

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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA COMPUTER INK C.A., ANACO,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Presentado por:

Marcano C., Jingerly S.

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

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Noviembre de 2018

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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA COMPUTER INK C.A., ANACO,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

**MSc. Contreras R., Waddy J.
Asesor Académico**

Anaco, Noviembre de 2018

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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA COMPUTER INK C.A., ANACO,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado calificador

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

APROBADO

MSc. Contreras R., Waddy J.

Asesor Académico

Ing. Campos L., Christian de J.

Jurado Principal

MSc. Rojas S., Deysi del V.

Jurado Principal

Anaco, Noviembre de 2018

RESOLUCIÓN

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

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

DEDICATORIA

A:

Mis padres por su inmenso apoyo, sacrificