume los contenidos de la perspectiva del cliente en la siguiente tabla:

Tabla 2.2. Contenidos de la Perspectiva Clientes

Aspectos a controlar	Medidas
Cuota de Mercado	– Refleja la proporción de ventas dado en términos de: número de clientes, dinero gastado, volumen de unidades vendidas por unidad de negocio
Incremento de clientes	– Mide en términos absolutos o relativos: la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	– Sigue la pista, en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción de clientes	– Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	– Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener el cliente.

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Al seleccionar objetivos e indicadores correctos el gerente de la organización estará en capacidad de seleccionar segmentos de clientes de una propuesta de valor superior

- **Perspectiva de Procesos Internos:** en esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos críticos de la organización, una vez conocidos la empresa implementa las mejoras para ofrecer productos o servicios con mayor atractivo para los clientes. Esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes. Esta secuencia logra alinear e identificar las actividades y procesos más importantes donde permite establecer los objetivos específicos que garantice la satisfacción de los accionistas, cliente y socios. A menudo contempla tres dimensiones: Tiempo de ciclo, calidad y productividad.

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

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, sin embargo, existe un modelo genérico determinado por la cadena de valor el cual viene dado por los procesos principales: Innovación, operaciones y servicio post- venta. (p.86).

En la perspectiva de procesos internos, los directivos señalan los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si quieren satisfacer los objetivos de los de los accionistas y los clientes seleccionados

En este mismo orden de idea para Kaplan y Norton, Muñiz (op.cit), en la tabla 2.3 se pueden observar los contenidos de la perspectiva de procesos internos

Tabla 2.3. Contenido de la Perspectiva Procesos Internos

Aspectos a controlar	Medidas
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> – Medir las ventas procedentes de nuevos productos o servicios. – Medir el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos o servicios. – Medir los costos de introducir nuevos productos respecto al beneficio a obtener. – Medir las ventas pérdidas por el retraso de los nuevos productos.
Operaciones: tiempos de proceso, calidad y costos	<ul style="list-style-type: none"> – Medir los tiempos de realización de la producción de productos o servicios. – Medir los efectos de los defectos, rendimientos, mermas, repeticiones, devoluciones, reclamaciones, etc.
Servicio de postventa: tiempos, calidad y costos	<ul style="list-style-type: none"> – Medir los efectos para el servicio postventa: calidad del servicio, costos del servicio, etc.

Fuente: Muñiz (2003)

- La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: en esta perspectiva juega un papel fundamental las actividades necesarias para propiciar la innovación, el crecimiento y la mejora continua del logro de los objetivos de una organización. Esta perspectiva deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficiencia de los sistemas que apoya a las personas para lograr con éxito sus actividades, coordinando de forma eficiente procedimientos y rutinas del trabajo. En esta perspectiva Intervienen tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

De acuerdo con Kaplan y Norton (op.cit), la de aprendizaje y crecimiento: “desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Dichos objetivos proporcionan la infraestructura que permite que se logren los objetivos de las otras perspectivas”. (p.145).

Según Muñiz (op.cit): “se deben controlar mediante esta perspectiva, así como los objetivos a fijar y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los

mismos”. (p.290). A continuación, en la tabla 3.4, se muestra el contenido de la perspectiva mencionada:

Tabla 2.4. Contenido de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Aspectos a controlar	Medidas
Capacidad del personal: satisfacción, retención y productividad.	– Utilizar medidas para evaluar la satisfacción del personal, el efecto de retener a los empleados clave y la productividad de los empleados.
Calificación de los Trabajadores	– Medir el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo y medir la evolución de la calificación de los trabajadores.
Capacidades de los sistemas de información	– Utilizar medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información.
Motivación y Alineamiento	– Medir el número de sugerencias y la calidad de las mismas, así como su realización. – Medir la eficacia del trabajo en equipo.

Fuente: Muñiz (2003)

2.2.7 La Planificación

Según Stoner (2015) “la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento”. (p.20). En tal sentido, podemos decir que la planificación es el proceso que permite construir un puente entre situación actual y el futuro deseado de la organización, permitiendo llevar a cabo cierta cantidad de actividades a ejecutar.

2.2.8 Planificación Estratégica

El término planificación estratégica ha sido enfocado por diversos autores Al respecto Druker, citado por Guerra y Aguilar (1999), define la Planificación Estratégica como:

El proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas

decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroalimentación sistemática organizada (p. 34)

Empleando una terminología más simple, puede afirmarse que esencialmente, el plan estratégico es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, en tal sentido, debe ser bien elaborado porque de ello depende el éxito de la empresa al competir. Evidentemente, esta labor implica un arduo proceso de selección por parte de la gerencia, entre buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan menos deseables.

2.2.9 Objetivos de la Planificación Estratégica

Introducción al concepto de planificación estratégica, Pimentel (1999) destaca que: los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad (p.11).

2.2.10 Etapas de la Planificación Estratégica

El Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño (2015) destaca que: “las etapas de la planificación estratégica constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados” (p.58).

A continuación se detallan dichas etapas:

- **Formulación de la estrategia:** incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las

fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

- Implementación de la estrategia: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.
- Evaluación de la estrategia: es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esa información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

2.2.11 Principales Diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa

Introducción al concepto de planificación estratégica, Pimentel (op.cit.) destaca que: “La planificación estratégica y Planificación Operativa permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción incoativa de dirección y liderazgo” (p.11).

Planificación Estratégica, es:

- Largo plazo
- Que hacer y como hacer en el plazo largo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo
- Grandes lineamientos (general)
- Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas

Planificación Operativa, es:

- Corto y mediano plazo
- Que, como, cuando, quien, donde y con qué
- Énfasis en los aspectos del "día a día"
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específico)
- Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables

En este orden de idea la planificación permite establecer un plan para, que a través de la combinación de recursos, se realice la toma de decisiones correctas para el éxito de los objetivos.

2.2.12 Modelo del Proceso de Planeación Estratégica

Según Hill y Jones (2011) El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales: (p.12).

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.

4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implementar las estrategias.

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción incoativa de dirección y liderazgo

2.2.13 Misión

La misión en la planificación estratégica, se enfoca en las necesidades de los clientes que la empresa esta intentando satisfacer, así como establecer cuál es el propósito de la organización. Por otro lado, la misión es la base principal para la creación de las metas y objetivos de la empresa u organización. Al momento de crear la misión se deben formular cuatro preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? ; Estas preguntas servirán de gran ayuda para la perspectiva de lo que se quiere lograr. Zambrano (2007), establece que:

Es la razón de ser de la organización, además que constituye una declaración duradera de objetivos; con esto se quiere indicar que los mismos son permanentes en un periodo de mediano y largo plazo y deben distinguir una organización (p.93).

2.2.14 Visión

La visión de una empresa u organización se refiere a lo que se quiere lograr en el futuro. La visión pretende describir la imagen idónea de la organización, un enunciado claro de la visión describe los valores y prioridades que quiere lograr a largo plazo. Para ello Chiavenato (2007) determina que:

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

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

Para David (op.cit), define a la matriz FODA como: “una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias”. (p.221). el análisis FODA contempla la identificación de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, y Amenazar de una empresa con base a sus recursos financieros y humanos, procesos internos, practicas administrativas, soporte técnicos y relación de clientes.

David (2009) describe cada una de las estrategias de acuerdo con las definiciones planteadas:

Las Estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos.

Las Estrategias DO tiene como objetivo superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.

Las Estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Eso no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.

Las Estrategias DA que son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. (p.228).

De lo expuesto anteriormente se presenta la tabla 2.5, la cual es una representación de la Matriz FODA.

Tabla 2.5 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Anotar las 2. Fuerzas	1. Anotar las 2. Debilidades
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS.	ESTRATEGIAS
1. Anotar las 2. Oportunidades	1. FO 2.	1. DO 2.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS.	ESTRATEGIAS
1. Anotar las 2. Amenazas	1. FA 2.	1. DA 2.

Fuente: David (2008)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de la Investigación

Tamayo y Tamayo (2006) señala que:

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

Para la realización de este estudio, la metodología representa cada uno de los pasos que serán necesarios para desarrollar los objetivos y aspectos indispensables para la misma, el cual permitió la selección del tipo de estudio, que corresponde con la investigación descriptiva. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Esto conlleva a explicar en forma clara y sencilla el problema que se presenta en la empresa COMPUTER INK, C.A, de esta forma se determinarán como se obtendrán los criterios que darán respuesta a las interrogantes de la investigación.

3.2 Diseño de la Investigación

Hernández y otros (2003), definen al término diseño como: “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 120). Según el autor Arias, F. (2012), define: la investigación de campo “es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos

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

Por lo tanto, los conceptos antes mencionados, expresas que este estudio se enmarcó una investigación de campo, ya que los datos fueron extraídos en forma directa de la realidad y por el propio investigador en las instalaciones de la empresa COMPUTER INK, C.A

3.3 Población y Muestra

Arias, F (op. cit) señala que se entiende por población: "conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Para la realización de este estudio la población total de la investigación la conforman 8 personas.

Por otro lado, Arias, F (op. cit), indica que se entiende por muestra al: "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p.83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. La muestra está conformada por el cien por ciento (100%) de la población, siendo un total de 9 personas que conforman la empresa.

Cabe destacar que la población esta compuesta por un número relativamente pequeño, por ello, se aplicaron la encuesta a las 9 personas que conforman la organización, en este caso la muestra y la población fue igual al número de encuestados los cuales se detallan en la tabla 3

Tabla 3.1 Distribución de trabajadores

Área	Número de Trabajadores
Presidente	1
Vice-Presidente	1
Administrador	1
Ingeniero de Sistema	1
Atención al cliente	2
Técnico especialista	1
Asistente técnico	1
Secretaria	1
Total	9

Fuente: El autor (2018)

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1. Técnicas de Recolección de Datos

Según Hurtado (2000) “una vez definido el problema y sus indicios, así como las unidades de estudio, será necesario que el investigador seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación” (p.147).

Cuando se está planificando una investigación, luego de definir sus objetivos, a través técnicas para alcanzar lo planificado donde el investigador debe seguir los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo.

En la presente investigación se utilizaron técnicas tales como:

3.4.1.1 Observación Directa

Arias (op.cit) define a la observación como: “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho,

fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p.69). A través de esta técnica se constató las condiciones físicas de las instalaciones, herramientas, maquinarias, capital tecnológico, entre muchos otros, esto permitió diseñar el cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK, C.A.

3.4.1.2 Revisión Documental

Según Hernández y otros (op.cit), la revisión documental es: “la revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos de estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación”. (p.53)

La revisión documental constituirá el primer paso de este proceso de investigación, al permitir acercarse al área de estudio y profundizar el conocimiento sobre la situación a investigar, se recopilarán todo tipo de soportes disponibles como los trabajos de grado, textos, y guías de planificación y gerencia estratégica, entre otros, documentos relacionados con la propuesta de un modelo de gestión basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para el mejoramiento de las actividades de la empresa objeto de estudio.

3.4.1.3. Encuesta no Estructurada

Sabino (2002), expresa que es “aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas.” (p. 97). Esta técnica fue de gran utilidad en la obtención de la información requerida, debido que permite

realizar preguntas de manera espontánea a medida que el investigador se relacione con el sistema bajo investigación.

En este sentido se constituyó una fuente de información indispensable e importante para definir los requerimientos de información y análisis sobre el funcionamiento dentro de la empresa COMPUTER INK, C.A. Se adaptara la entrevista no estructurada, recopilando toda la información basada en su experiencia y puntos de vistas y así tener mayor comprensión sobre la problemática detectada, ya que la cantidad de personas que laboran en la empresa es pequeña, lo que hace posible la aplicación de la misma.

3.4.1.4 Encuesta

Según Chiavenato (2013), “es la técnica para recolectar datos mediante preguntas y respuestas, las cuales pueden utilizarse personalmente o por teléfono, indagando por medio de un interrogatorio tipo pregunta respuestas en forma directa y objetiva” (p.58)

En esta investigación se aplicó la encuesta escrita, por ser un método que permitió recoger gran cantidad de datos individuales y conocer de primera mano la problemática que presenta la empresa COMPUTER INK, C.A.

3.4.1.5 Entrevista

Hurtado (op.cit), señala que “es una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra responder (proveer información)” (p. 461). La entrevista sirvió de la forma inestructurada, Hurtado (op.cit), expresa que: “esta consistirá en formular preguntas de manera libre, con base a las respuestas que va

dando el interrogado, no existe estandarización del formulario y las preguntas pueden variar de un interrogado a otro” (p. 462); esta entrevista sirvió para reconocer la situación actual de las técnicas que tienen que ver con los procedimientos utilizados en cuanto a los procesos de la empresa COMPUTER INK, C.A.

3.5 Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1 Cuestionario

Ibáñez (2015) señala que “la modalidad de encuesta se realiza mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas, se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.92). El cuestionario fue elaborado por el autor y esta estructurado por una serie de interrogantes que fueron dirigidos y se aplicaron al personal que labora en la empresa COMPUTER INK,

En este mismo orden de idea, el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, la recolección de datos es en principio a cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a la técnica de la observación directa aplicando un cuestionario consta de una serie de preguntas de tipo cerradas, para ser aplicada a los trabajadores de la empresa COMPUTER INK, C A, con el fin de extraer, captar y registrar información de la organización.

3.5.2 Operacionalización de Variables

Arias, F. (op.cit.), respecto a la operacionalización de las variables dice: “este neologismo se emplea como instrumento para recolectar datos en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de

conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles o cuantificables, es decir, dimensiones e indicadores”. (p.61).

Adicionalmente Arias (op. cit), afirma que la variable es: “Una cualidad susceptible de sufrir cambio.” Por lo tanto, un sistema de variables consiste en un grupo de características para estudiar, definidas en sí, de forma operacional, en función de sus indicadores. ”. (p.63).

A continuación, en la tabla 3.2, se describe la operacionalización de variable:

Tabla 3.2. Operacionalización de variables

	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Describir la gestión del sistema de actividades de la empresa COMPUTER INK, C.A,	Perspectiva Financiera	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Ganancias • Ingresos • Egresos • Nivel económico (Compromisos económicos) • Salarios 	1,2,3,4 19, 20,21
	Perspectiva Cliente	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Archivos y documentos -Prestación del servicio -Satisfacción del Cliente -Fidelidad del cliente 	5,6,8,9,10, 23,24,25 22,7
	Perspectiva Procesos Internos	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades - Objetivos y políticas de la empresa - Procedimientos - Funciones y responsabilidades del personal 	11,16,31 12,32 13,30,14,26 27,28,29
	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño - Crecimiento personal 	17,34 18,33,18a, 18b,35,36

Fuente: El autor (2018)

3.5.3 Validez del Instrumento de Recolección de Datos

Para Hernández, Fernández y Baptista (1.998) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir” (p.243)

Los investigadores deben elaborar una serie de ítemes, acordes con las variables empleadas y sus respectivas dimensiones. Luego de la selección de los ítemes más adecuados para el proyecto, se elabora el instrumento, para ser validado por un grupo impar de expertos, normalmente de tres o cinco, que certifiquen, efectivamente, que las preguntas, reactivos o afirmaciones seleccionadas son claras y tienen coherencia con el trabajo desarrollado.

En el caso de esta investigación el cuestionario fue extraída de la investigación desarrollada por la Br. Caguana Yoseliana C, denominada Diseño de Modelo Gerencial Basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) a la empresa I.M.M.A.C.A, Anaco estado Anzoátegui, el cual ya esta validada por expertos en la materia

3.6 Técnicas de Análisis y Procesamiento de Datos

Una vez reunidos los datos y la recogida de información y previo a la presentación de los resultados, aparece el proceso de análisis de los datos, consiste en convertir los datos empíricos obtenidos después de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección, se clasifican, registran y tabulan para su posterior análisis e interpretación.

3.6.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):

David (op.cit) indica que: “una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite a las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (p. 72). Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta.

Las fuerzas externas se pueden dividir en las siguientes categorías generales:

- Fuerzas económicas;
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales;
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales;
- Fuerzas tecnológicas;
- Fuerzas de la competencia.

Con esta herramienta se logró obtener datos para una comprensión más amplia sobre el entorno de la organización, mediante el análisis de los distintos factores externos claves (amenazas y oportunidades) tomados a consideración.

3.6.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

Al respecto, David (op.cit) expone que:

Es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignación dentro de un

rango. La matriz EFI, resume fortalezas y debilidades de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la Unidad de Información. (p. 71).

Este instrumento fue clave para la evaluación de las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa COMPUTER INK, C A, ya que permitió evaluar el peso interno de cada una de las variables encontradas.

3.6.3 Grafico Circular

Según Ávila, H. (2006), un gráfico circular:

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

En este sentido, se utilizaron gráficas circulares para visualizar, analizar, interpretar y medir las variables en el diagnóstico de la situación actual de la empresa

3.6.4 Matriz FODA

Para David (2008), es: “un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas” (p.4). La matriz (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Observando los factores internos y externos claves es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA.

En relación a lo antes expuesto, es un elemento necesario para conocer la situación real de la empresa COMPUTER INK, C A, este análisis permitió buscar de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen, con el fin de tener una clara base de datos para concretar los factores externos e internos de mayor relevancia ejecutando cruces, para determinar los puntos mas relevantes que requieran atención inmediata, ideando estrategias de mejora para solventar los problemas de manera rápida y efectiva. De igual manera, se evita que factores externos puedan perjudicar a la empresa, así mismo, reforzar puntos débiles dentro de la organización.

3.6.5 Diagrama Causa – Efecto

Es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control. (Ishikawa, K. 1943) Se utilizó esta herramienta en la empresa COMPUTER INK, C.A, como una estrategia, el cual permitirá agrupar y organizar grandes cantidades de información sobre el problema, y así identificar de manera clara la secuencia de las hipótesis para ser relacionadas con la causa-efecto observando las posibles causas principales hasta encontrar la causa raíz del problema que es la que se debe solucionar

3.6.6 Mapa de Proceso o Mapa Estratégico

El mapa estratégico, propuesto por Kaplan y Norton (2001), es una herramienta que permitió a los directivos comprender la estrategia y dirigir su ejecución.

Preparar un mapa estratégico consiste en elaborar un diagrama que contiene las principales hipótesis de relación de causa-efecto de la estrategia de la empresa, convirtiendo las iniciativas y recursos, incluidos los activos intangibles tales como la cultura y el conocimiento específico, en resultados tangibles. Así como también los productos que se generan en los procesos de la empresa COMPUTER INK, C.A, y esto permitió establecer interrelaciones en los diferentes procesos proporcionando una visión macro sobre las estrategias de la organización, describirá los indicadores, antes de tomar decisiones al respecto para evaluar el desempeño de la empresa.

3.6.7 Cuadro de Mando Integral

Para Kaplan y Norton (2002), el Cuadro de Mando Integral:

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo a la disposición de los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro (p. 234)

En este mismo orden de idea un Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión que permite clarificar, comunicar, y controlar la estrategia de una unidad de negocios. Su efectividad no depende del tamaño de la organización, sino del desempeño que ella pueda tener hoy y su posible rendimiento futuro, conocer la alineación de las operaciones en marcha y de las que se iniciarán en el mañana o comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos resulta imprescindible

para impulsar la toma de decisiones, a través de la medición que permitirá observar una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha de la empresa, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la organización.

Esta técnica ayudó a visualizar posibles soluciones al problema identificado en esta investigación, proporcionando una visión global del desempeño de la empresa, facilitando la ejecución de la estrategia, como medición desde las cuatro (4) perspectivas del (CDM) ya anteriormente mencionadas, definiendo los objetivos estratégicos y desarrollando sus indicadores ligados a un conjunto de estrategias, facilitando así la corrección de fallas con el fin de la optimización de las actividades ejecutadas en la empresa COMPUTER INK, C.A,

3.7 Procedimiento Metodológico

3.7.1 Diagnóstico de la Gestión del Sistema de Actividades de la Empresa COMPUTER INK, C.A

En esta etapa se realizó la revisión de documentos disponible en la empresa, además se realizaron visitas de campo buscando el apoyo del personal con relación a la evaluación concerniente a la operación, actividades y detalles que conforman el sistema en estudio, con el propósito de comprender de la manera más clara y precisa las condiciones que presenta la empresa COMPUTER INK C.A, bajo estudio permitió evidenciar que la misma posee una situación estratégica deficiente por la ausencia de planes estratégicos, visión, misión, objetivos y metas realistas acordes a la situación actual, además la falta de incentivos a los empleados, procedimientos, políticas y funciones formalmente establecidas, carece de la direccionalidad por la debilidad de la definición de lineamientos y objetivos estratégicos, falta de un sistema que gestión de la información, seguidamente se empleó la entrevista no estructurada

tanto al gerente como a los empleados de la organización, utilizando el análisis estructural, así como también un diagrama Ishikawa (causa- efecto) y una matriz FODA con la información recopilada basada en la experiencia y puntos de vistas de cada uno de los entrevistados y así tener mayor comprensión sobre la problemática detectada, ya que la cantidad de personas que laboran en la empresa es pequeña.

3.7.2 Establecimiento de la Misión, Visión y de los Objetivos Estratégicos de la de la Empresa COMPUTER INK, C.A.

En esta fase, se deben responder las preguntas establecidas por Strickland y Thompson (2012), “¿Quiénes somos? ¿Para qué estamos aquí?¿Qué hacemos?”, en este sentido se utilizaron las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la declaración de los objetivos estratégicos, además de apoyarse en técnicas como las entrevistas no estructuradas, en función de conocer las expectativas existentes con respecto a la idea que tienen sus miembros en cuanto a la razón de ser o propósito fundamental de la organización. En este sentido se pudo observar que la misión y visión de la empresa no estaban en congruencia con los parámetros establecidos por los autores ya mencionados, en tal sentido se procedió a la elaboración de la nueva misión y visión de la empresa, la cual fue aprobada por el presidente de la organización. Todo esto, sirvió para la elaboración de los objetivos estratégicos de la empresa COMPUTER INK, C.A, los cuales se desprendieron de la misión y visión. Inmediatamente a cada objetivo estratégico se le implantó una estrategia que ayudó a lograr la misma, esta etapa fue alcanzada mediante reuniones en la organización empleándose la entrevista no estructurada

3.7.3 Establecimiento de los Indicadores de Control de los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A,

Esta etapa permitió fijar los indicadores claves correspondientes a cada una de las perspectivas para el modelo de gestión a desarrollar en esta investigación y lograr así la ejecución de cada una de las etapas planteadas, de esta forma el desarrollo de indicadores de los objetivos estratégicos se hizo necesario para estudiar cada nivel de la empresa, e incluirán a los responsables, periodicidad, metas, sus diferentes retos, determinando así cuáles son las decisiones que se pudieran tomar al respecto.

3.7.4 Elaborar el Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A

En esta etapa se elaboró un mapa estratégico para relacionar las distintas perspectivas del modelo gerencial, partiendo de los objetivos estratégicos para así realizar una representación gráfica de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia y los distintos objetivos estratégicos elegidos a través de las perspectivas establecidas. Y de esta forma construir e ilustrar, en un lenguaje claro y general, sus objetivos y iniciativas; Las medidas utilizadas para evaluar su desempeño, que son la base para la dirección estratégica. (Kaplan y Norton, 2000).

3.7.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades la Empresa COMPUTER INK, C.A

Esta es la etapa donde se llevará a cabo la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI) expuesto por Norton y Kaplan (1996), como modelo a seguir para las mejoras del desenvolvimiento de las funciones de la empresa COMPUTER INK C.A, el mismo estuvo enmarcado por objetivos estratégicos, metas, estrategias, indicadores y sus fórmulas, Posteriormente estos esta información servirá para evaluar

comportamiento dinámico de su gestión y así tomar decisiones para el logro de los objetivos e impulsor de mejoras necesarias para las actividades de la organización, esto de llevo acabo durante entrevista a nivel de la presidencia de la empresa.

3.7.6 Establecimiento del Plan para la Implementación del Modelo de Gestión Basado en Cuadro de Mando Integral de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A

En esta última etapa se realizó un plan para la implementación del modelo de gerencial a la empresa COMPUTER INK C.A, con el fin plantear un control sobre dicha organización, a través del cuadro de mando integral (CMI) con base a sus 4 perspectivas propuestas (financiera, cliente, procesos interno, aprendizaje y crecimiento), así como también permitirán llevar a cabo el logro de cada estrategia formulada y poder cumplir con los objetivos planteados. Este plan está conformado por las acciones, responsables, duración de las acciones, recursos y mecanismos de realimentación. Con la finalidad de especificar las actividades requeridas para lograr la ejecución de las estrategias y, por ende, alcanzar cada objetivo trazado, buscando así la programación y coordinación de una secuencia lógica de actividades que permitan materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos.

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

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Descripción del Sistema de Actividades Actual de la Empresa COMPUTER INK C.A

4.1.1 Generalidades

En aras de definir el sistema de actual, bajo el cual se encuentra la Empresa COMPUTER INK C.A se aplicó un análisis a través de las técnicas de recopilación de información, como entrevistas no estructuradas, cuestionarios y la observación directa a las partes que integran de la empresa, las cuales se encargan de desempeñar sus actividades día a día para lograr un objetivo individual. Realizar la descripción del sistema busca proporcionar una imagen clara de la situación en la que se percibe el problema, sin referirse al problema en cuestión. En este sentido, se busca proporcionar la situación interna de la organización, para establecer una relación directa entre cada una de las partes de la empresa, el contexto de cada una y la manera de ejecutar sus funciones. Además la descripción de la infraestructura y equipos.

4.1.1.1 Infraestructuras

Hoy en día la empresa COMPUTER INK C.A., no cuenta con instalaciones adecuadas para el desarrollo óptimo de las actividades de administrativas. Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas casi directamente sobre el área donde se realizan las ventas y el servicio técnico. Dicha situación e causante de perturbaciones que perjudican el desarrollo de las actividades administrativas, por tanto incomodan al personal que se encarga de ejecutarlas.

En aras de crear ambientes de ergonomía entre los trabajadores, se recomienda que las oficinas donde se ejecutan las actividades administrativas, se encuentren un poco aisladas de donde se realizan las ventas y el servicio técnico, con el propósito de que no se generen estas situaciones en las que se perturba el trabajo. En este sentido, es importante resaltar que el área de las instalaciones administrativas no es adecuada para el desarrollo de las actividades, por ser un área limitada en cuanto al tamaño, lo que genera ambiente y situaciones disergómicas en los trabajadores.

4.1.1.2 Equipos

Los equipos representan la disponibilidad de las maquinarias y herramientas utilizadas en las actividades tanto administrativas como operacionales dentro de la empresa COMPUTER INK C.A., los agruparemos en dos grupos:

- Equipos administrativos, la empresa cuenta con la mayor parte de los mismos, que son necesarios para desarrollar las actividades adecuadamente.
- Equipos operacionales, la empresa cuenta con los equipos necesarios para prestar servicio técnico y la ventas de materiales de oficina, equipo de reproducción, impresoras, escáner, entre otros, pero en caso de prestar el servicio técnico algunos equipo y herramientas son un poco antiguos y se encuentran relativamente depreciados, aun así los mismos permiten realizar las actividades para las cuales esta dispuestos.

Encuesta aplicada al presidente de la Organización

Perspectiva financiera

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

El presidente de la organización manifestó que no, señaló que la empresa no obtiene las ganancias y utilidades esperadas, lo que afecta directamente la liquidez de la organización, y trae como consecuencia que el presidente debe accionar estrategias inesperadas para poder cumplir con los compromisos adquiridos por la empresa para su personal de empleados. Todo esto, aunado a la situación económica del país, pero a pesar de ello la organización, ha logrado mantenerse sobresaliente en cuanto a la rentabilidad económica de la misma.

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

El presidente manifestó que si, porque la empresa presenta debilidades que se pueden convertir fácilmente en fortalezas a través de estrategias para mejorar los servicios prestados por la organización.

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

El encuestado está totalmente de acuerdo con que la empresa si cumple con sus compromisos financieros, a pesar de la situación económica del país y el contexto en general desfavorable de los pagos por parte de los proveedores, la empresa puntualmente con sus compromisos financieros.

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

Igualmente, en esta pregunta el presidente responde que sí; expresa que a pesar de los retrasos en los pagos, la empresa tiene la capacidad de cubrir cualquier eventualidad a nivel económico, sin paralizar sus actividades.

2. Perspectiva del Cliente

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

La respuesta del presidente de la empresa manifestó que si, expreso que siempre registros deben de estar actualizados para lograr llevar la rentabilidad que genera la organización

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

En esta pregunta el presidente de igual forma contesta que sí posee los archivos con la información de los clientes que retiraron el servicio, sus contratos y toda la documentación de los mismos ya que esta sirve para futuras negociaciones.

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

El presidente señala que no, ya que no hacen un seguimiento de las causas del retiro de los servicios con la empresa.

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

La empresa nunca ofrece créditos y facilidades de pago a los clientes, todo es de contado, según declaración del gerente. Es de gran importancia, aplicar estrategias con el propósito de conservar a los clientes, el mayor tiempo posible con el servicio.

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

El presidente de la empresa expresa que no, ya que no realizan un seguimiento del servicio ofrecido al cliente.

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

Claramente el presidente expreso que si, con retos de planificación y cooperación del personal, esperando mejorar en un lapso Aplicando una buena planificación y motivando a todo personal, claro está que la situación económica reinante en el país puede influir en dicha planificación y tiempo estimado.

3. Perspectiva Procesos Internos

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

El encuestado respondió que sí, pero que la mayoría de las veces no se cumple y no se hace un seguimiento de las actividades realizadas o por realizar. Lo que trae como consecuencia que desmejore los servicios gracia a que no se siguen de cerca las fallas en las operaciones de la organización.

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

El presidente manifestó que no poseen objetivos y metas formalmente establecidas en los departamentos de la organización, por lo tanto, es importante, ya que no se puede evaluar el desempeño de los miembros de la misma y no se tiene una dirección o aspiraciones de superación futuras por parte de la organización.

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

El presidente dijo que si, pero los manuales de procedimiento, de políticas y de funciones formalmente establecidos, están desactualizados de la realidad inmediata que vive la empresa. Representando un problema en el momento de ingreso del personal o al asumir sus funciones, ya que no están claramente establecidas. Por lo cual, no se tendrá una herramienta de apoyo que le facilite adaptarse a los procesos que se deban realizar para el buen funcionamiento de los equipos.

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

El presidente expresó que no siempre se cumplen a cabalidad las funciones encomendadas. Considerando que el personal esta desmotivado, es por ello, que influye en la calidad de los servicios prestados por esta organización.

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

El presidente afirma que, si las acepta, pero casi nunca son llevadas a cabo. Por lo tanto, no considera los conocimientos de los empleados sobre las funciones

organizativas, ya que son ellos quienes hacen el trabajo y lo más importante, lo conocen a cabalidad. Lo cual repercute en la eficiencia al desempeñar las funciones.

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

El presidente afirmó que si, realizan reuniones constantes en la empresa para proponer ideas y escuchar opiniones acerca de cómo mejorar el servicio prestado. Lo que afecta el desenvolvimiento del trabajo del personal, ya que no conoce las necesidades y aportes que se generan en el día a día influyendo en la calidad del servicio prestado.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

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

El presidente expresó que no, ya que no planifica actividades de crecimiento personal. No se preocupa por la búsqueda y ofrecimiento de cursos donde puedan participar los empleados.

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

El presidente señaló que no, ya que no planifica actividades de crecimiento personal. La presidencia no se preocupa por la búsqueda y ofrecimiento de cursos donde puedan participar los empleados. Este hecho es de impacto negativo, ya que todas las personas que son preparadas adecuadamente pueden desarrollar un potencial que puede ser explotado por la organización.

Encuesta Aplicada a los Empleados

1 Perspectiva Financiera

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

Tabla 4.1. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si reciben puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
TOTAL	9	100

Fuente: El autor (2018)

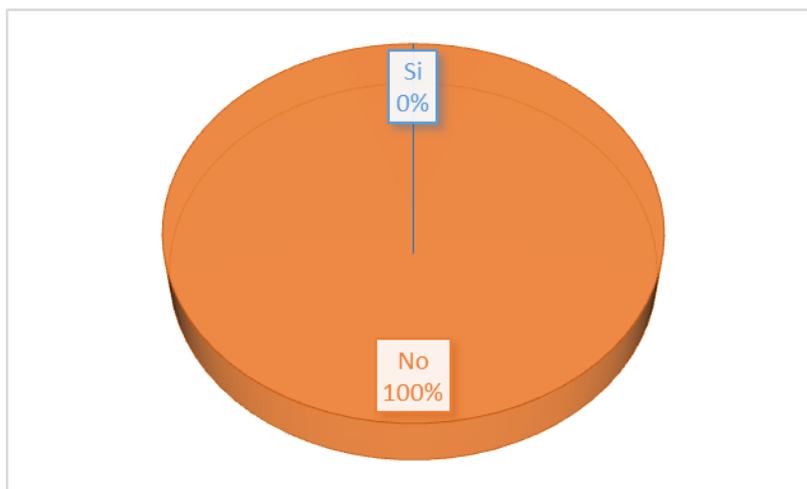


Gráfico 4.1. ¿Recibe puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden?
Fuente: El autor (2018)

Se observa que un 100% de los encuestados manifestó que no reciben los beneficios socioeconómicos que les corresponden. Por ello, es indispensable, que los empleados reciban puntualmente los beneficios socioeconómicos que le corresponden de acuerdo con su actividad laboral.

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

Tabla 4.2. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si reciben una remuneración salarial adecuada a su puesto de trabajo

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

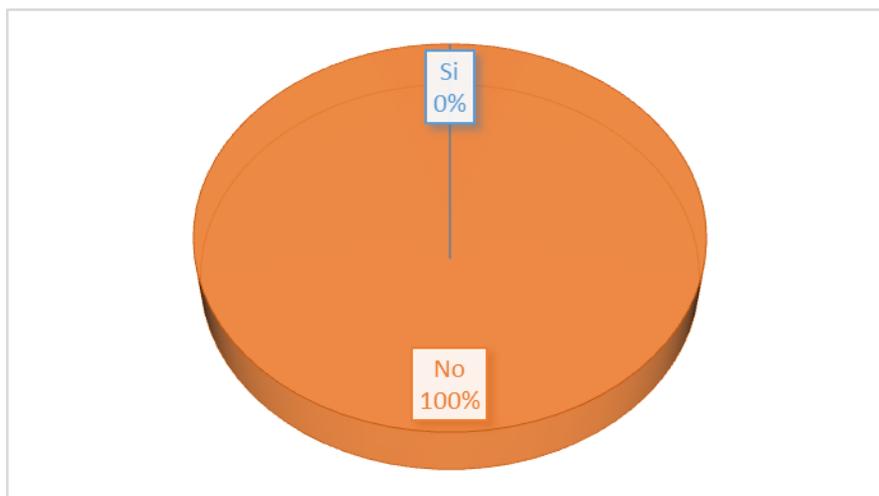


Gráfico 4.2. ¿Cree Usted que la remuneración salarial por el desempeño de su cargo es la adecuada?

Fuente: El autor (2018)

Se puede constatar con la información del cuadro anterior que el 100% de los sujetos encuestados señalan que no reciben una remuneración salarial adecuada a su puesto de trabajo. Por lo tanto, genera descontento y desmotivación entre los empleados de la organización objeto de estudio, tomando en cuenta la situación económica que atraviesa el país actualmente, lo cual la remuneración puede tornarse baja, ya ocasiona malestar entre los que laboran en la empresa objeto de estudio debido a que los empleados pudieron acotar que no reciben a tiempo su salario correspondiente en la gaceta oficial.

Por lo tanto, se infiere que, un nivel inadecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, así mismo, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente.

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

Tabla 4.3 Distribución absoluta y porcentual en cuanto si usted alguna compensación económica como incentivo a su buen trabajo

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

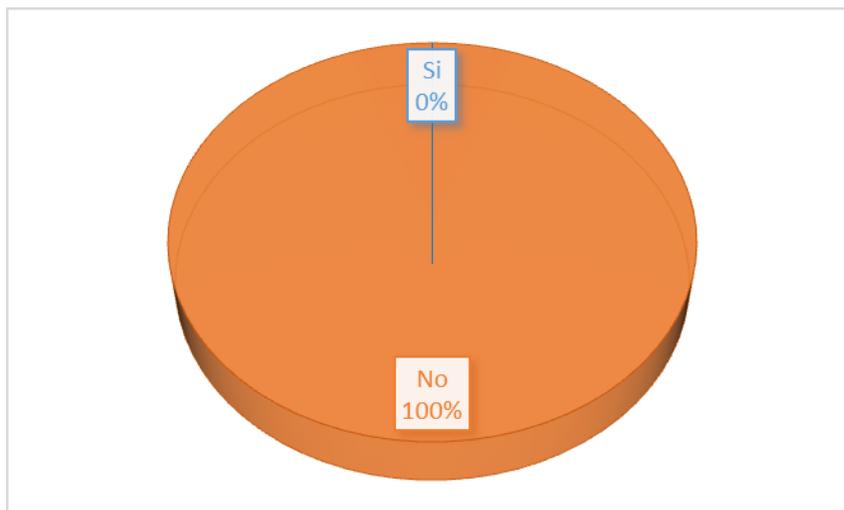


Gráfico 4.3. ¿Recibe usted alguna compensación económica como incentivo a su buen trabajo?

Fuente: El autor (2018)

Se obtiene como resultado de la encuesta aplicada que el 100% de los sujetos encuestados señalan que no reciben compensación económica como incentivo a su buen trabajo, esto puede considerarse desfavorable para la motivación de los empleados de la empresa por parte de su patrono. Además, se logró conocer que el tiempo de frecuencia que la empresa ofrece compensación económica al personal, los 13 empleados encuestados respondieron que no han recibido recompensas por su buena labor. Esta situación reafirma lo comentado en la pregunta anterior, lo cual confirma la poca motivación del personal por dar el máximo rendimiento a la hora de desenvolverse en sus actividades.

Por lo tanto, la organización debe procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación y el ausentismo del personal.

Perspectiva del cliente

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

Tabla 4.4. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si usted mantiene un buen trato con el cliente

Alternativas	Frecuencias	%
Si	4	44
No	5	56
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

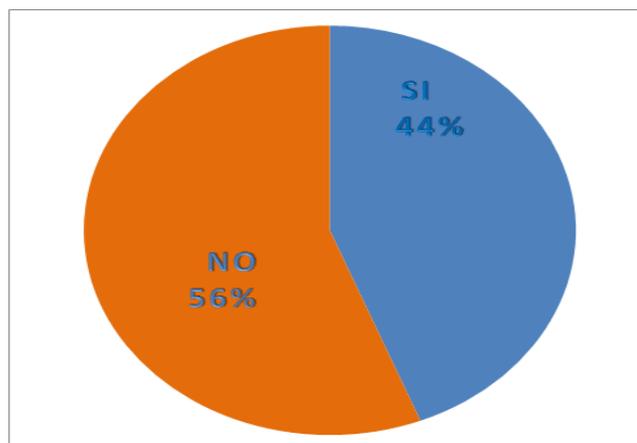


Gráfico 4.4. ¿Cree Usted que mantiene un buen trato con el cliente?

Fuente: El autor (2018)

El 56% de los empleados afirmaron que no se mantiene una excelente relación con los clientes; mientras que el 44% de los empleados afirmaron que mantienen una relación favorable. Existe en esta situación un foco problemático, debido a que el cliente es prioridad y se debe de tener el mejor trato posible sin excepción de empleados, ya que estos son quienes generan las ganancias a la empresa. Por lo tanto, se puede inferir que, las relaciones con los clientes actuales y potenciales son una de las partes más importantes y dilates de la empresa, ya que si la empresa no dirige sus actividades teniendo en cuenta principalmente las necesidades de los consumidores y usuarios no tendrán éxito.

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

Tabla 4.5. Distribución absoluta y porcentual en cuanto el servicio prestado es de total agrado a los clientes

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)



Gráfico 4.5. ¿Considera Usted que el servicio prestado es de total agrado a los clientes?
Fuente: El autor (2018)

Se observa que un 100% de los encuestados manifestó que el servicio prestado al cliente no es de total agrado. Esto resulta problemático, debido a que si no están prestando un servicio eficiente, lo que desmejoraría su calidad y prestación de servicio como organización.

En base a las observaciones realizadas durante el proceso investigativo, la medición y análisis de la satisfacción del cliente es un elemento básico. Sin duda, para comprender al cliente y, por extensión, al mercado en el que la empresa se desenvuelve, es preciso escuchar a los clientes, para saber cuáles son sus necesidades y captar y estudiar datos sobre su nivel de satisfacción, sin quedarse únicamente en el registro de sus reclamaciones.

Por ello, para lograr una eficiencia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes. Esto solo podrá ser efectivo en la medida que las personas destinadas para dicha tarea en la empresa estén debidamente capacitadas para que, de una manera seria y organizada, mida la satisfacción de sus clientes, de una manera periódica y tome las acciones pertinentes. Así mismo, se deberán diseñar los métodos adecuados que

posibiliten la obtención de los datos necesarios para ello. Por otro lado, una información precisa en relación a la calidad de los servicios y productos que brinde dicha empresa puede utilizarse para ofrecer un mejor servicio al cliente.

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

Tabla 4.6. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes

Alternativas	Frecuencias	%
Si	2	22
No	7	78
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

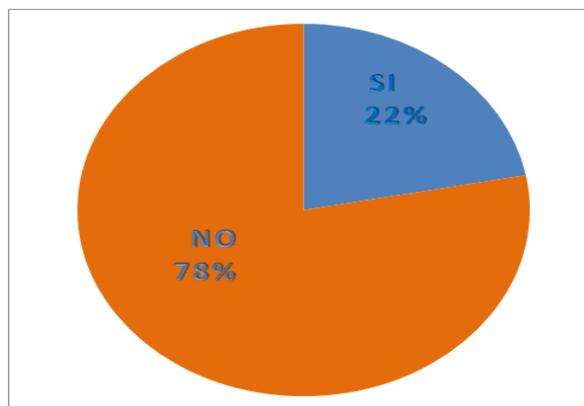


Gráfico 4.6. ¿Considera Usted que los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas de los clientes?

Fuente: El autor (2018)

El 78% de los empleados afirman que no, los tiempos de entrega del servicio satisfacen las expectativas del cliente, mientras que un 22% consideraron que el servicio que ofrece la empresa cumple con las necesidades del cliente, ya que la rapidez del servicio es fundamental para el logro de la organización, ya que si los clientes están satisfechos esto produce ganancias y éxito para la misma. Todo ello,

confirma que los tiempos de entrega del servicio casi nunca satisfacen las expectativas de los clientes.

Por lo tanto, la empresa debe cumplir todas las promesas de venta o de servicio que establecen, para que el cliente puede confiar en la organización en caso de cualquier necesidad futura, con la certeza de que no perderá tiempo ni dinero. Por ello, cumplir las promesas genera confianza en el cliente y le permite optimizar su tiempo.

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

Tabla 4.7. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si considera Usted que la opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio

Alternativas	Frecuencias	%
Si	7	78
No	2	22
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

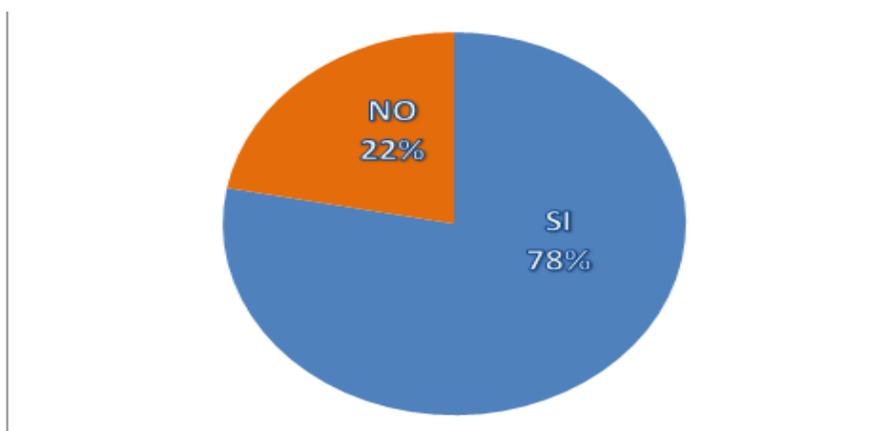


Gráfico 4.7. ¿La opinión de los clientes se toma en cuenta al momento de llevar a cabo el servicio?

Fuente: El autor (2018)

De los encuestados el 78%, expresa que si, se toma en cuenta la opinión de los clientes, no obstante, un 22% indican que no lo hace, ya que estos son los que especifican con detalle el servicio que requieren los clientes. Es indispensable que se considere la opinión del cliente, ya que son ellos quienes determinan las características del servicio que desean y es la prioridad de la organización satisfacer las necesidades de los mismos y garantizar la satisfacción de los mismos. Además, el mostrar interés por tus clientes, denota la inquietud que la empresa tiene por conocer su opinión y se preocupa por satisfacer sus necesidades y expectativas, ya que interactuar con ellos y contestar sus opiniones ayudarán a conseguir una mayor cercanía y mejorar el servicio.

1 Perspectiva de Procesos internos

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

Tabla 4.8. Distribución absoluta y porcentual en cuanto si considera Usted que cumple a cabalidad con las funciones que le son encomendadas

Alternativas	Frecuencias	%
Si	9	100
No	0	0
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

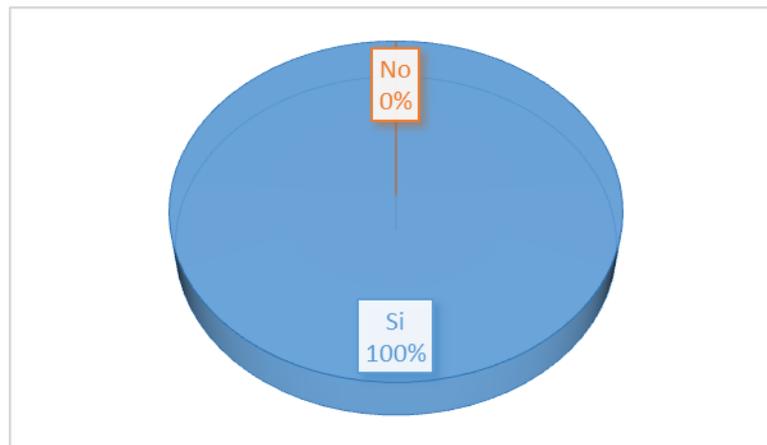


Grafico 4.8. ¿Cumple Usted a cabalidad con las funciones que le son encomendadas?

Fuente: El autor (2018)

El personal en su totalidad, en un 100% señaló que sí, ya que se cumple a cabalidad con las funciones encomendadas, lo que evidencia que la motivación de los empleados no está al límite, ya que no siempre cumple con sus funciones o trabajos encomendados dentro de la instalación, y, por lo tanto, la gerencia debe buscar estrategias para solventar esta situación y mejorar la calidad del servicio. Por lo tanto, a pesar de las condiciones laborales antes descritas en otros ítems de la investigación, los empleados están suficientemente motivados, es por ello que la empresa, debería de buscar estrategias que mejoren las mismas para alcanzar los objetivos estratégicos.

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

Tabla N° 4.9. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

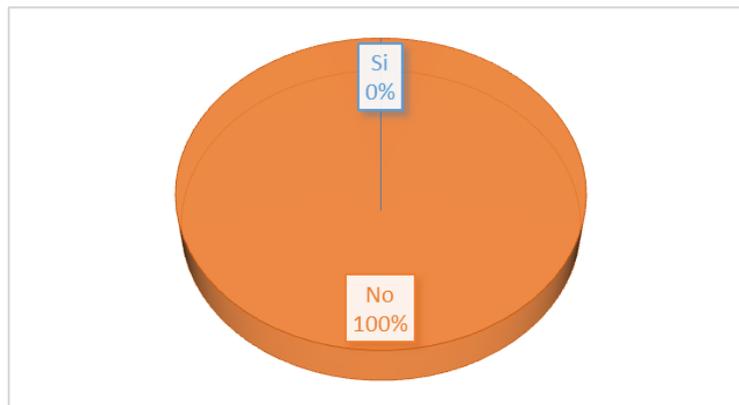


Gráfico 4.9. ¿Cree que la gerencia toma en consideración las sugerencias realizadas por usted? ¿Y si no realizan sugerencias?

Fuente: El autor (2018)

El 100% de los empleados expresaron que la presidencia no toma en consideración las sugerencias realizadas por ellos, ya que en la encuesta aplicada al gerente de la organización se determinó la misma respuesta, aunque en solo en algunas ocasiones son puestas en práctica, la cual este aspecto debe ser considerado para el mejoramiento de las actividades de la organización, ya que los empleados conocen los procesos de la organización y son una excelente ayuda para el progreso de los procesos que manejan en ella. Lo cual, significa que la totalidad de los encuestados expresan que no se toman en cuenta sus ideas y aportes para el logro de las metas propuestas por la organización.

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

Tabla 4.10. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados

Alternativas	Frecuencias	%
Si	1	11,11
No	8	88,89
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

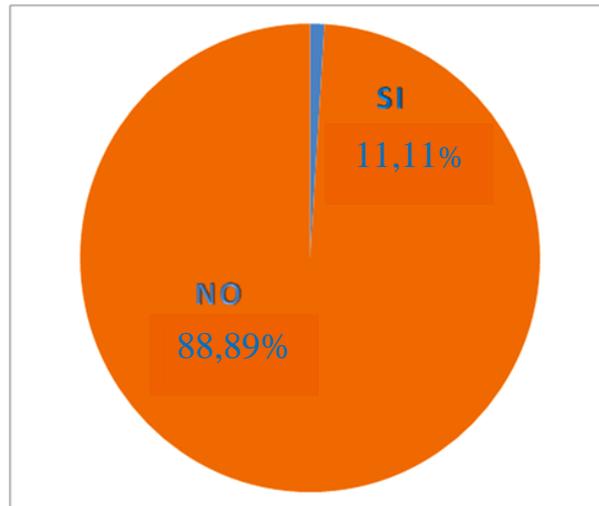


Gráfico 4.10. ¿Considera Usted que la gerencia tiene una buena comunicación con los empleados?

Fuente: El autor (2018)

El 88,89% de los empleados afirma que no se mantiene una excelente comunicación entre ellos y la presidencia, mientras que existe un 11,11% donde señala que si existe esa constante comunicación entre la presidencia y los empleados. La comunicación juega un papel preponderante dentro de las empresas, ya que en ellas se maneja las dudas, sugerencias inquietudes de los empleados, y por lo tanto es imperante prestarle atención a esta situación para mejorar la calidad del servicio y el entorno laboral de la organización. Lo que demuestra que la mayoría de los empleados mantiene buena comunicación con el gerente, siendo esto un factor de suma importancia para la organización.

Por lo tanto, se evidencia la necesidad de generar espacios de carácter directivo en las organizaciones, la comunicación como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, entre otros.

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

Tabla 4.11. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

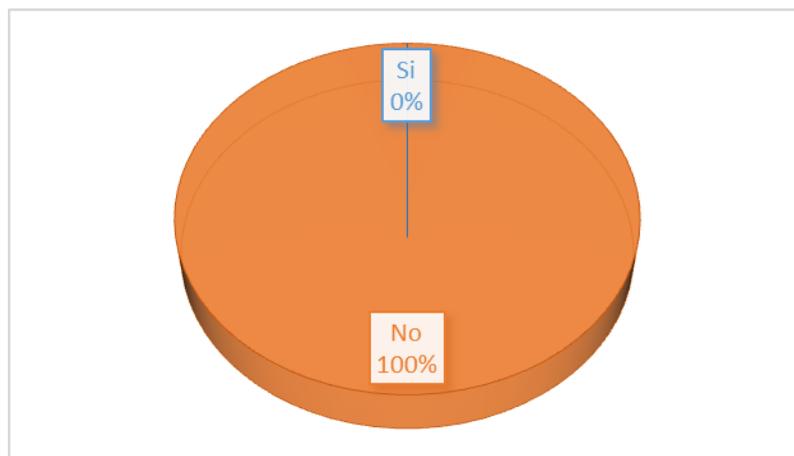


Grafico 4.11. ¿Considera Usted que la comunicación entre los departamentos de la empresa es la adecuada?

Fuente: El autor (2018)

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

buenas prácticas de relacionamiento generan beneficios del uso de la comunicación organizacional, estratégica o relacional en las empresas.

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

Tabla 4.12. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

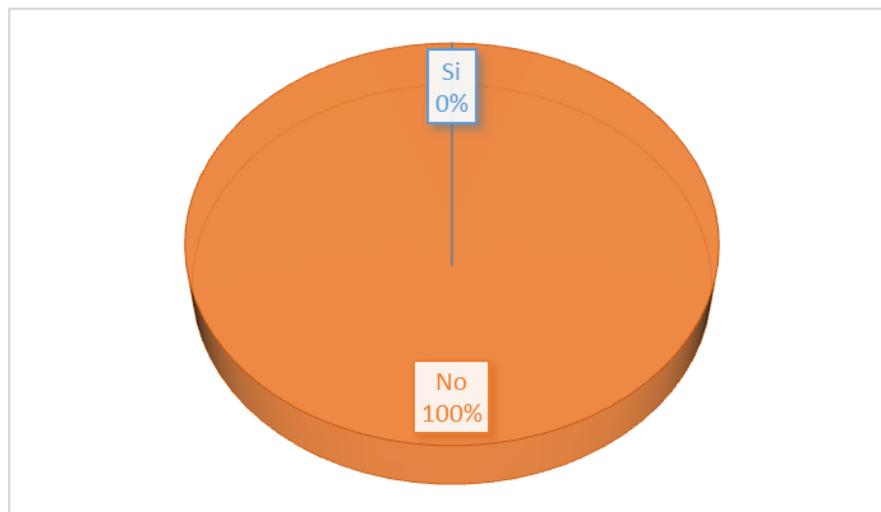


Gráfico 4.12. ¿Considera Usted que existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades?

Fuente: El autor (2018)

El 100% de los empleados concuerdan que no existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades de la empresa. Esta situación representa un problema en la organización, dado que los empleados desconocen las políticas y procedimientos de la empresa, de manera general, ya que no existen

manuales donde señale que procedimientos llevar a cabo en los distintos departamentos de la organización, y además, que no se considera a las futuras contrataciones que no conocen los procedimientos y actividades que se realizan dentro de los departamentos de la empresa, complicando la adaptación de los mismos, sobre todo en el departamento técnico, el cual maneja equipos poco comunes los cuales requiere de manuales y procesos para la buena manipulación de los equipos. Lo que significa que no existen procedimientos y formatos normados para la realización de las actividades, esto se debe a que no se cuenta con un manual bien establecido, y más bien lo hacen por la experiencia que tienen en sus cargos. Por lo tanto, la empresa debe incluir las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos.

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

Tabla 4.13. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio

Alternativas	Frecuencias	%
Si	9	100
No	0	0
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

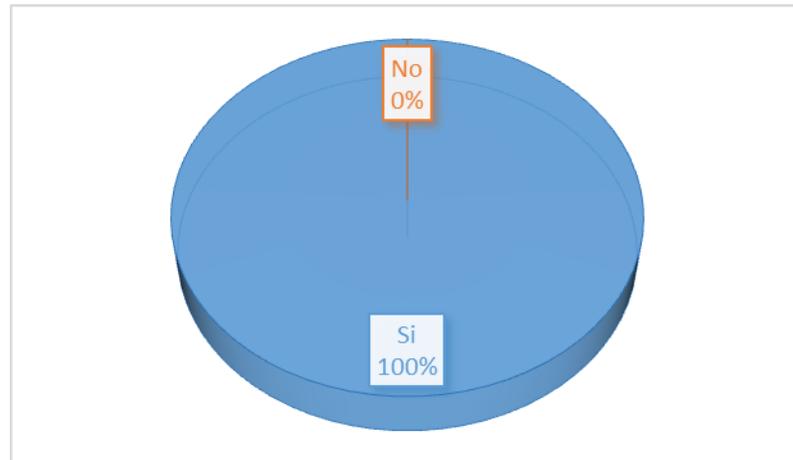


Gráfico 4.13. ¿Estaría usted dispuesto a realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio?

Fuente: El autor (2018)

Con respecto a la disposición de mejorar y realizar cambios en las rutinas de trabajo de cada empleado de la organización, se obtuvo un 100% de disponibilidad afirmando que se encuentran totalmente de acuerdo, ya que esta situación se puede considerar una ventaja, donde por lo general las personas les tienen miedo a los cambios, las rutinas en las que están sumergidos les parece más cómodo y la idea del cambio les puede resultar incomoda. Por ende, en este caso los empleados están dispuestos a realizar cambios necesarios en sus rutinas y procedimientos laborales para el mejoramiento del servicio. Esta investigación demuestra que la mayoría de los encuestados consideraría realizar cambios en la forma en la que desempeña sus actividades con el fin de mejorar el servicio, ya que se deben establecer los procedimientos y normas para mejorar los mismos. En este sentido, se trata de transformar poco a poco las estructuras rígidas en necesaria y transformar amenazas en oportunidades.

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

Tabla 4.14. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización

Alternativas	Frecuencias	%
Si	9	100
No	0	0
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

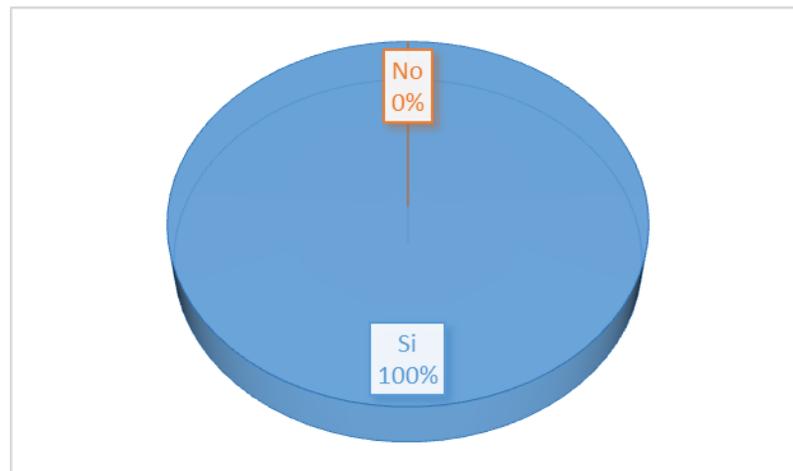


Gráfico 4.14. ¿Existe un Sistema de Gestión de Calidad dentro de la organización (SGC)?

Fuente: El autor (2018)

El 100% de los empleados señalan que si existe un sistema de gestión de la calidad, pero no lo ponen en funcionamiento, representando una debilidad para la empresa debido a que no ponen en práctica el sistema existente en la organización que les permita determinar la calidad del servicio prestado, no están comparando los trabajos actuales con los anteriores y no se dictamina un nivel de mejoramiento en lapsos de tiempo determinados, por lo que no se puede medir el progreso sin tener una herramienta de referencia que permita tal medición. Lo que significa que la totalidad de los empleados encuestados opina que la organización necesita poner en práctica el sistema de gestión de calidad de los servicios que brinda la misma, para mejorar ante la competitividad en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener mejores utilidades.

Por lo tanto, implementar este sistema ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos, de tal manera que el primer objetivo estratégico para la organización debe ser llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que sepa en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

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

Tabla 4.15. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación

Alternativas	Frecuencias	%
Si	0	0
No	9	100
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

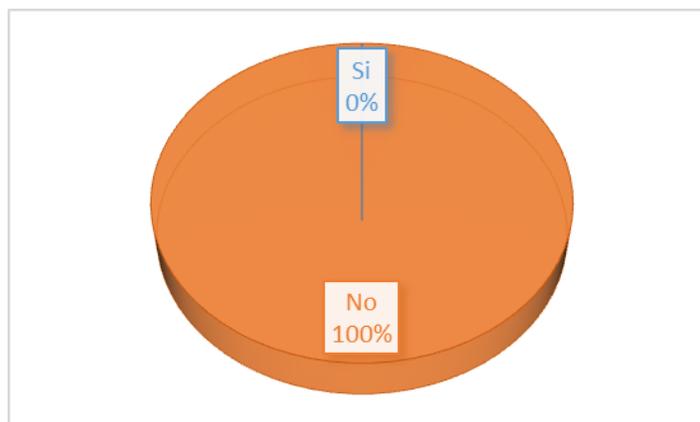


Gráfico 4.15. ¿Ofrece la gerencia la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación?

Fuente: El autor (2018)

El 100% de los empleados expresa que nunca, ya que consideran que no ofrecen la oportunidad a los empleados de participar en cursos de capacitación. Por lo tanto, los empleados de la empresa están desactualizados en sus funciones, lo cual representa una desventaja en las actividades de la organización. En esta interrogante, la totalidad de los empleados encuestados expresa que la empresa no tiene planes de adiestramiento y por lo tanto se sienten desactualizados en el cumplimiento de sus funciones.

En este sentido, es necesario para la organización que se lleve a cabo esta función ya que aportará a las empresas un personal mejor preparado, adiestrado, el cual hará que se desarrolle en sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo que desempeña.

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

Tabla 4.16. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal

Alternativas	Frecuencias	%
Si	9	100
No	0	0
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

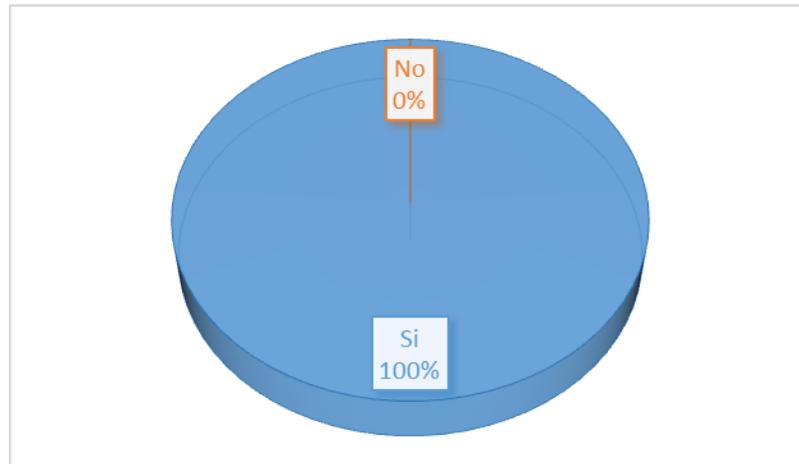


Grafico 4.16. ¿Considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal?

Fuente: El autor (2018)

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

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

Tabla 4.17. Distribución absoluta y porcentual en cuanto a si considera Usted necesario que se desarrollen programas de motivación y crecimiento dirigidos al personal

Alternativas	Frecuencias	%
Si	9	100
No	0	0
Total	9	100

Fuente: El autor (2018)

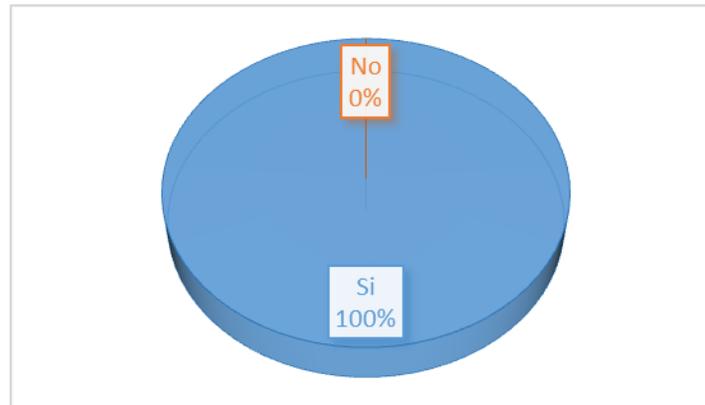


Gráfico 4.17. ¿La gerencia ofrece flexibilidad de horarios hacia aquellos empleados que deseen realizar estudios o actividades de formación relacionadas con sus labores?

Fuente: El autor (2018)

El 100% de los empleados señala que si, tienen flexibilidad de horarios para la realización de estudios y actividades de formación que el empleado desee. Por lo tanto, la presidencia toma en cuenta a los empleados que quieren mejorar su formación por su propia cuenta y, por ende, mejorar las actividades en la empresa. En este sentido, el horario flexible en las empresas presenta una serie de beneficios muy interesantes, tanto para empresas como para trabajadores.

Igualmente, el empleado obtiene una serie de mejoras laborales y la empresa no tiene que incurrir en la partida de gastos. Además, está demostrado que a partir de un determinado nivel de ingresos el trabajador se siente más motivado con otro tipo de incentivos, siendo el horario flexible uno de ellos. A partir de la aplicación de la encuesta estructurada a los empleados y entrevista al gerente de las actividades de la empresa COMPUTER INK, C.A, se logró aplicar una la técnica para desarrollar el diagrama causa efecto, de las perspectivas en los contextos financiero, procesos internos, clientes y aprendizaje de la organización. Considerando los siguientes focos problemáticos en cada perspectiva.

En la figura 4.1, se representa un esquema diagrama causa efecto donde se visualizan gráficamente las relaciones existentes entre el problema objeto de estudio (efecto) y los factores que lo producen (causas), clasificándolas en relación con las perspectivas de actuación del ámbito económico-financiero, los procesos internos, las relaciones externas con los clientes y la capacidad de innovación y capacitación del persona de la empresa, Cabe resaltar que la técnica que se aplicó para desarrollar este diagrama causa efecto, fue la entrevista estructurada a los empleados y al presidente de la organización objeto de estudio, así como también la observación directa y revisión documental en la empresa.

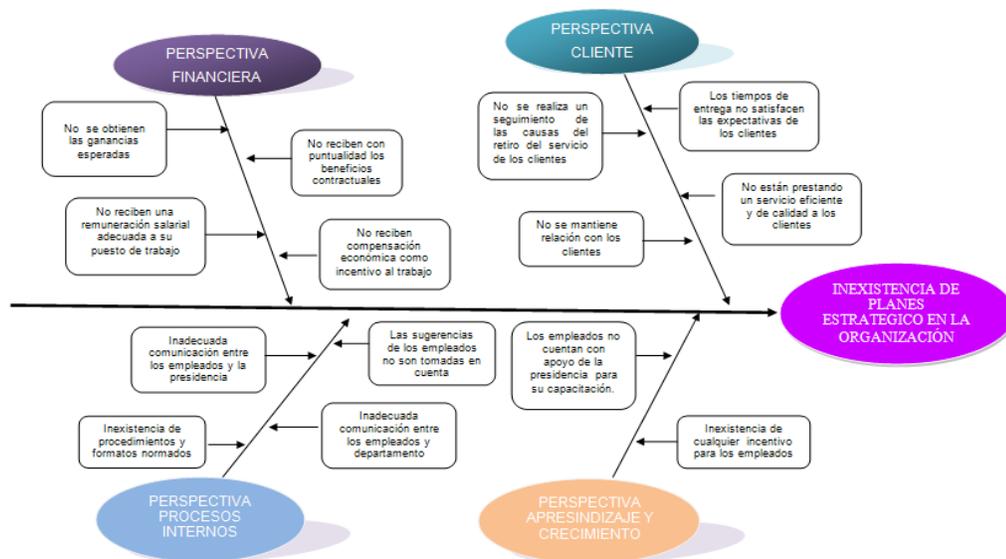


Figura 4.1. Diagrama Causa-Efecto

Fuente: El autor (2018)

4.1.3 Análisis del Diagrama de Ishikawa

4.1.3.1 Perspectiva Financiera

Las causas principales en relación a la perspectiva financiera, que influyen en las actividades y en la falta de planes en la organización.

- Las ganancias no son siempre las esperadas.

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

- No recibe remuneración salarial de acuerdo a su puesto de trabajo.

En la encuesta aplicada a los empleados de la empresa y así como también la demostración de documentos administrativos, como recibos de pagos, se observó que la remuneración salarial de acuerdo a su puesto de trabajo no es la adecuada, lo que ocasiona descontento entre los empleados perturbando su rendimiento afectando su rendimiento en el desempeño de sus actividades y la calidad del servicio

- No reciben compensación económica como incentivo en el trabajo.

Los empleados entrevistados manifestaron que la empresa COMPUTER INK, C.A., no les proporciona ninguna compensación económica como incentivo en el trabajo, trayendo como consecuencia la desmotivación y bajos rendimiento en el desarrollo de sus actividades en la organización.

- No reciben con puntualidad los beneficios contractuales

Por parte de los empleados de la empresa en la entrevista estructurada no reciben los beneficios socioeconómicos que les corresponden. Esto resulta problemático, debido a que si no reciben con puntualidad sus beneficios contractuales es probable que el personal se desmotive.

4.1.3.2 Perspectiva Cliente

- No se realiza un seguimiento de las causas del retiro del servicio de los clientes

El presidente de la empresa en la entrevista no estructurada señaló que no se realiza un seguimiento de las causas del retiro del servicio de los clientes antiguos, ni se cumple la retroalimentación del proceso, y más aún, cuando es el cliente quien se retira de los servicios prestados por dicha organización

- No se mantiene relación con los clientes

La relación de los empleados con los clientes en la empresa se logró observar que no todos los empleados se llevan bien con los clientes, lo que demuestra que el cliente no recibe la atención adecuada al momento de comprar o recibir un servicio, por lo tanto, es un foco problemático, debido a que son la prioridad y deben de tener el mejor trato posible en la prestación del servicio

- Los tiempos de entrega no satisfacen las expectativas de los clientes

Los entrevistados manifestaron que no cumplen con las fechas de entrega de los servicios que ofrece la empresa, se observo de parte de los mismos ningún interés para cumplir con las necesidades del cliente, sabiendo que la rapidez del servicio es fundamental para el logro de la organización, ya que si los clientes están satisfechos esto produce ganancias y éxito para la misma

- No están prestando un servicio eficiente y de calidad a los clientes

Los empleados no siguen al pie de la letra los requerimientos realizados por los clientes, lo que causa descontento en cuanto al servicio prestado

4.1.3.3 Perspectiva Procesos Internos

- Inadecuada comunicación entre los empleados y la presidencia

En la empresa no existe comunicación entre la presidencia y los empleado conduciendo a malas relaciones entre las partes, y un ambiente de trabajo hostil, en general, hace que los trabajadores se vuelvan ineficientes e ineficaces en sus actividades, llevando a los trabajadores a proyectar sus sentimientos con los clientes ocasionando inconformidades y desacuerdos por parte de los mismos.

- Inexistencia de procedimientos y formatos normados

El presidente afirmo la inexistencia de objetivos formalmente estratégicos o una planificación dentro de la empresa, presentándose así una problemática en cuanto al rendimiento de cada departamento, y, por consiguiente, el de la organización en sí, ya

que si no poseen objetivos ni metas que cumplir no se puede evaluar el desempeño de los miembros y de la misma empresa. Por lo tanto la mayoría de las veces no cumplen con las funciones que realmente tienen que ejecutar, ya que no existe un manual de procedimiento, políticas y funciones formalmente establecidas

- Las sugerencias de los empleados no son tomadas en cuenta

En la empresa COMPUTER INK, C.A., no se toman en cuenta los puntos de vistas de los empleados, considerando esto un inconveniente en la organización, ya que no se valorizan las estrategias que los trabajadores puedan aportar acorde a su área de trabajo y a las actividades que realizan.

- Inadecuada comunicación entre los empleados y departamento

Empresa COMPUTER INK, C.A, no existe la comunicación entre los empleados y departamento, los problemas de comunicación son persistente trayendo a todos un mal clima laboral, determinando un espacio de conflictos y rivalidades con las que ha de lidiar los problemas de coordinación y a falta de solidaridad en el día a día.

4.1.3.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Los empleados no cuentan con apoyo de la presidencia para su capacitación

Los empleados no cuentan con apoyo de la presidencia para su capacitación, en este sentido, es necesario para la organización que se lleve a cabo esta función ya que aportará a la empresa un personal mejor preparado, adiestrado, el cual hará que se desarrolle en sus actividades relacionadas a su puesto de trabajo que desempeña.

- Inexistencia de cualquier incentivo para los empleados

Los empleados no cuentan con ningún tipo de motivación, siendo este el principal fin de lograr que los trabajadores estén satisfechos y obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa, mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso para ofrecer un mejor servicio a los clientes

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

4.2.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades Internas

4.2.2 Generalidades

Este análisis se realiza en pro de crear una lista finita de oportunidades de las cuales la organización pueda verse beneficiada, amenazas que esta debe evitar o reducir al mínimo sus efectos, fortalezas de las cuales pueda valerse para aprovechar las oportunidades y eludir amenazas y las debilidades que deban ser mejoradas para aumentar su posición interna. Todo esto se realiza siguiendo los lineamientos del autor Fred David mediante la aplicación de la metodología que el escritor sugiere, y la cual ayudo a obtener un conjunto de oportunidades y amenazas, para luego clasificarlas en una matriz de factores externos (EFE), y luego a través del análisis del contexto interno se determinaron las fortalezas y debilidades de la empresa, para luego proceder a clasificarlas en una matriz de factores internos (EFI)

A la hora de realizar este estudio se contó con la participación del personal de la empresa, quienes sirvieron de fuente primaria para recopilar información, de igual forma se utilizaron fuentes secundarias como el internet, la prensa nacional y

regional, con el fin de obtener la mayor suma de información posible, que permitió al autor basarse en información veraz.

4.2.3 Auditoria Interna

La importancia del análisis interno radica en realizar una lista de las fortalezas con las cuales cuenta organización para mantenerlas y si es posible robustecerlas y de debilidades para evitar los efectos que agraven la situación de la organización buscando los medios de fortalecer o en su defecto eliminarlas.

El análisis del ambiente interno ofrece la oportunidad de involucrar a los empleados y miembros de la organización con la misma, haciendo lo participes del estudio, en forma tal que se promueva un mejoramiento funcional, lo que pudiera traducirse en corto o mediano plazo, en un mejor ambiente de trabajo, e incremento de los beneficios económicos.

En este sentido el autor Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, dice que para realizar una correcta auditoría interna, se deben analizar los siguientes aspectos:

- Administración
- Marketing
- Finanzas y Contabilidad
- Producción y Operaciones
- Desarrollo los sistemas de información gerencial

Una vez recopilados los datos, estos fueron cuantificados, analizados y organizados. Se aplicó el método de análisis estructural a las variables claves (fortalezas y debilidades) para percibir la relación entre ellas y determinar la realidad

de la organización. Acto seguido se procedió a formar la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y así identificar la posición que posee la organización con respecto a las aéreas internas claves.

4.2.4 Área de Administración

- **Función: Planificación**

La empresa COMPUTER INK C.A, no posee un plan estratégico que le permita enmarcarse en el futuro, esto es indicativo de que la misma no está preparada para enfrentar cambios inesperados, los cuales pueden influir en el funcionamiento de la organización y repercutir en la toma de decisiones. De este análisis se pudieron detectar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, en torno a la función de planeación:

- **Debilidades**

- ✓ Ausencia de plan estratégico en la empresa
- ✓ Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores.

- **Función Organización**

- **Fortalezas**

- ✓ Posee diseño y estructura organizacional

- **Debilidades**

- ✓ La ausencia coordinación para la división del trabajo en distintas tareas de la misma
- ✓ Falta de empleados para llevar a cabo de forma eficaz las funciones en la empresa.
- ✓ Ausencia de un manual de descripción de cargos.
- ✓ La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones

➤ Función Dirección

Con la información adquirida se obtuvieron las siguientes variables:

➤ Fortalezas:

- ✓ Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.

➤ Debilidades:

- ✓ Ausencia de recompensas y estímulos a los empleados de la empresa COMPUTER INK C.A
- ✓ No existe una buena comunicación por parte de los empleados que laboral en la empresa COMPUTER INK C.A,
- ✓ No evalúan al personal constantemente
- ✓ Inexistencia de mecanismos orientados a reconocer el esfuerzo de sus miembros por lograr los objetivos de la organización.

➤ Función integración de personal

➤ Debilidades:

- ✓ Inexistencia de planes formativos y de actualización de conocimientos para los empleados de la empresa.
- ✓ No existen estrategias para mejorar la integración de los miembros de la empresa COMPUTER INK C.A

➤ Función Control

➤ Debilidades

- ✓ Falta de metas estipuladas por periodos de tiempos.
- ✓ Ausencia de medición del desempeño de los empleados.
- ✓ Carencia de control de inventarios y equipos

4.2.5 Área de Marketing

➤ Función análisis de los clientes

A continuación mostramos las variables obtenidas de esta función:

➤ Debilidades

- ✓ No existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas
- ✓ No existe comunicación con los clientes ni con la comunidad en general, para adquirir informaciones relevantes emanadas por la empresa COMPUTER INK C.A.

- ✓ El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.
 - ✓ Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.
- Función compra de suministros
- Fortalezas:
 - ✓ Las compras son realizadas por personas que tiene capacitada de obtener los equipos con un alto conocimiento del ramo.
 - Debilidades:
 - ✓ Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina
- Función de venta de productos y servicios
- Debilidades:
 - ✓ No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.
 - ✓ No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio
- Función Investigación de Mercado
- Debilidades:
 - ✓ Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.

4.2.6 Área de Finanzas y Contabilidad

➤ Debilidades:

- ✓ Limitaciones de cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.

4.2.7 Área de Producción y Operaciones

➤ Función Procesos

Partiendo de la información expresada por los empleados, se consideró la variable a continuación:

➤ Función Capacidad

En consecuencia, el estudio realizado en la función capacidad permitió evidenciar la siguiente variable

➤ Debilidad

- ✓ Ausencia de indicadores para el control de procesos.

➤ Función inventario

➤ Debilidades

- ✓ Ausencia de un sistema de gestión de inventario del almacén.

4.2.8 Área de Sistema de Información Gerencial

- Debilidad
- ✓ Carece de un sistema de información automatizado que permita realizar con mayor eficiencia la ejecución de las actividades administrativas en relación a la toma de decisiones.

4.3 Factores Identificados en el Análisis Interno.

Luego de realizar la Auditoría Interna se procedió a identificar los diversos factores que representan las fortalezas y debilidades de la empresa COMPUTER INK C.A., todo esto con el propósito de construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos, en función de determinar cómo se encuentra la dependencia internamente. En la tabla 4.7, se exponen las fortificaciones y debilidades obtenidas en la evaluación realizada y aplicada al organismo en estudio.

Tabla 4.7 Factores internos identificados

Fortalezas		Debilidades	
F1	Tienen un reglamento de trabajo.	D1	Ausencia de plan estratégico en la empresa
F2	Posee diseño y estructura organizacional	D2	La ausencia coordinación para la división del trabajo en distintas tareas de la misma
F3	Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	D3	Falta de empleados para llevar a cabo de forma eficaz las funciones en la empresa.
F4	Las compras son realizadas por personas que tiene capacidad de obtener los equipos con una alta experiencia en el ramo	D4	Ausencia de un manual de descripción de cargos.
		D5	La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones
		D6	Falta de metas estipuladas por periodos de tiempos.
		D7	Ausencia de medición del desempeño de los empleados.
		D8	Carencia de control de inventarios y equipos
		D9	No existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.7 Continuación

Fortalezas		Debilidades	
		D10	No existe comunicación con los clientes ni con la comunidad en general, para adquirir informaciones relevantes emanadas por la empresa COMPUTER INK C.A.
		D11	El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.
		D12	Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.
		D13	Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina
		D14	No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.
		D15	No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio
		D16	La empresa no realiza actividades de marketing
		D17	Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.
		D18	Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.
		D19	Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina
		D20	No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.
		D21	No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio
		D22	Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.
		D23	La empresa no cuenta con un espacio físico adecuado para desarrollar sus actividades
		D24	No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo.
		D25	Ausencia de indicadores para el control de procesos.
		D26	Carencia de los procesos de trabajos para los empleados de la empresa.
		D27	Ausencia de un sistema de gestión de inventario del almacén.
		D28	Carece de un sistema de información automatizado que permita realizar con mayor eficiencia la ejecución de las actividades administrativas en relación a la toma de decisiones.

Fuente: El autor (2018)

4.3.1 Análisis Estructural de los Factores Internos

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades, se realizó la Matriz de Análisis Estructural estableciendo un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0), asignando 1 o 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la referida matriz, que se observa en la tabla N°4.7. Este análisis tiene como finalidad establecer un escenario inicial para comenzar a mejorar la situación interna, en función de definir estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar las debilidades y aprovechar las fortalezas. El punto más importante, es el de detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

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

Tabla 4.8. Análisis estructuras de los factores internos identificados

VARIABLES	F1	F2	F3	F4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	D25	D26	D27	D28	D29	D30	D31	D32	Motricidad	
Tienen un reglamento de trabajo.	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Posee diseño y estructura organizacional	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Las compras son realizadas por personas que tiene capacidad de obtener los equipos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Ausencia de plan estratégico en la empresa	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	15	
La ausencia coordinación para la división del trabajo en distintas tareas de la misma	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	8	
Falta de empleados para llevar a cabo de forma eficaz las funciones en la empresa.	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	7	
Ausencia de un manual de descripción de cargos.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4	
La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	6	
Falta de metas estipuladas por periodos de tiempos.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	5	
Ausencia de medición del desempeño de los empleados.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	5	
Carencia de control de inventarios y equipos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	8	
No existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	11	
No existe comunicación con los clientes ni con la comunidad en general, para adquirir informaciones relevantes emanadas por la empresa COMPUTER INK C.A.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4	
El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	11	

Fuente: El autor (2018)

El análisis presentado anteriormente permitió identificar la movilización del sistema interno en los cuales “Ausencia de plan estratégico en la empresa” con el valor más alto obtenido de quince (15), seguido de “Carece de un sistema de información automatizado que permita realizar con mayor eficiencia la ejecución de las actividades administrativas en relación a la toma de decisiones” de trece (13), “no existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas, el talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes, existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos” con una motricidad de once (11), es importante señalar que las mismas son consideradas como las variables motrices más relevantes dentro del análisis.

De igual forma, las variables con mayor índice de dependencia dentro de los resultados de análisis estructural, son existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos con once (13), seguido de la “Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa“ con diez (10) y el área de compras está integrada por personas capacitadas con una amplia experiencia laboral” con once (11).

4.3.2 Valores de Motricidad y Dependencia de Variables Claves en el Análisis Interno

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

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

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

Así la tabla 4.9., recoge los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis interno.

$$\% \text{ Motricidad} = 2/177 * 100 = 1,13$$

$$\% \text{ Dependencia} = 11/177 * 100 = 6,21$$

Tabla 4.9 Valores de Motricidad y Dependencia del análisis interno

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
Tienen un reglamento de trabajo.	2	1,13	11	6,21
Posee diseño y estructura organizacional	1	0,56	8	4,52
Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	2	1,13	8	4,52
Las compras son realizadas por personas que tiene capacidad de obtener los equipos	2	1,13	3	1,69
Ausencia de plan estratégico en la empresa	12	6,21	6	3,39
La ausencia coordinación para la división del trabajo en distintas tareas de la misma	8	4,52	3	1,69
Falta de empleados para llevar a cabo de forma eficaz las funciones en la empresa.	6	3,39	3	1,69
Ausencia de un manual de descripción de cargos.	4	2,26	2	1,13
La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	6	3,39	4	2,26
Falta de metas estipuladas por periodos de tiempos.	5	2,82	2	1,13
Ausencia de medición del desempeño de los empleados.	5	2,82	6	3,39
Carencia de control de inventarios y equipos	7	3,95	2	1,13
No existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas	10	5,65	2	1,13
No existe comunicación con los clientes ni con la comunidad en general, para adquirir informaciones relevantes emanadas por la empresa COMPUTER INK C.A.	4	2,26	6	3,39
El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.	11	6,21	3	1,69

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.9 Continuación

Variable	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	5	2,82	6	3,39
Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina	3	1,69	5	2,82
No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	7	3,95	4	2,26
La empresa no realiza actividades de marketing	8	4,52	4	2,26
No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	2	1,13	6	3,39
La empresa no realiza actividades de marketing	9	5,08	3	1,69
Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.	12	6,78	8	4,52
Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.	3	1,69	9	5,08
Limitaciones de cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	6	3,39	6	3,39
a empresa no cuenta con un espacio físico adecuado para desarrollar sus actividades	7	3,95	8	4,52
No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo.	3	1,69	9	5,08
Ausencia de indicadores para el control de procesos.	3	1,69	7	3,95
Carencia de los procesos de trabajos para los empleados de la empresa.	6	3,39	10	5,65
Ausencia de un sistema de gestión de inventario del almacén.	7	3,95	7	3,95
Carece de un sistema de información automatizado que permita realizar con mayor eficiencia la ejecución de las actividades administrativas en relación a la toma de decisiones	9	5,08	10	5,08
TOTAL	177	100%	177	100%

Fuente: El autor (2018)

4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para la elaboración de la Matriz EFI se consultó al presidente de la empresa, bajo una entrevista informal y en conjunto a la apreciación a lo largo de la

observación directa se llegó a un acuerdo estableciendo las clasificaciones mostradas (ver tabla N° 4.10). Estas calificaciones se consideraron bajo el esquema presentado por Fred David, cuyos criterios son: para una debilidad mayor (calificación = 1), para una debilidad menor (calificación = 2), para una fortaleza menor (calificación = 3) y una fortaleza mayor (calificación = 4).

Tabla 4.10 Puntajes de las fortalezas y debilidades de la Matriz EFI

Variable	Puntaje
Tienen un reglamento de trabajo.	4
Posee diseño y estructura organizacional	3
Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	4
Las compras son realizadas por personas que tiene capacidad de obtener los equipos	4
Ausencia de medición del desempeño de los empleados.	2
Carencia de control de inventarios y equipos	2
No existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas	2
No existe comunicación con los clientes ni con la comunidad en general, para adquirir informaciones relevantes emanadas por la empresa COMPUTER INK C.A.	1
El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.	1
Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	2
Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina	1
No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	2
No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	2
La empresa no realiza actividades de marketing	1
Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.	2
Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	1
Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina	1
No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	1
No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el servicio	1
La empresa no realiza actividades de marketing	1
Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.	2
Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	1
Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina	2
No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	1
Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.	1
La empresa no cuenta con un espacio físico adecuado para desarrollar sus actividades	1
No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo.	1
Ausencia de indicadores para el control de procesos.	1
Ausencia de un sistema de gestión de inventario del almacén.	1
Carece de un sistema de información automatizado que permita realizar con mayor eficiencia la ejecución de las actividades administrativas en relación a la toma de decisiones	2

Fuente: El autor (2018)

Luego de haber efectuado la calificación de cada variable, se llegó a la determinación de los valores ponderados que permiten obtener las ponderaciones de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, esto facilitó la asignación de valores más precisos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En la tabla 4.10, se observan los valores ponderados de la Matriz EFI. Para la determinación de los valores ponderados de la matriz EFI se procedió de la siguiente manera:

a) Se tomaron las variables internas.

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

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

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

$$FPI = \frac{VPI \times 100}{\text{Total VPI}} \quad (\text{Ec. N}^\circ 4.4)$$

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

$$PI = \frac{FPI}{100} \quad (\text{Ec. N}^\circ 4.5)$$

Ejemplo $VPI = 1,13 + 1 / 6,21 = 1,29$

$$FPI = (1,29 \times 100) / 110,41 = 1,17$$

$$PI = 1,17 / 100 = 0,012$$

Tabla 4.11 Ponderaciones para las variables de la Matriz EFI

Variable	%M	%D	VPI	FPI	PI
Tienen un reglamento de trabajo.	1,13	6,21	1,29	1,17	0,012
Posee diseño y estructura organizacional	0,56	4,52	0,78	0,71	0,007
Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	1,13	4,52	1,35	1,22	0,012
Las compras son realizadas por personas que tiene capacidad de obtener los equipos	1,13	1,69	1,72	1,56	0,016
No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en la empresa COMPUTER INK C.A.	6,21	3,39	6,50	5,89	0,059
La ausencia coordinación para la división del trabajo en distintas tareas de la misma	4,52	1,69	5,11	4,63	0,046
Falta de empleados para llevar a cabo de forma eficaz las funciones en la empresa.	3,39	1,69	3,98	3,61	0,036
Ausencia de un manual de descripción de cargos.	2,26	1,13	0,00	0,00	0,000
La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	3,39	2,26	3,83	3,47	0,035
Falta de metas estipuladas por periodos de tiempos.	2,82	1,13	3,70	3,36	0,034
Ausencia de medición del desempeño de los empleados.	2,82	3,39	3,11	2,82	0,028
Carencia de control de inventarios y equipos	3,95	1,13	4,83	4,38	0,044
No existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas	5,65	1,13	6,53	5,92	0,059
No existe comunicación con los clientes ni con la comunidad en general, para adquirir informaciones relevantes emanadas por la empresa COMPUTER INK C.A.	2,26	3,39	2,55	2,31	0,023
El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.	6,21	1,69	6,80	6,16	0,062
Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	2,82	3,39	3,11	2,82	0,028
Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina	1,69	2,82	2,04	1,85	0,019
No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	3,95	2,26	4,39	3,98	0,040
No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	1,13	3,39	1,42	1,29	0,013
Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.	5,08	1,69	5,67	5,14	0,051
La empresa no realiza actividades de marketing	6,78	4,52	7,00	6,34	0,063

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.11 continuación

Variable	%M	%D	VPI	FPI	PI
Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.	1,69	5,08	1,89	1,71	0,017
Limitaciones de cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	3,39	3,39	3,68	3,34	0,033
a empresa no cuenta con un espacio físico adecuado para desarrollar sus actividades	3,95	4,52	4,17	3,78	0,038
No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo.	1,69	5,08	1,89	1,71	0,017
Ausencia de indicadores para el control de procesos.	1,69	3,95	1,94	1,76	0,018
Carencia de los procesos de trabajos para los empleados de la empresa.	3,39	5,65	3,57	3,23	0,032
Ausencia de un sistema de gestión de inventario del almacén.	3,95	3,95	4,20	3,81	0,038
Carece de un sistema de información automatizado que permita realizar con mayor eficiencia la ejecución de las actividades administrativas en relación a la toma de decisiones	5,08	5,08	5,28	4,78	0,048

Fuente: El autor (2018)

Luego de obtener los puntajes respectivos se procedió a realizar finamente la matriz EFI, en la cual se multiplica la ponderación interno por la calificación de cada variable, dando como resultado un total ponderado. En la tabla 4.11 se presentan los resultados correspondientes:

Tabla 4.12 Matriz EFI de la empresa

Variable	PI	Calificación	Total Ponderado
Tienen un reglamento de trabajo.	0,012	4	0,003
Posee diseño y estructura organizacional	0,007	3	0,002
Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa.	0,012	4	0,003
Las compras son realizadas por personas que tiene capacidad de obtener los equipos	0,016	4	0,005
No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en la empresa COMPUTER INK C.A.	0,059	2	0,032
La ausencia coordinación para la división del trabajo en distintas tareas de la misma	0,046	2	0,024
Falta de empleados para llevar a cabo de forma eficaz las funciones en la empresa.	0,036	2	0,018

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.12 Continuación

Variable	PI	Calificación	Total Ponderado
Ausencia de un manual de descripción de cargos.	0,000	1	0,000
La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones	0,035	1	0,034
Falta de metas estipuladas por periodos de tiempos.	0,034	2	0,017
Ausencia de medición del desempeño de los empleados.	0,028	1	0,028
Carencia de control de inventarios y equipos	0,044	2	0,024
No existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas	0,059	2	0,029
No existe comunicación con los clientes ni con la comunidad en general, para adquirir informaciones relevantes emanadas por la empresa COMPUTER INK C.A.	0,023	1	0,023
El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.	0,062	2	0,031
Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.	0,028	1	0,028
Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina	0,019	1	0,018
No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio	0,040	1	0,044
No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.	0,013	1	0,013
Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.	0,063	1	0,048
Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos.	0,033	1	0,018
Limitaciones de cobertura y mejora de sueldos y salarios de los empleados.	0,038	1	0,017
a empresa no cuenta con un espacio físico adecuado para desarrollar sus actividades	0,017	1	0,037
No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo.	0,018	1	0,013
Ausencia de indicadores para el control de procesos.	0,032	1	0,017
Carencia de los procesos de trabajos para los empleados de la empresa.	0,038	1	0,033
Ausencia de un sistema de gestión de inventario del almacén.	0,048	1	0,038

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.12 continuación

Variable	PI	Calificación	Total Ponderado
Carece de un sistema de información automatizado que permita realizar con mayor eficiencia la ejecución de las actividades administrativas en relación a la toma de decisiones	0,018	2	0,024
TOTAL	1,000	-	1,378

Fuente: El autor (2018)

Como se logra observar se obtuvo una puntuación ponderada total de 1,378, que se encuentra por debajo de la Media (2,5), la cual indica el estimado que debe tener una empresa para ser funcional, mostrando que la empresa no aprovecha sus fortalezas para enfrentar sus debilidades, haciendo a la dependencia débil internamente. Además, es de notar que las debilidades son veintiocho (28), es decir, mayores numéricamente en comparación con las fortalezas. De los puntos débiles detectados, los más significativos fueron “No cuenta con ningún tipo de plan estratégico para mejorar las actividades del personal que labora en la empresa, el talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes. No existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas. Quedado sin prioridad la evaluación del personal

Cabe estacar, también posee aspectos fuertes que pueden ser aprovechados frente a los demás como: Tienen un reglamento de trabajo”, seguido de la Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa, las compras son realizadas por personas que tiene capacidad de obtener los equipos donde estos tres aspectos representan puntos favorables para la empresa COMPUTER INK C.A.

4.4 Auditoría Externa

4.4.1 El análisis de las Fuerzas Externas Económicas, Permitió Identificar los Factores Considerados Oportunidades y Amenazas, los Cuales se Listan a Continuación:

- Oportunidades
 - ✓ Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos

- Amenazas
 - ✓ Inestabilidad económica del país.
 - ✓ Incremento de la tasa de inflación.
 - ✓ Estancamiento de la actividad económica asociada a la compra ventas de quipos de computación, material de oficina y prestación de servicio técnico
 - ✓ Caída de la producción de petróleo
 - ✓ Retraso de los pedidos de quipos de computación, material de oficina y herramientas por parte de los proveedores

4.4.2 Del Análisis de las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales, Permitió Identificar las Oportunidades y Amenazas Referentes a Dicho Punto:

- Amenazas
 - ✓ Incremento frecuente de impuestos y ordenanzas municipales
 - ✓ Surgimiento de nuevos estatus legales por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL y LOPCYMAT
 - ✓ Inestabilidad política en el país.

4.4.3 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

En resumen se pueden considerar los siguientes factores claves:

- Oportunidades:
 - ✓ Ubicación geográfica favorable.
 - ✓ Existencia de clientes potenciales a nivel regional.
 - ✓ Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)

- Amenazas:
 - ✓ Existencia de un clima de inseguridad en la zona

4.4.5 Fuerzas Tecnológicas

En resumen se pueden considerar los siguientes factores claves:

- Oportunidades
 - ✓ Disponibilidad de equipos de avanzada tecnología.
 - ✓ Fácil acceso al mercado de sistemas de información gerenciales integrados.

- Amenazas
 - ✓ Incremento excesivo en los precios de los productos tecnológicos y de material de oficina.

4.4.6 Fuerza Competitiva

Es importante destacar que la situación económica del país se presenta una escasez de productos. Por tanto los factores identificados son:

- Oportunidades
 - ✓ Existencia de proveedores en la zona

- Amenazas
 - ✓ Existencia de competidores en la zona

4.4.7 Factores Identificados en el Análisis Externo

A través de la aplicación de la auditoría externa, se procedió a determinar las variables externas que se centran en la identificación de las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa COMPUTER INK, C.A, con el fin de construir una matriz de factores Externos (EFE), para así determinar cómo se encuentra la organización. En la Tabla 4.1.3 mostrada a continuación se resumen los factores externos identificados.

Tabla 4.1.3 Factores externos identificados

Oportunidades		Amenazas	
O1	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	A1	Inestabilidad económica del país
O2	Ubicación geográfica favorable	A2	Incremento de la tasa de inflación
O3	Existencia de clientes potenciales a nivel regional.	A3	Estancamiento de la actividad económica asociada a la compra ventas de quipos de computación, material de oficina y prestación de servicio técnico
O4	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	A4	Caída de la producción de petróleo
O5	Disponibilidad de equipos de avanzada tecnología	A5	Retraso de los pedidos de quipos de computación, material de oficina y herramientas por parte de los proveedores
O6	Fácil acceso al mercado de sistemas de información gerenciales integrados.	A6	Incremento frecuente de impuestos y ordenanzas municipales
O7	Existencia de proveedores en la zona	A7	Surgimiento de nuevos estatus legales por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL y LOPCYMAT
		A8	Inestabilidad política en el país
		A9	Existencia de un clima de inseguridad en la zona
		A10	Incremento excesivo en los precios de los productos tecnológicos y de material de oficina.
		A11	Existencia de competidores en la zona

Fuente: El autor (2018)

4.3.8 Análisis Estructural de las Variables Externas

Al identificar las variables externas de la empresa, se procedió a realizar el análisis de las mismas, con el fin de otorgarles sus respectivas ponderaciones. Para la construcción de esta matriz de análisis estructural, se estableció el sistema binario de oposición, asignándole valor 1 si es influencia real y valor 0 si existe una influencia nula de la variable en cuestión sobre otra.

Este análisis permitió identificar cuáles son aquellas fuerzas motrices y dependientes dentro del sistema constituido por las variables externas identificadas (ver tabla 4.1.4), esta identificación facilitó realizar la jerarquización de los factores, permitiendo hacer mayor énfasis sobre estas, al momento de generar estrategias, ya que de forma directa son las que hacen que el sistema se movilice.

Tabla 4.1.4 Análisis estructuras de los factores externos identificados

N	Variables	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	Mot
O1	Disponibilidad de proveedores para solicitud de créditos	-	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	6
O2	Ubicación geográfica favorable	1	-	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	8
O3	Existencia de clientes potenciales a nivel regional.	0	1	-	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	6
O4	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0	1	0	-	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
O5	Disponibilidad de equipos de avanzada tecnología	1	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
O6	Fácil acceso al mercado de sistemas de información gerenciales integrados.	0	1	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
O7	Existencia de proveedores en la zona	0	1	1	0	0	0	-	1	1	0		1	0	0	1	0	0	1	7
A1	Inestabilidad económica del país	1	0	1	0	0	0	1	-	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	10
A2	Incremento de la tasa de inflación	1	0	1	0	0	0	0	1	-	1	0	0	0	1	0	0	0	0	5
A3	Estancamiento de la actividad económica asociada a la compra ventas de quipos de computación, material de oficina y prestación de servicio técnico	0	0	1	0	0	0	0	1	1	-	1	0	0	0	1	0	0	0	5
A4	Caída de la producción del petróleo	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	-	0	0	0	0	0	0	0	3
A5	Retraso de los pedidos de quipos de computación, material de oficina y herramientas por parte de los proveedores	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	-	0	0	1	0	0	0	3
A6	Incremento frecuente de impuestos y ordenanzas municipales	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	-	0	1	0	0	0	2
A7	Surgimiento de nuevos estatus legales por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL y LOPCYMAT	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	-	0	0	0	0	2
A8	Inestabilidad política en el país	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	-	1	0	0	6
A9	Existencia de un clima de inseguridad en la zona	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	-	0	0	4
A10	Incremento excesivo en los precios de los productos tecnológicos y de material de oficina.	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	3
A11	Existencia de competidores en la zona	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	4
Dependencia		6	8	6	2	2	3	6	10	7	5	3	3	2	2	6	4	3	4	82

Fuente: El autor (2018)

Tomando como base los resultados obtenidos en la tabla 4.1.4, se procedieron a calcular los respectivos porcentajes de motricidad y de dependencia de cada variable, a través de las siguientes formulas: (Ec. N° 4.1) y (Ec. N° 4.2)

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

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

El índice de motricidad está representado por la suma de los valores por fila, el cual revela las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes, en otras palabras, muestra la influencia de cada una sobre las demás, en donde la “Inestabilidad económica del país” y “Ubicación geográfica favorable” resultaron las variables con la mayor influencia en el sistema, ya que, su motricidad es de 10 con 12,20 % y 8 con 9,76 %, respectivamente.

En este sentido, la matriz de análisis estructural de los factores externos, también determinó los índices de dependencia de las variables, el cual esta representado por la sumatoria de las columnas, lo cual indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. De esta manera, “Inestabilidad económica del país”, “Ubicación geográfica favorable” e “Incremento de la tasa de inflación” resultaron las variables con la mayor influencia en el sistema, ya que, su dependencia es de 10 con 12,20 %, 8 con 9,76 % y 7 con 8,53%, respectivamente (ver tabla 4.1.5).

Tabla 4.1.5 Porcentajes de motricidad y dependencia factores externos

N	Variables	Mot	% Mot	Dep	% Dep
O1	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	6	7,32%	6	7,32%
O2	Ubicación geográfica favorable	8	9,75%	8	9,75%
O3	Existencia de clientes potenciales a nivel regional.	6	7,32%	6	7,32%
O4	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	3	3,66%	2	2,44%
O5	Disponibilidad de equipos de avanzada tecnología	2	2,44%	2	2,44%
O6	Fácil acceso al mercado de sistemas de información gerenciales integrados.	3	3,66%	3	3,66%
O7	Existencia de proveedores en la zona	7	8,53%	6	7,32%
A1	Inestabilidad económica del país	10	12,20%	10	12,20%
A2	Incremento de la tasa de inflación	5	6,09%	7	8,53%
A3	Estancamiento de la actividad económica asociada a la compra ventas de quipos de computación, material de oficina y prestación de servicio técnico	5	6,09%	5	6,09%
A4	Caída de la producción de petróleo	3	3,66%	3	3,66%
A5	Retraso de los pedidos de quipos de computación, material de oficina y herramientas por parte de los proveedores	3	3,66%	3	3,66%
A6	Incremento frecuente de impuestos y ordenanzas municipales	2	2,44%	2	2,44%
A7	Surgimiento de nuevos estatus legales por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL y LOPCYMAT	2	2,44%	2	2,44%
A8	Inestabilidad política en el país	6	7,32%	6	7,32%
A9	Existencia de un clima de inseguridad en la zona	4	4,88%	4	4,88%
A10	Incremento excesivo en los precios de los productos tecnológicos y de material de oficina.	3	3,66%	3	3,66%
A11	Existencia de competidores en la zona	4	4,88%	4	4,88%
Total		82	100%	82	100%

Fuente: El autor (2018)

4.3.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El paso final de la Auditoría Externa consistió en construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resumió y evaluó las oportunidades y amenazas presentes en la empresa COMPUTER INK, C.A, tomando como base el Análisis Estructural para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado, con el fin de dilucidar cómo se encuentra la dependencia en el ámbito externo.

En aras de formular la Matriz EFE se consultó al presidente de COMPUTER INK, C.A, bajo una entrevista informal y en conjunto a la apreciación derivada la observación directa, se llegó a un acuerdo estableciendo las clasificaciones mostradas en la tabla 4.1.6.

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

Tabla 4. 5 Calificación de las oportunidades y amenazas de la matriz EFE

VARIABLES		CALIF.
1	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	3
2	Ubicación geográfica favorable	4
3	Existencia de clientes potenciales a nivel regional.	3
4	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	3
5	Disponibilidad de equipos de avanzada tecnología	1
6	Fácil acceso al mercado de sistemas de información gerenciales integrados.	1
7	Existencia de proveedores en la zona	4
1	Inestabilidad económica del país	2
2	Incremento de la tasa de inflación	1
3	Estancamiento de la actividad económica asociada a la compra ventas de quipos de computación, material de oficina y prestación de servicio técnico	2
4	Caída de la producción de petróleo	2
5	Retraso de los pedidos de quipos de computación, material de oficina y herramientas por parte de los proveedores	2
6	Incremento frecuente de impuestos y ordenanzas municipales	3
7	Surgimiento de nuevos estatus legales por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL y LOPCYMAT	4
8	Inestabilidad política en el país	2
9	Existencia de un clima de inseguridad en la zona	3
10	Incremento excesivo en los precios de los productos tecnológicos y de material de oficina.	1
11	Existencia de competidores en la zona	4

Fuente: El autor (2018)

Para la aplicación de la matriz EFE, es necesario contar con un conjunto de ponderaciones aplicadas a los factores, estos deben estar entre un rango de 0,0 hasta

1,0. La asignación de valores puede hacerse de modo subjetivo, pero muchas veces no es conveniente realizarlo de esta forma, por ello se aplica el método de análisis estructural, que permite calcular estos valores a través de la relación motricidad - dependencia que existe entre las variables sujetas a un estudio, reduciendo la subjetividad en la asignación de las ponderaciones a las variables.

Para la determinación de los valores ponderados de la matriz EFE se procedió de la siguiente manera:

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

$$VPE = \%M + \frac{1}{\%D} ; \text{Siempre que \%D sea } > 0 \quad [\text{Ec. 4.6}]$$

$$\text{Ejemplo: } VPE = 7.32 + \frac{1}{7} \cdot 32 = 7,46$$

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

$$FPE = \frac{VPE}{\text{Total VPE}} \times 100 \quad [\text{Ec. 4.7}]$$

$$\text{Ejemplo: } FPE = \frac{7,46}{104,12} \times 100 = 7,16$$

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

$$PE = \frac{FPE}{100} \quad [\text{Ec. 4.8}]$$

$$\text{Ejemplo: } PE = 4 \cdot \frac{5}{100} = 0.05$$

Tabla 4.1.7 Ponderaciones para las variables de la Matriz EFE

	VARIABLES	%Mot.	%Dep.	VPE	FPE	PE
1	Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos	7,32%	7,32%	7,46	7,16	0,07
2	Ubicación geográfica favorable	9,75%	9,75%	9,85	9,36	0,09
3	Existencia de clientes potenciales a nivel regional.	7,32%	7,32%	7,46	7,16	0,07
4	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	3,66%	2,44%	4,07	3,91	0,04
5	Disponibilidad de equipos de avanzada tecnología	2,44%	2,44%	2,85	2,74	0,03
6	Fácil acceso al mercado de sistemas de información gerenciales integrados.	3,66%	3,66%	3,93	3,77	0,04
7	Existencia de proveedores en la zona	8,53%	7,32%	8,65	8,31	0,08
8	Inestabilidad económica del país	12,20%	12,20%	12,28	11,79	0,12
9	Incremento de la tasa de inflación	6,09%	8,53%	6,21	5,96	0,06
10	Estancamiento de la actividad económica asociada a la compra ventas de quipos de computación, material de oficina y prestación de servicio técnico	6,09%	6,09%	6,25	6,00	0,06
11	Caída de la producción de petróleo	3,66%	3,66%	3,93	3,77	0,04
12	Retraso de los pedidos de quipos de computación, material de oficina y herramientas por parte de los proveedores	3,66%	3,66%	3,93	3,77	0,04
13	Incremento frecuente de impuestos y ordenanzas municipales	2,44%	2,44%	2,85	2,74	0,03
14	Surgimiento de nuevos estatus legales por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL y LOPCYMAT	2,44%	2,44%	2,85	2,74	0,03
15	Inestabilidad política en el país	7,32%	7,32%	7,46	7,16	0,07
16	Existencia de un clima de inseguridad en la zona	4,88%	4,88%	5,08	4,88	0,05
17	Incremento excesivo en los precios de los productos tecnológicos y de material de oficina.	3,66%	3,66%	3,93	3,77	0,04
18	Existencia de competidores en la zona	4,88%	4,88%	5,08	4,88	0,05
	TOTAL	100	100	104,12	100,00	1,00

Fuente: El autor (2018)

Luego de obtener los puntajes respectivas se procedió a realizar la matriz EFE. En la tabla 4.1.8 se presentan los resultados correspondientes:

Tabla 4.1.8 Matriz EFE de la empresa COMPUTER INK, C.A

VARIABLES		PE	CALIF.	TOTAL PONDERADO
1	Disponibilidad de proveedores bancarios y entes gubernamentales para solicitud de créditos	0,07	3	0,21
2	Ubicación geográfica favorable	0,09	4	0,36
3	Existencia de clientes potenciales a nivel regional.	0,07	2	0,14
4	Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)	0,04	3	0,12
5	Disponibilidad de equipos de avanzada tecnología	0,03	1	0,03
6	Fácil acceso al mercado de sistemas de información gerenciales integrados	0,04	1	0,04
7	Existencia de proveedores en la zona	0,08	3	0,24
8	Inestabilidad económica del país	0,12	2	0,24
9	Incremento de la tasa de inflación	0,06	1	0,06
10	Estancamiento de la actividad económica asociada a la construcción	0,06	1	0,06
11	Caída de los precios del petróleo	0,04	2	0,08
12	Retraso de los pedidos de materiales y herramientas por parte de los proveedores	0,04	1	0,04
13	Incremento frecuente de impuestos y ordenanzas municipales	0,03	2	0,06
14	Surgimiento de nuevos estatus legales por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL y LOPCYMAT	0,03	2	0,06
15	Inestabilidad política en el país	0,07	1	0,07
16	Existencia de un clima de inseguridad en la zona	0,05	1	0,05
17	Incremento excesivo en los precios de los productos tecnológicos	0,04	2	0,08
18	Existencia de competidores en la zona	0,05	2	0,1
TOTAL		1,00	-	2,04

Fuente: El autor (2018)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), el valor ponderado obtenido (2,04) está por debajo del valor ponderado promedio de 2,5; este indicador señala que la empresa COMPUTER INK C.A, no aprovecha sus oportunidades para contrarrestar las amenazas lo cual resulta

contraproducente para el desarrollo normal de las actividades de la organización, puesto que no anticipan de manera eficiente las situaciones externas que afectan el desempeño de sus actividades.

Es de resaltar que, una de las variables de mayor impacto la cual se clasifica en rango de las oportunidades es: “Ubicación geográfica favorable”, así mismo se obtuvieron variables que se podrían aprovechar en su calidad de oportunidades, tales como; “Disponibilidad de proveedores bancarios para solicitud de créditos” y “Disponibilidad de equipos de avanzada tecnología.”

En este sentido, queda reflejado de igual forma, que las variables más difíciles de evitar, las cuales se clasifican en el ramo de las amenazas son: “Inestabilidad económica del país”, “Incremento frecuente de impuestos y ordenanzas municipales” y “Existencia de competidores en la zona

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

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

Tabla 4.1.9 Estrategias FO

ESTRATEGIAS FO	Fortalezas
Oportunidades	F1. Tienen un reglamento de trabajo. F2. Posee diseño y estructura organizacional F3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa F4. Las compras son realizadas por personas que tiene capacidad de obtener los equipos
O1. Ubicación geográfica favorable O2. Existencia de clientes potenciales en la zona O3. Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales) O4. Alta competitividad en la zona O5. Disponibilidad de equipos de avanzada tecnología O6. Fácil acceso al mercado de sistemas de información gerenciales integrados. O7. Existencia de proveedores en la zona	FO1. Establecer mecanismos de enlace entre COMPUTER INK, C.A., y todas las organizaciones de la zona para ofrecer productos. (F2, F3, F4, O1, O2,) FO2. Realizar actividades de capacitación y orientación dirigidas a los empleados de la empresa, referentes a los procesos y actividades administrativas y gerenciales. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4) FO3. Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos. (F3, F4, O3, O4)

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.1.10 Estrategias FA

ESTRATEGIAS FA	Fortalezas
Amenazas	F1. Tienen un reglamento de trabajo. F2. Posee diseño y estructura organizacional F3. Existencia de motivación al logro de las metas en los miembros de la empresa F4. Las compras son realizadas por personas que tiene capacidad de obtener los equipos
A1. Incremento de la inflación A2. Inestabilidad económica del país A3. Disminución de los precios del petróleo venezolano A4. Estancamiento de la actividad económica asociada a la compra ventas de quipos de computación, material de oficina y prestación de servicio técnico A5. Retraso de los pedidos de quipos de computación, material de oficina y herramientas por parte de los proveedores	FA1. Ampliar las opciones en precios y formas de pago, para las empresas de la zona, a objeto de obtener ventas y recursos económicos. (F3, F4, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9) FA2. Conservar relaciones con los clientes, ofrecer promociones y otro tipo de acciones con el fin de mantener los clientes de la empresa (F2, F4, A1, A2, A5)
A6. Incremento frecuente de impuestos y ordenanzas municipales A7. Surgimiento de nuevos estatus legales por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL y LOPCYMAT A8. Inestabilidad política en el país A9. Existencia de un clima de inseguridad en la zona A10. Incremento excesivo en los precios de los productos tecnológicos y de material de oficina. A11. Existencia de competidores en la zona	FA3. Elaborar catálogos de los diferentes productos los que cuenta COMPUTER INK, CA, con el costo y las especificaciones correspondientes, para la simplificación de la elección de los clientes (F1, F4, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A10, A11)

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.1.11 Estrategias DO

	Debilidades
ESTRATEGIAS DO	<p>D1. Ausencia de plan estratégico en la empresa</p> <p>D2. La ausencia coordinación para la división del trabajo en distintas tareas de la misma</p> <p>D3. Falta de empleados para llevar a cabo de forma eficaz las funciones en la empresa.</p> <p>D4. Ausencia de un manual de descripción de cargos</p> <p>D5. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones</p> <p>D6. Ausencia de medición del desempeño de los empleados.</p> <p>D7. Carencia de control de inventarios y equipos</p> <p>D8. No existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas</p> <p>D9. No existe comunicación con los clientes ni con la comunidad en general, para adquirir informaciones relevantes emanadas por la empresa COMPUTER INK C.A.</p> <p>D10. El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.</p>
	<p>D11. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.</p> <p>D12. Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina</p> <p>D13. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.</p> <p>D14. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio</p> <p>D15. Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos</p> <p>D16. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.</p> <p>D17. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.</p> <p>D18. Dificultad para adquirir el equipo y materiales de oficina</p> <p>D19. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del</p> <p>D20. Recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.</p>

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.1.11 continuación

	<p>D21. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio</p> <p>D22 .Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos</p> <p>D23. La empresa no cuenta con un espacio físico adecuado para desarrollar sus actividades</p> <p>D24.No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo</p> <p>D25.Ausencia de indicadores para el control de procesos.</p> <p>D26.Carencia de los procesos de trabajos para los empleados de la empresa</p> <p>D27.Ausencia de un sistema de gestión de inventario del almacén.</p> <p>D28.Carece de un sistema de información automatizado que permita realizar con mayor eficiencia la ejecución de las actividades administrativas en relación a la toma de decisiones trabajadores</p>
Oportunidades	
<p>O1. Ubicación geográfica favorable</p> <p>O2. Existencia de clientes potenciales en la zona</p> <p>O3. Disponibilidad de fuerza laboral (técnico y profesionales)</p> <p>O4. Alta competitividad en la zona</p> <p>O5. Disponibilidad de equipos de avanzada tecnología</p> <p>O6. Fácil acceso al mercado de sistemas de información gerenciales integrados.</p> <p>Existencia de proveedores en la zona</p>	<p>DO1. Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31,O1, O2, O3, O4)</p> <p>DO2. Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de capacitación y conocimiento del personal actual (D1, D2,D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31,O1, O2, O3, O4)</p>

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.1.12 Estrategias DA

	Debilidades
ESTRATEGIAS DA	<p>D1. Ausencia de plan estratégico en la empresa</p> <p>D2. La ausencia coordinación para la división del trabajo en distintas tareas de la misma</p> <p>D3. Falta de empleados para llevar a cabo de forma eficaz las funciones en la empresa.</p> <p>D4. Ausencia de un manual de descripción de cargos</p> <p>D5. La comunicación, carece de dirección y sentido, ocasionando conflictos, su falta de gestión y la inexistente búsqueda de soluciones</p> <p>D6. Ausencia de medición del desempeño de los empleados.</p> <p>D7. Carencia de control de inventarios y equipos</p> <p>D8. No existe comunicación en entre los empleados y las distintas todas las áreas</p> <p>D9. No existe comunicación con los clientes ni con la comunidad en general, para adquirir informaciones relevantes emanadas por la empresa COMPUTER INK C.A.</p> <p>D10. El talento humano no está cualificado y calificado para el desarrollo de las actividades necesarias que cubran los requerimientos de los clientes.</p> <p>D11. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.</p> <p>D12. Dificultad para adquirir los equipo y materiales de oficina</p> <p>D13. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.</p> <p>D14. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio</p> <p>D15. Existencia de una gerencia despreocupada por la exhibición de sus productos</p> <p>D16. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.</p> <p>D17. Insatisfacción de los clientes por los servicios de la empresa.</p> <p>D18. Dificultad para adquirir el equipo y materiales de oficina</p> <p>D19. No está estructurada congruentemente con los propósitos trazados en función del</p> <p>D20. Recurso humano requerido, contratado y utilizado para atender al público.</p> <p>D21. No ha desarrollado un Recurso Humano competente para el Servicio</p>

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.1.12 continuación

	<p>D23. La empresa no cuenta con un espacio físico adecuado para desarrollar sus actividades</p> <p>D24.No diseñan el trabajo, la medición del trabajo, el enriquecimiento del trabajo</p> <p>D25.Ausencia de indicadores para el control de procesos.</p> <p>D26.Carencia de los procesos de trabajos para los empleados de la empresa</p> <p>D27.Ausencia de un sistema de gestión de inventario del almacén.</p> <p>D28.Carece de un sistema de información automatizado que permita realizar con mayor eficiencia la ejecución de las actividades administrativas en relación a la toma de decisiones trabajadores</p>
Amenazas	
<p>A1. Incremento de la inflación</p> <p>A2.Inestabilidad económica del país</p> <p>A3.Disminución de los precios del petróleo venezolano</p> <p>A4. Estancamiento de la actividad económica asociada a la compra ventas de quipos de computación, material de oficina y prestación de servicio técnico</p> <p>A5 Retraso de los pedidos de quipos de computación, material de oficina y herramientas por parte de los proveedores</p> <p>A6. Incremento frecuente de impuestos y ordenanzas municipales</p> <p>A7.Surgimiento de nuevos estatus legales por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL y LOPCYMAT</p> <p>A8.Inestabilidad política en el país</p> <p>A9.Existencia de un clima de inseguridad en la zona</p> <p>A10.Incremento excesivo en los precios de los productos tecnológicos y de material de oficina.</p> <p>A11. Existencia de competidores en la zona</p>	<p>DA1. Fomentar las actividades asociadas a la planificación estratégica en cuanto a mejorar las actividades de la empresa. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, A1, A2, A3, A4, A6, A10).</p> <p>DA2. Implementar sistemas de información e interfaces tecnológicas orientadas a automatizar los procesos de la organización y acercar la comunicación entre los empleados. (D5, D8, D9, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, A3)</p> <p>DA3. Implementar mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa, para conocer sus incomodidades o sugerencias y establecer cambios (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D12, D13, D14, D15, D17, D18, D20, D21, D22, D23, D24, D25, D26, D27, D28, D29, D30, D31, A1, A2, A3, A4, A10, A11).</p>

Fuente: El autor (2018)

4.2 Establecimiento de la Visión y Misión de los Objetivos Estratégicos de la Empresa COMPUTER INK C.A.

El desarrollo de una visión y misión determina el rumbo de una organización; su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta. En tal sentido, esclarecer qué es lo que pretende hacer y en qué se quiere convertir a largo plazo, para establecer qué dirección seguirá en el futuro y qué actividades considera desarrollar para consolidarse en una posición específica. Estas deben estar apoyadas por objetivos que actúen como patrones de acción hacia el cumplimiento de la misma y por ende hacia el rendimiento y avance de la organización.

Basado en observaciones directas y entrevistas no estructuradas realizadas al presidente y al personal que labora en la empresa COMPUTER INK C.A. se determinó que la misma no cuenta con una misión y visión que le permita encaminarse para alcanzar el éxito. La empresa tampoco cuenta con objetivos estratégicos que le garantice alcanzar metas a corto y largo plazo. Por lo cual se hace necesaria la declaración de estos.

4.2.1. Declaración de la Visión de la Empresa

Para la redacción y declaración de la visión estratégica de la empresa COMPUTER INK C.A, se contó con el criterio del presidente de la organización, sin dejar de lado la participación de todo el personal que hace vida dentro de la empresa para así obtener información de lo que se desea a futuro para la misma, dándole respuesta a la pregunta que formula Strickland y Thompson. Para la elaboración de la visión: ¿Hacia dónde nos dirigimos?

4.2.1.1 Visión

“Ser una empresa líder reconocida en el oriente del país en las actividades derivadas a la comercialización de artículos tecnológicos, mobiliarios, material de oficina y servicio técnico, orientados a la mejora continua y comprometido con la innovación para así cumplir con los estándares y exigencias establecidos por nuestros clientes del año 2019”

4.2.1.2 Validación de la Visión

De acuerdo con la perspectiva de Strickland y Thompson, (op.cit), la visión debe dar respuesta a la pregunta ¿En que nos queremos convertir?, por ello, la respuesta que da la visión establecida es la siguiente:

Nos queremos convertir en “una empresa líder reconocida en el oriente del país en las actividades comercialización de artículos tecnológicos, mobiliarios, material de oficina y servicio técnico, orientados a la mejora continua y comprometido con la innovación

4.2.1.3 Declaración de la Misión

En concordancia con lo planteado por Strickland y Thompson, (op.cit), donde afirman que una misión bien redactada debe responder a las preguntas, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos?, pero en este caso se cambió la tercera pregunta por ¿Qué nos diferencia?, ya que esta última fue tomada para la formulación de la Visión, logrando con esto marcar la diferencia entre la Misión y Visión.

4.2.1.4 Misión

“COMPUTER INK C.A, es una empresa del sector de comercio de artículos tecnológicos, mobiliarios, material de oficina y servicio técnico, comprometidos a ofrecer excelentes productos y servicios, dedicados principalmente a la venta de todo tipo de insumo para oficinas y equipos tecnológicos con los más altos estándares de calidad del mercado enfocados en la satisfacción de nuestros clientes, caracterizándonos por ser una empresa honesta donde predomina la ética, el respeto y la responsabilidad en cada una de las actividades que se realizan”.

4.2.1.5 Validación de la Misión

Teniendo en cuenta la perspectiva de Strickland y Thompson, (op.cit), la misión debe dar respuesta a las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, y ¿Qué nos diferencia?, las respuestas que da la misión establecida son las siguientes:

¿Quiénes somos?

Una empresa del sector de comercio principalmente a la venta de todo tipo de insumo para oficinas y equipos tecnológicos con los más altos estándares de calidad del mercado

¿Qué hacemos?

Nos dedicados principalmente a la comercialización de insumo de material, mobiliario de oficinas y equipos tecnológicos con los más altos estándares de calidad del mercado

¿Qué nos diferencia?

Nos diferencia “ser una empresa honesta donde predomina la ética, el respeto y la responsabilidad en cada una de las actividades que se realizan.

4.3. Establecimiento de los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A

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

De la matriz FODA anteriormente propuesta se desprendieron los objetivos estratégicos. Por lo tanto, para definir los objetivos estratégicos se realizó una reunión con los directivos de la organización utilizando como técnica lluvia de ideas se establecieron los siguientes objetivos para cada perspectiva planteada. En este sentido, Kaplan y Norton establecieron cuatro perspectivas básicas para el cuadro de mando integral y esas son las que se utilizaron en este trabajo de investigación:

- **Perspectiva financiera:** esta perspectiva está enfocada en las exigencias para crear valor a la empresa y confianza a los propietarios. Los objetivos financieros de esta perspectiva (aumento de ingresos, mejora de costos, mejora a la productividad, entre otro) nos suelen proporcionar los vínculos necesarios para unir esta con el resto de perspectivas, garantizando así la estabilidad de la empresa COMPUTER INK C.A y facilitando el aprovechamiento de oportunidades que contribuyan con

el crecimiento de la misma. Los objetivos para esta perspectiva fueron los siguientes:

- Ampliar en un 50% la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2018
 - Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018.
 - Mejorar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al 30% a un menor costo en un periodo de tres trimestres del año 2018.
 - Implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos a un 25 % para el primer trimestre del año 2018, que resulten cómodas para los clientes, evitando que desistan del producto ofrecido por causa de la inflación; con el objeto de, contrarrestar la situación y manteniendo el ingreso de la empresa.
-
- Perspectiva cliente: esta perspectiva describe como se crea valor a los clientes, como se satisface la demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos y esfuerzos de desarrollo deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Si la empresa no entrega los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo - efectividad las necesidades de los clientes tanto a corto como a largo plazo, no se generarían ingresos y esto provocaría el desequilibrio económico de la empresa.
 - Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes en un 95%. para el segundo trimestre del año 2018
 - Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes en un 65 % para el primer trimestre del año 2018
 - Crear catálogos de los servicios que presta la organización y así aumentar las ventas en un 65 % para el primer trimestre del año 2018, con el costo, para la

simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa.

Una de las características más importantes de esta perspectiva, es que las empresas deben de identificar los segmentos de cliente y mercado en que quiere competir. Esto es de suma importancia, ya que dependiendo de la elección del mercado o segmento en que queramos competir, los clientes apreciarán más un tipo de estrategia u otro, y en consecuencia, la empresa deberá decantarse por la estrategia que más valoren sus clientes y adoptar los indicadores necesarios para ello.

- Perspectiva procesos internos: las actividades de una organización están incorporadas en los procesos internos que forman la cadena de valor. Todos estos procesos son importantes y deben realizarlos bien la empresa, aunque ésta deberá de destacar en aquel proceso que tenga un máximo impacto sobre la proposición de valor para sus clientes, considerando los otros procesos como de apoyo, no primarios. Dentro de esta perspectiva se proponen los siguientes objetivos:
 - Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas en un 90% para el segundo trimestre del año 2018
 - Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos en un 80% para el primer trimestre del año 2018
 - Implementar mecanismos de medición en un 80% para el primer trimestre del año 2018, para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa, para conocer sus incomodidades o sugerencias y establecer cambios

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

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

- Perspectiva desarrollo y aprendizaje: La estrategia de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos. De modo que el cuadro de mando integral puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dentro de esta perspectiva se proponen lo siguiente:
 - Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados en un 90% para el primer trimestre del año 2018.
 - Desarrollar programas de compensación económica para los empleados por desempeño en un 80% para el segundo trimestre del año 2018
 - Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de conocimiento en un 65% del personal actual para el primer trimestre del año 2018

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

4.3. Establecimiento de los Indicadores de los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A

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

Tabla 4.11 Estrategias Perspectiva financiera

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Ampliar en un 50% la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2018	Búsqueda de mecanismos para enlazar a la empresa con las organizaciones de la zona
Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018.	Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018.
Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018.	Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas
Mejorar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al 30% a un menor costo en un periodo de tres trimestres del año 2018.	Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.12 Estrategias Perspectiva cliente

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes en un 95%. para el segundo trimestre del año 2018	Conocer mejor a nuestros clientes a través de la red de comerciales, tener una buena relación con ellos y ser eficaces ante nuestros clientes
Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes en un 65 % para el primer trimestre del año 2018	Actualizar la información referente a la empresa y a los productos ofrecidos por la misma
Crear catálogos de los servicios que presta la organización y así aumentar las ventas en un 70 % para el primer trimestre del año 2018, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa.	Elaborar catálogos de los productos y servicios ofrecidos por la empresa

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.13. Estrategias Perspectiva procesos internos

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas en un 90% para el segundo trimestre del año 2018	Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva
Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos en un 80% para el primer trimestre del año 2018	Implementar un proceso de innovación tecnológico para agilizar que el servicio de entrega sea rápido y eficiente para los clientes de la empresa.
Implementar mecanismos de medición en un 80% para el primer trimestre del año 2018, para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa, para conocer sus incomodidades o sugerencias y establecer cambios	Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el gerente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.14 Estrategias Perspectiva desarrollo y aprendizaje

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados en un 90% para el primer trimestre del año 2018.	Implementar un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados
Desarrollar programas de compensación económica para los empleados por desempeño en un 80% para el segundo trimestre del año 2018	Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación según el mismo
Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de conocimiento en un 65% del personal actual para el primer trimestre del año 2018	Promover planes de salud y recreativos, planificando encuentros deportivos internos en los cuales los trabajadores y sus familiares son agasajados y es reconocida mediante premiaciones a los trabajadores más destacados durante el intercambio deportivo.

Fuente: El autor (2018)

4.4 Identificación de los Indicadores para la Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la Empresa COMPUTER INK C.A

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

Tabla 4.15 Indicador, meta y estrategia de la perspectiva financiera

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Ampliar en un 50% la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2018	Ingresos por nuevos productos	Aumentar las ventas a través de los nuevos productos un 50% mensual	Búsqueda de mecanismos para enlazar a la empresa con las organizaciones de la zona
Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018.	Rentabilidad en ventas	Aumentar el capital de la empresa al menos 50 % para el tercer trimestre del 2018	Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas
Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018.	Reducir los costos	Costos dividido en beneficios netos en un 50%	Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas
Mejorar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al 30% a un menor costo en un periodo de tres trimestres del año 2018.	facilidades de cobros y pagos	Aumentar el capital de la empresa al menos 30 % para el tercer trimestre del 2018	Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.16 Indicador, meta y estrategia de la perspectiva cliente

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes en un 95%. para el segundo trimestre del año 2018	satisfacción de nuestros clientes	Disminuir los reclamos en un 95% aumentando las ventas en un mismo porcentaje	Conocer mejor a nuestros clientes a través de la red de comerciales, tener una buena relación con ellos y ser eficaces ante nuestros clientes
Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes en un 65 % para el primer trimestre del año 2018	Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes	Aumentar la satisfacción del cliente al menos un 65%	Actualizar la información referente a la empresa y a los productos ofrecidos por la misma
Crear catálogos de los servicios que presta la organización y así aumentar las ventas en un 70 % para el primer trimestre del año 2018, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa.	catálogos de los servicios que presta la organización	Aumentar en un 70% el tiempo las ventas	Elaborar catálogos de los productos y servicios ofrecidos por la empresa

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.17 Indicador, meta y estrategia de la perspectiva procesos internos

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas en un 90% para el segundo trimestre del año 2018	Cuadro de Mando Integral	Cumplir las metas en un 90% en el 2018	Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva
Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos en un 80% para el primer trimestre del año 2018	Tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos	Tener al menos el 80% del proceso de innovación tecnológico	Implementar un proceso de innovación tecnológico para agilizar que el servicio de entrega sea rápido y eficiente para los clientes de la empresa.
Implementar mecanismos de medición en un 80% para el primer trimestre del año 2018, para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa, para conocer sus incomodidades o sugerencias y establecer cambios	grado de satisfacción de los empleados	Aumentar los niveles de productividad al menos en un 80%	Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el presidente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.18 Indicador, meta y estrategia de la perspectiva desarrollo y aprendizaje

Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Estrategia
Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados en un 90% para el primer trimestre del año 2018.	planes de capacitación	Aumentar en un 90% las habilidades y competencias de los empleados	Implementar un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados
Desarrollar programas de compensación económica para los empleados por desempeño en un 80% para el segundo trimestre del año 2018	Programas de compensación económica para los empleados	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 80%	Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación según el mismo
Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de conocimiento en un 65% del personal actual para el primer trimestre del año 2018	Satisfacción y motivación de los empleados	Aumentar la productividad en un 65%	Promover planes de salud y recreativos, planificando encuentros deportivos internos en los cuales los trabajadores y sus familiares son agasajados y es reconocida mediante premiaciones a los trabajadores más destacados durante el intercambio deportivo.

Fuente: El autor (2018)

4.5 Perfil de Cada Indicador

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

Tabla 4.19. Perfil del Indicador Ingresos por nuevos productos

Perspectiva:	Financiera
Objetivo específico	Ampliar en un 50% la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2018
Indicador:	Ingresos por nuevos productos
Meta	Aumentar las ventas a través de los nuevos productos un 25% mensual
Formula	$IPN = \text{Ventas por Productos Nuevos} / \text{Ventas Totales} \times 100$
Periodicidad:	Trimestral
Responsable	Encargado de administración y finanzas, analista de compras
Rango de la gestión	Bueno: 25% al 50%
	Regular: 10% al 30%
	Malo: 00 al 10%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.19. Perfil del Indicador rentabilidad en ventas

Perspectiva:	Financiera
Objetivo específico	Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018
Indicador:	Rentabilidad en ventas
Meta	Aumentar el capital de la empresa al menos 50 % para el tercer trimestre del 2018
Formula	$RV = \text{Beneficio neto antes de Impuestos} / \text{Ventas} * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Responsable	Vendedores y servicio técnico
Rango de la gestión	Bueno: 20% al 50%
	Regular: 10% al 20%
	Malo: 00 al 10%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.19. Perfil del Indicador reducir los costos

Perspectiva:	Financiera
Objetivo específico	Mejorar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2018.
Indicador:	Reducir los costos
Meta	Costos dividido en beneficios netos en un 30%
Formula	$RC = \text{costos estándar o costos presupuestados} - \text{varianzas} * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Responsable	Encargado de administración y finanzas
Rango de la gestión	Bueno: 15% al 30%
	Regular: 10% al 20%
	Malo: 00 al 10%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.20. Perfil del Indicador facilidades de cobros y pagos

Perspectiva:	Financiera
Objetivo específico	Implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes, evitando que desistan del producto ofrecido por causa de la inflación; con el objeto de, contrarrestar la situación y manteniendo el ingreso de la empresa
Indicador:	Facilidades de cobros y pagos
Meta	Aumentar el capital de la empresa al menos 30 % para el tercer trimestre del 2018
Formula	$(\text{Pagos actuales} - \text{pagos anteriores}) / \text{pagos anteriores} * 100$
Periodicidad:	Trimestral
Responsable	Departamento de administración y finanzas
Rango de la gestión	Bueno: 20% al 30%
	Regular: 10% al 20%
	Malo: 00 al 10%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.21 Perfil del Indicador satisfacción de nuestros clientes

Perspectiva:	Cliente
Objetivo específico	Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.
Indicador:	Satisfacción de nuestros clientes
Meta	Disminuir los reclamos en un 95% aumentando las ventas en un mismo porcentaje
Formula	$SC = \text{Total de quejas recibidas del cliente} / \text{Total ventas realizadas} * 100$
Periodicidad:	mensual
Responsable	analista de compras y servicio técnico
Rango de la gestión	Bueno: 90% al 100%
	Regular: 30% al 50%
	Malo: 00 al 30%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.22 Perfil del Indicador Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes

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

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.23 Perfil del Indicador catálogos de los servicios que presta la organización

Perspectiva:	Cliente
Objetivo específico	Crear catálogos de los servicios que presta la organización, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa
Indicador:	catálogos de los servicios que presta la organización
Meta	Aumentar en un 70% el tiempo las ventas
Formula	$SC = N^{\circ} \text{ de servicios} = \sum \text{Numero de servicio}$
Periodicidad:	Anual
Responsable	Presidencia y Analista de compras
Rango de la gestión	Bueno: 55% al 70%
	Regular: 20% al 45%
	Malo: 00 al 20%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.24 Perfil del Indicador Cuadro de Mando Integral

Perspectiva:	Interno
Objetivo específico	Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.
Indicador:	Cuadro de Mando Integral
Meta	Cumplir las metas en un 90% en el 2018
Formula	Mide la capacidad de cumplir con los objetivos estratégicos y la gestión de la organización
Periodicidad:	Anual
Responsable	Presidencia
Rango de la gestión	Bueno: 60% al 90%
	Regular: 30% al 45%
	Malo: 00 al 30%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.25 Perfil del Indicador tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos

Perspectiva:	Interno
Objetivo específico	Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.
Indicador:	Tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos
Meta	Tener al menos el 80% del proceso de innovación tecnológico
Formula	$CDP = (\text{Procesos certificados}) / (\text{Total de procesos}) * 100$
Periodicidad:	Semestral
Responsable	Departamento de administración y finanzas, analista de compras
Rango de la gestión	Bueno: 50% al 80%
	Regular: 20% al 49%
	Malo: 00 al 20%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.26 Perfil del Indicador grado de satisfacción de los empleados

Perspectiva:	Interno
Objetivo específico	Implementar mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa, para conocer sus incomodidades o sugerencias y establecer cambios
Indicador:	Grado de satisfacción de los empleados
Meta	Aumentar los niveles de productividad al menos en un 80%
Formula	$SE = \text{Cantidad de respuesta relacionadas con los elementos de satisfacción y motivación} / \text{número total de entrevista} * 100$
Periodicidad:	Anual
Responsable	Departamento de administración y finanzas
Rango de la gestión	Bueno: 50% al 80%
	Regular: 20% al 45%
	Malo: 00 al 20%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.27 Perfil del Indicador Planes de capacitación

Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo específico	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados
Indicador:	Planes de capacitación
Meta	Aumentar en un 90% las habilidades y competencias de los empleados
Formula	$PC = \text{Cantidad de empleados capacitados} / \text{Total de empleados} * 100$
Periodicidad:	Semestral
Responsable	Presidente
Rango de la gestión	Bueno: 55% al 90%
	Regular: 30% al 45%
	Malo: 00 al 30%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.29 Programas de compensación económica para los empleados

Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo específico	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados en un 90% para el primer trimestre del año 2018.
Indicador:	Planes de capacitación
Meta	Aumentar en un 90% las habilidades y competencias de los empleados
Formula	$CE = \text{productor vendidos o servicios/la cantidad} * 100$
Periodicidad:	Semestral
Responsable	Presidente y Departamento de administración - finanzas
Rango de la gestión	Bueno: 70% al 90%
	Regular: 20% al 65%
	Malo: 00 al 20%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.30 Perfil del Indicador satisfacción y motivación de los empleados

Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Objetivo específico	Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de conocimiento del personal actual
Indicador:	Satisfacción y motivación de los empleados
Meta	Aumentar la productividad en un 65%
Formula	$SME = \frac{\text{números de respuestas al estudio que se realiza semestralmente a fin de estar de acuerdo con las interrogantes relacionadas con los elementos de satisfacción y motivación}}{\text{número total de encuestas aplicadas}} * 100$
Periodicidad:	Semestral
Responsable	Presidente y Departamento de administración - finanzas
Rango de la gestión	Bueno: 40% al 65%
	Regular: 20% al 35%
	Malo: 00 al 20%

Fuente: El autor (2018)

4.6 Elaboración del Mapa Estratégico de Relaciones de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A.

Para la realización del mapa estratégico se tomaron en cuenta las diferentes perspectivas del modelo gerencial, basados en la suma de todo lo anterior, siguiendo el siguiente orden: Tener claros los objetivos estratégicos para cada perspectiva;

Buscar los indicadores para la medición de los objetivos; Desarrollar la causa-efecto entre los objetivos mediante el mapa estratégico

El siguiente mapa estratégico resume los objetivos propuestos anteriormente, para cada una de las perspectivas del CMI. Éste ilustra la forma como la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de la creación de valor en la empresa COMPUTER INK C.A, a continuación en la figura 4.3, se muestra el mapa estratégico

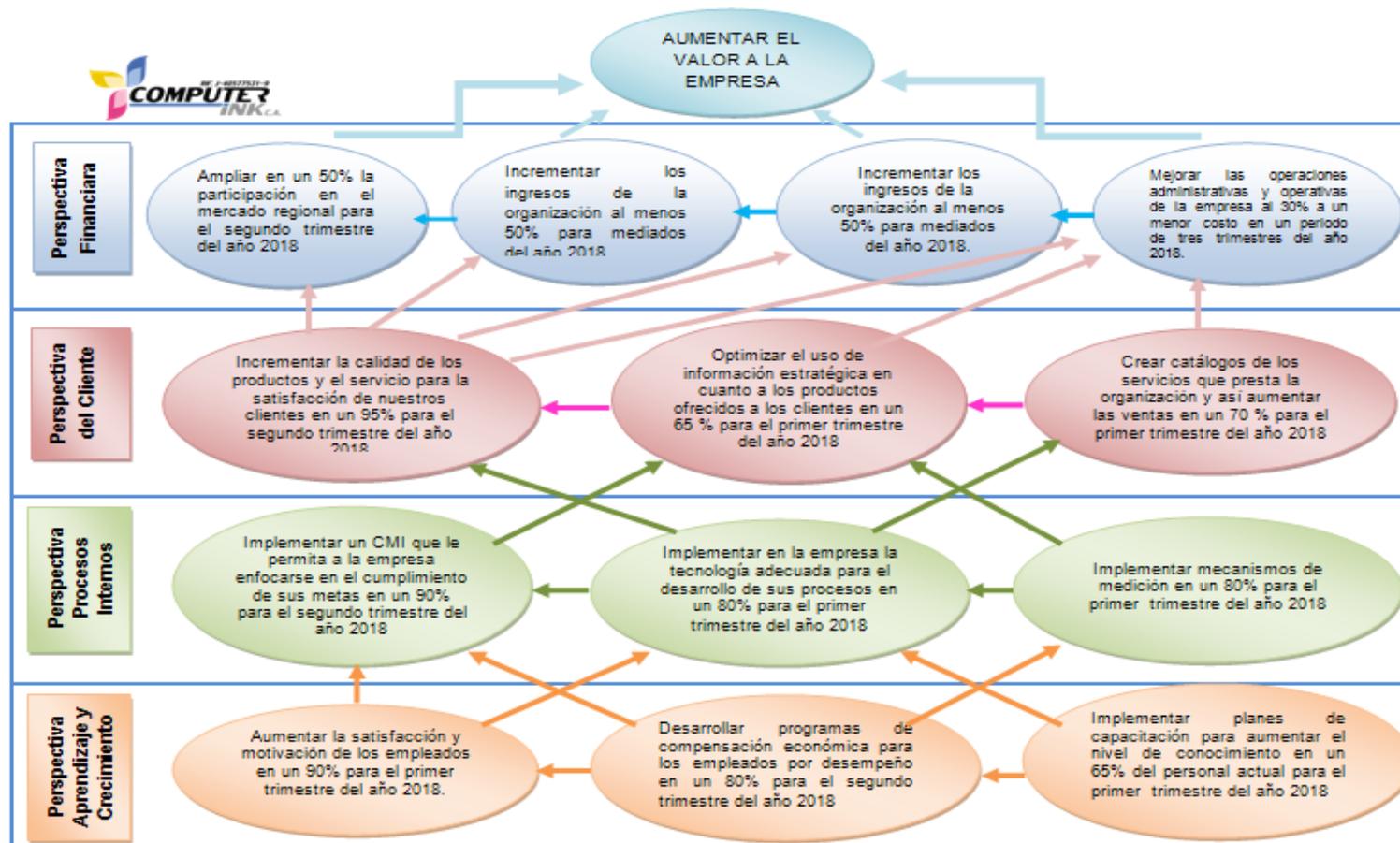


Figura 4.3 Mapa Estratégico Propuesto para la Empresa COMPUTER INK C.A
Fuente: El autor (2018)

Una vez establecido el mapa estratégico, este lo podemos relacionar con los indicadores financieros como no financieros, permitiendo operacionalizar las estrategias de gestión global, apoyándose con las cuatro perspectivas, tales estrategias están claramente vinculadas a las estrategias de la empresa COMPUTER INK C.A

4.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral para los Objetivos Estratégicos de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A

Es necesario disponer de un adecuado Modelo Gerencial para que se lleve a cabo la implementación de la planificación estratégica de una forma coherente. De manera que se puedan solventar las necesidades internas y externas, para lograr el desarrollo de metas, políticas y acciones adecuadas, mediante el planteamiento de objetivos estratégicos, en los tiempos y sus condiciones correctas.

En la tabla 4.31, se muestra el cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A.

Tabla 4.31 Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FORMULA	RANGO DE LA GESTIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA	Ampliar en un 50% la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2018	Aumentar las ventas a través de los nuevos productos un 25% mensual	Búsqueda de mecanismos para enlazar a la empresa con las organizaciones de la zona	Ingresos por nuevos productos	Trimestral	IPN = Ventas por Productos Nuevos / Ventas Totales x 100	Bueno: 20% al 50% Regular: 10% al 30% Malo: 00 al 10%
	Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018	Aumentar el capital de la empresa al menos 50% para el tercer trimestre	Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas	Rentabilidad en ventas	Trimestral	RV = Beneficio neto antes de Impuestos / Ventas * 100	Bueno: 30% al 50% Regular: 10% al 20% Malo: 00 al 10%

		e del 2018					
	Mejorar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2018.	Costos dividido en beneficios netos en un 30%	Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas	Reducir los costos	Trimestral	RC= costos estándar o costos presupuestados-varianzas *100	Bueno: 20% al 30% Regular: 10% al 20% Malo: 00 al 10%
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FORMULA	RANGO DE LA GESTIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA	Implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes, evitando que desistan del producto ofrecido por causa de la inflación; con el objeto de, contrarrestar la situación y manteniendo el ingreso de la empresa.	Aumentar el capital de la empresa al menos 25 % para el tercer trimestre del 2018	Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes	facilidades de cobros y pagos	Trimestral	(Pagos actuales – pagos anteriores) pagos Anteriores *100	Bueno: 20% al 30% Regular: 10% al 20% Malo: 00 al 10%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.33 Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FORMULA	RANGO DE LA GESTIÓN
PERSPECTIVA DE CLIENTE	Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes	Disminuir los reclamos en un 95% aumentando las ventas en un mismo porcentaje	Conocer mejor a nuestros clientes a través de la red de comerciales, tener una buena relación con ellos y ser eficaces ante nuestros clientes	satisfacción de nuestros clientes	Mensual	SC= Total de quejas recibidas del cliente / Total ventas realizadas*100	Bueno: 80% al 90% Regular: 30% al 50% Malo: 00 al 30%
	Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes	Aumentar la satisfacción del cliente al menos un 65%	Actualizar la información referente a la empresa y a los productos ofrecidos por la misma	Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes	Trimestral	NC=Cantidad de unidades agotadas) / (Cantidad de unidades demanda total)*100	Bueno: 55% al 65% Regular: 20% al 40% Malo: 00 al 20%
	Crear catálogos de los servicios que presta la organización, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa	Aumentar en un 70% el tiempo las ventas	Elaborar catálogos de los productos y servicios ofrecidos por la empresa	catálogos de los servicios que presta la organización	Anual	SC = N° de servicios	Bueno: 55% al 70% Regular: 20% al 45% Malo: 00 al 20%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.34 Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FORMULA	RANGO DE LA GESTIÓN
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNO	Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas.	Cumplir las metas en un 90% en el 2018	Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva	Cuadro de Mando Integral	Anual	Mide la capacidad de cumplir con los objetivos estratégicos y la gestión de la organización	Bueno: 60% al 90% Regular: 30% al 45% Malo: 00 al 30%
	Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos.	Tener al menos el 80% del proceso de innovación tecnológico	Implementar un proceso de innovación tecnológico para agilizar que el servicio de entrega sea rápido y eficiente para los clientes de la empresa.	Tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos	Semestral	CDP=(Procesos certificados) / (Total de procesos)* 100	Bueno: 50% al 80% Regular: 20% al 45% Malo: 00 al 20%
	Implementar los mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa	Aumentar los niveles de productividad al menos en un 80%	Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el presidente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.	grado de satisfacción de los empleados	Anual	SE= Cantidad de respuestas relacionadas con los elementos de satisfacción y motivación / número total de entrevista *100	Bueno: 50% al 80% Regular: 20% al 45% Malo: 00 al 20%

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.35 Cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FORMILA	RANGO DE LA GESTIÓN
PERSPECTIVA APRENDISAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados	Aumentar en un 90% las habilidades y competencias de los empleados	Implementar un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados	planes de capacitación	Semestral	PC= Cantidad de empleados capacitados/ Total de empleados*100	Bueno: 60% al 90%
							Regular: 30% al 45%
							Malo: 00 al 30%
	Desarrollar programas de compensación económica para los empleados por desempeño	Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados al menos en un 80%	Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación según el mismo	Programas de compensación económica para los empleados	Semestral	CE=productor vendidos o servicios/la cantidad*100	Bueno: 55% al 90%
							Regular: 30% al 45%
							Malo: 00 al 30%
	Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de conocimiento del personal actual	Aumentar la productividad en un 65%	Promover planes de salud y recreativos, planificando encuentros deportivos internos en los cuales los trabajadores y sus familiares son agasajados y es reconocida mediante premiaciones a los trabajadores más destacados durante el intercambio deportivo.	Satisfacción y motivación de los empleados	Semestral	SME= números de respuestas al estudio que se realiza semestralmente a fin de estar de acuerdo con las interrogantes relacionadas con los elementos de satisfacción y motivación / número total de encuestas aplicadas *100	Bueno: 30% al 65%
							Regular: 20% al 40%
							Malo: 00 al 20%

Fuente: El autor (2018)

4.7 Elaboración del Plan para la Implementación del Modelo de Gerencial Basado en un Cuadro de Mando Integral de las Actividades de la Empresa COMPUTER INK C.A

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

Es importante resaltar, que para la elaboración de los planes de acción fue necesario enumerar cada una de las actividades a realizar en forma secuencial, de igual forma se sugiere el personal responsable, la duración estimada, los recursos asignados y los mecanismos de retroalimentación, por medio del cual se proporciona la información o los resultados emitidos de cada uno de los pasos involucrados en el plan de acción. Las tablas 4.36 a la 4.40 muestran los planes de acción a seguir para el desarrollo e implantación de las estrategias.

Tabla 4.36 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivos:	1. Ampliar en un 50% la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2018 2. Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018 3. Mejorar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2018. 4. Implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes, evitando que desistan del producto ofrecido por causa de la inflación; con el objeto de, contrarrestar la situación y manteniendo el ingreso de la empresa.			
Estrategias:	1. Búsqueda de mecanismos para enlazar a la empresa con las organizaciones de la zona 2. Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas 3. Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Realizar un estudio a fin de identificar cuáles son los productos más demandados en el mercado actual	Coordinador de Compras y Ventas	3 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Estudio de análisis de indicadores de productos vendidos, por la empresa y por la competencia
Jerarquizar por orden de más vendido a menos vendidos los productos del mercado		1 semanas		Listado de productos más vendidos
Identificar los posibles proveedores de dichos productos		2 semanas		
Identificar los precios actuales del mercado en dicho productos y comparar con los propios y los de la competencia más cercana	Presidente administración y finanzas	2 semanas		Listado de productos con sus precios actuales
Identificar los posibles proveedores de dichos productos		3 semanas		

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.36 continuación

PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivos:	1. Ampliar en un 50% la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2018 2. Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018 3. Mejorar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2018. 4. Implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes, evitando que desistan del producto ofrecido por causa de la inflación; con el objeto de, contrarrestar la situación y manteniendo el ingreso de la empresa.			
Estrategias:	1. Búsqueda de mecanismos para enlazar a la empresa con las organizaciones de la zona 2. Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas 3. Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Identificar los precios actuales del mercado en dicho productos y comparar con los propios y los de la competencia más cercana	Coordinador de Compras y Ventas	3 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Listado de productos con sus precios actuales
Promociones de productos y servicios al cliente	Atención al cliente	1 semanas		informe de inventario tiempo real
Entrega a tiempo del producto o servicio requerido por el cliente		2 semanas		
Comprobar que el cliente acceda a las promociones ofrecidas		2 semanas		Control de las ventas
Realizar estudios a fin de detectar necesidades prioritarias de la empresa	Presidencia y Vice Presidencia	3 semanas	Técnicos, humanos	Necesidades detectadas y priorizadas
Realizar un análisis de la distribución de la planta y flujo de materiales			Técnicos, humanos	Análisis de flujo de materiales

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.36 continuación
PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos:	1. Ampliar en un 50% la participación en el mercado regional para el segundo trimestre del año 2018 2. Incrementar los ingresos de la organización al menos 50% para mediados del año 2018 3. Mejorar las operaciones administrativas y operativas de la empresa al menor costo posible en un periodo de tres trimestres del año 2018. 4. Implementar nuevas estrategias y facilidades de cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes, evitando que desistan del producto ofrecido por causa de la inflación; con el objeto de, contrarrestar la situación y manteniendo el ingreso de la empresa.			
Estrategias:	1. Búsqueda de mecanismos para enlazar a la empresa con las organizaciones de la zona 2. Mejorar y promocionar los servicios para aumentar las ventas 3. Estudiar acciones para facilitar los cobros y pagos que resulten cómodas para los clientes			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Determinar los tiempo de ejecución de cobros y pagos de la empresa	Administración Presidencia y Vice Presidencia	2 semanas	Humanos, técnicos y económicos	Informe de estado financiero

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.37 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A

PERSPECTIVA CLIENTE				
Objetivos:	1. Incrementar la calidad de los productos y el servicio para la satisfacción de nuestros clientes 2. Optimizar el uso de información estratégica en cuanto a los productos ofrecidos a los clientes 3. Crear catálogos de los servicios que presta la organización, con el costo, para la simplificación de la elección de los clientes sobre los productos que ofrecen a la empresa			
Estrategias:	1. Conocer mejor a nuestros clientes a través de la red de comerciales, tener una buena relación con ellos y ser eficaces ante nuestros clientes 2. Actualizar la información referente a la empresa y a los productos ofrecidos por la misma 3. Elaborar catálogos de los productos y servicios ofrecidos por la empresa			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Identificar los tópicos con más carencia dentro la empresa los cuales deban ser ajustarse a las necesidades de los clientes	Presidencia y Vice Presidencia y Ventas	4 semanas	Técnicos, humanos y económicos	Listado de procesos
Proponer límites de tiempo para la ejecución de tareas específicas por departamento	Vice Presidencia administración y finanzas	3 semanas		Reuniones
Asignar personal que se encargue de realizar encuestas a los clientes regulares a fin de conocer su experiencia con los servicios prestados por la empresa		3 semanas		
Crear catálogos de los productos que ofrece la empresa para que el cliente puede estudiar y evaluar su compra o servicio		2 semanas		Listado de productos con sus precios actuales

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.38 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A

PERSPECTIVA INTERNO				
Objetivos:	1. Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas. 2. Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos 3. Implementar mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa			
Estrategias:	1. Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva 2. Implementar un proceso de innovación tecnológico para agilizar que el servicio de entrega sea rápido y eficiente para los clientes de la empresa 3. Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el presidente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Identificar los procesos que se ejecutan en la empresa	Vice Presidencia administración y finanzas	1 semana	Técnicos, económicos y humanos	Clasificación de los procesos que realiza la empresa
Identificar las actividades ejecutas según cada proceso de trabajo dentro de la empresa				
Preparar presupuestos y planes de inversión asociado a la mejora de las instalaciones	Presidencia administración y finanzas	4 semanas	Técnicos, humanos	Planes de inversión y presupuestos
Desarrollar el cuadro de mando integral con los planes de acción	Presidencia y Vice Presidencia	4 semanas	Técnicos, económicos y humanos	reuniones
Proponer límites de tiempo para la ejecución de tareas específicas por departamento		3 semanas		
Determinar la distribución más adecuada para el flujo de materiales del proceso de producción a fin de reducir tiempos de ejecución				

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.38 Continuación

PERSPECTIVA INTERNO				
Objetivos:	1. Implementar un CMI que le permita a la empresa enfocarse en el cumplimiento de sus metas. 2. Implementar en la empresa la tecnología adecuada para el desarrollo de sus procesos 3. Implementar mecanismos de medición para conocer el grado de satisfacción de los empleados sobre el servicio que prestan a la empresa			
Estrategias:	1. Medir y valorar la consecución de estos objetivos estratégicos, seleccionar y definir indicadores de gestión diferentes por cada objetivo y perspectiva 2. Implementar un proceso de innovación tecnológico para agilizar que el servicio de entrega sea rápido y eficiente para los clientes de la empresa 3. Búsqueda de canales de comunicación entre los empleados y el presidente, así como de entre los departamentos que forman la empresa.			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Realizar un estudio de las necesidades tecnológicas de la empresa	Presidencia y Vice Presidencia Coordinador de Compras y ventas,	3 semanas	Técnicos	Listado de necesidades
Elaborar el plan sobre los requerimientos tecnológicos				Planes de inversión
Efectuar las adquisiciones tecnológicas estipuladas en el plan	Coordinador de Compras y ventas	Indefinido	Económicos	Solicitudes de adquisición de equipos, materiales y herramientas tecnológicas
Ejecutar el plan para fomentar las inversiones tecnológicas en la empresa	Personal		Económicos	Reuniones, informe
Concientizar al personal para que todos estén al tanto de los objetivos de la empresa a corto y largo plazo	administración y finanzas	3 semanas	Técnicos, económicos y humanos	Reuniones

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.39 Planes de Acción para la Implementación del Modelo de Gerencial basado en un Cuadro de Mando Integral de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A

PERSPECTIVA APENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Objetivos:	1. Aumentar la satisfacción y motivación de los empleados 2. Desarrollar programas de compensación económica para los empleados por desempeño 3. Implementar planes de capacitación para aumentar el nivel de conocimiento del personal actual			
Estrategias:	1. Implementar un plan de adiestramiento dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los empleados 2. Evaluar el desempeño de los empleados para crear un sistema de compensación según el mismo 3. Promover planes de salud y recreativos, planificando encuentros deportivos internos en los cuales los trabajadores y sus familiares son agasajados y es reconocida mediante premiaciones a los trabajadores más destacados durante el intercambio deportivo.			
Acciones	Responsables	Duración	Recursos	Mecanismos de realimentación
Identificar las necesidades de capacitación del personal asociado a cada área	Vice Presidencia administración y finanzas	3 semanas	Técnicos	Listado de necesidades de capacitación
Preparar planes de capacitación por tipo de personal	Presidencia o Vice Presidencia	3 semanas	Técnicos	Planes de capacitación por área y personal
Capacitar al personal en sus respectivas áreas de competencia	Personal	Indefinido	Económicos	Certificado de aprobación y/o asistencia a la capacitación
Motivar el desempeño sobresaliente en el trabajador a través del pago por desempeño: aumentar sus salarios por los méritos obtenidos, entregarles comisiones por cumplir tareas asignadas o coordinar eficazmente trabajos en equipos	Presidencia administración y finanzas	semestral	Económicos	Informe por resultado
Ponderar los resultados tras la ejecución del adiestramiento	Gerente General	1 semana	Técnico, Económico	Informe de resultado
Efectuar seguimiento para detectar nuevas brechas de adiestramiento	Gerente General	Indefinido	Humano, Técnico	Informe de Seguimiento

Fuente: El autor (2018)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En concordancia con los objetivos de la investigación se establecieron las siguientes conclusiones

- El contacto inicial con la empresa COMPUTER INK C.A, bajo estudio permitió evidenciar que la misma posee una situación estratégica deficiente por la ausencia de planes estratégicos, visión, misión, objetivos y metas realistas acordes a la situación actual interna y externa, aunado a esto, falta de incentivos a los empleados, procedimientos, políticas y funciones formalmente establecidas, seguidamente se empleó la entrevista no estructurada tanto al presidente como a los empleados de la organización, utilizando un diagrama Ishikawa (causa-efecto) y una matriz FODA para mejora.
- Luego los objetivos estratégicos se formularon de una manera detallada, cuando se verificó la ausencia de objetivos bien definidos, debido a la inexistencia de un plan gerencial, que está induciendo el no desarrollo pleno de las actividades de la organización. Siguiendo la metodología del Strickland y Thompson (2012), se rediseñó la misión y la visión, para la empresa s, que son el punto de partida para abordar el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI), posteriormente se formula los objetivos estratégicos e igualmente las estrategias para alcanzar los mismos quedando un total de once (11) objetivos en relación a las cuatro (4) perspectivas del CMI, y una estrategia por cada objetivo.
- Se propusieron doce (12) indicadores de gestión planteados que se utilizaran como una herramienta de control que le permitirá a los directivos conocer la situación actual de la empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que

ocurran para darles pronta solución y a su vez permitan a la empresa alcanzar los objetivos propuestos.

- Para la construcción del mapa estratégico muestra las relaciones entre los objetivos, y donde se observan el resultado de las cuatro perspectivas financieras, cliente, proceso y aprendizaje, proporcionando así un marco para ilustrar la forma en que los objetivos estratégicos planteados se vinculan entre sí con el propósito de mejorar las actividades de la empresa.
- En la elaboración del cuadro de mando integral para los objetivos estratégicos de las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A, se relacionaron los objetivos estratégicos formulados para la organización en estudio y expuesto anteriormente con cada una de las perspectivas mostradas por Kaplan y Norton (2000), además cada indicador estratégico con que se va a medir el rendimiento que cada objetivo obtenido para contribuir en la toma de decisiones, para lo cual se propusieron estrategias que responden a la necesidad de la empresa. Así como, solventar las necesidades internas y externas, para lograr el desarrollo de metas, políticas y acciones adecuadas, mediante el planteamiento de objetivos estratégicos, en los tiempos y sus condiciones correctas.
- Por ultimo, se elaboro un plan de implementación del cuadro de mando integral para las actividades de la empresa COMPUTER INK C.A, orientado al proceso de planificación, monitoreo, evaluación y ejecución donde se centra principalmente en los indicadores que dan cuenta de los resultados finales, comprometiendo a todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar las metas planteadas.

5.2 Recomendaciones

- Una vez implementado el modelo gerencial, se recomienda hacer evaluaciones periódicas de las actividades realizadas, destinadas a la comercialización de

productos en función de detectar anomalías o fallas para que puedan ser corregidas de forma oportuna.

- Implementar planes de acción, garantizando así el mejoramiento continuo de las actividades que maneja la empresa, con el fin de cumplir con las pautas de la organización.
- Evaluar cada resultado obtenido de manera constante y muy detalladamente, comparándolos con los objetivos, misión y visión de la empresa, esto debido a que cada acción tiene una reacción y no se puede controlar ciertos aspectos del entorno de la empresa.
- Realizar trimestralmente reuniones, con el fin de plantear aspectos de los planes de acción a ejecutar en la empresa, determinando que cada empleado esté al tanto de la ejecución de los mismos y garantizar su ejecución.
- Adiestrar y motivar al personal de acuerdo con el trabajo que desempeñe cada empleado para que las actividades desarrolladas tanto en los departamentos con en las pantallas sean eficaces y de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias F. (2005). El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración. 5ta Edición. Oriol Ediciones, Venezuela.

Arias F. (2012), El proyecto de la investigación Introducción a la Metodología Científica. 6ta Edición. Episteme, Venezuela.

Ávila, H. (2006). “Introducción a la Metodología de la Investigación”. Grupo Ávila 2006, C. A. Caracas.

Chiavenato I. (2013). Administración de recursos humanos. Cuestionarios ARH. Ediciones CEAD, España.

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

David F. (2009). La Planificación Estratégica. Fondo Editorial Tropykos, Venezuela.

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

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

García C. (2002). Recomendación metodológica para la elaboración de los trabajos de tesis. Editorial Limusa. México

Giammanco (2014), Diseño de un modelo de gestión integral para la formulación, control y seguimiento de los planes operativos de la empresa Anaco Supply C.A, ubicada en Anaco estado Anzoátegui. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero civil en la Universidad de Oriente (UDO).

González (2012) Diseño del cuadro de mando integral para el Restaurante Rincón de Don Lomo e implementación de los indicadores de gestión en un software de gestión, Puerto Montt Chile

Guerra (2016) efectuó el estudio que llevó por título “Propuesta de un modelo de gestión basado en un cuadro de manto integral para el Centro de Mantenimiento de Venezuela de la empresa Schlumberger, S.A., base Anaco, estado Anzoátegui”, Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente (UDO).

Guerra, G y Aguilar A. (1999) Manual para la Administración de Agronegocios. México.

Hernández R. (2001). Reflexiones Metodológicas. Editorial P. Itall Internacional, España.

Hernández; Fernández y Baptista (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill, México.

Hill y Jones (2011) Administración Estratégica teoría y casos, Un enfoque integral. 11 Edición. Editorial Prentice Hall, México.

Hurtado J. (2008). Metodología de la investigación Holística. Editorial Síntesis, Venezuela.

Ibáñez B. (2015). Manual para la Elaboración de Tesis. Editorial Fondo Azul, Venezuela.

Jaramillo B (2012). Indicadores de Gestión. 3R Editores, Cuarta Edición, Colombia

Ishikawa K. (2004). La calidad como filosofía de gestión. 6ta. Edición. Editorial Prentice Hall, México.

Kaplan R. y Norton D. (2004). Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan y Norton (2002). Cuadro de mando integral. 4ta. Edición. BL Consultores Asociados, México.

Kaplan Robert S. y Norton David P. (2001) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.

Kaplan, R y Norton, D (1996). The balance Scorecard. Editorial gestión 2000.

Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño (2015)

Muñiz, L. y Monfor, E. (2005). Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestion 2000. España.

Muñiz, G. (2003). “Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica”. Ediciones gestión 2000, S.A. España Barcelona.

Pereira C. (2002). Modelos gerenciales y técnicas modernas. Editorial Trillas, México.

Pimentel V (1999) El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997

Sabino, C (2002). Como hacer una tesis. Sexta edición. Caracas: Panapo.

Sabino C. (2012). Proceso de la Investigación. Editorial McGraw Hill, Colombia.

Stoner (2015) Conceptos Enfoque Normativo de la Planificación Educativa

Tamayo, M. y Tamayo M. (2006) Diccionario de la Investigación Científica. Editorial Blanco, México.

Técnicas de Investigación II (UNA 2000). Metodología de la investigación II: guía de trabajo, Venezuela.

Tibisay y Reyes, (2012). Habilidades gerenciales. Editorial Sypal, Venezuela.

Strickland y Thompson. (2004). Dirección y Administración Estratégica, Conceptos, Casos y Lecturas. 13ª Edición. Mc Graw Hill. México.

Strickland y Thompson. (20012).y Administración Estratégica, teorías y casos. 18ª Edición. Mc Graw Hill. México.

UPEL. (2012). “Manual de trabajos de grado Especialización y Maestría y Tesis Doctorales” 4ta edición, reimpresión.

Véliz A. (2016). “Diseño de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral a la Gerencia de Servicio de Cementación de pozos petroleros de la Empresa Tucker Energy Services de Venezuela S.A., Anaco Estado Anzoátegui”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente (UDO).

Vizcaíno (2017) Diseño de un modelo de gestión basado en cuadro de mando integral para el mejoramiento de las actividades de la empresa Ferre Materiales CG, S.A, Anaco, Estado Anzoátegui. Trabajo de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Oriente (UDO).

Zambrano, A. (2007). Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas, Venezuela: Ediciones de la Universidad Católica Andrés Bello.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE MODELO GERENCIAL BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA COMPUTER INK C.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Herrera, Eliecer R.	CVLAC: 24.231.310 E MAIL: Herr@gmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Computer INK C.A., matriz FODA, cuadro de mando integral, modelo gerencial, diagrama Ishikawa, plan estratégico.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

El objetivo de esta investigación es el desarrollo de un modelo de modelo gerencial basado en cuadro de mando integral (cmi) para el mejoramiento de las actividades de la empresa Computer INK C.A, Anaco estado Anzoátegui, el cual se realizó un 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. Para la recolección de información se utilizó la revisión bibliográfica, la observación directa, se aplicó una encuesta realizadas al presidente y al 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. La conclusión de este trabajo que la coordinación administrativa existen muchas dificultades en el desarrollo de las actividades por falta modelo gerencial en función de medir, controlar el desempeño de cada actividad.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
M.Sc. Silva, Yadira	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
M.Sc. Suarez, Luis	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
M.Sc. Bousquet, Juan C.	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	10	03
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. DISEÑO DE MODELO GERENCIAL BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA COMPUTER INK 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 Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR [Firma]
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNPEL
Secretario



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

JABC/YGC/marija

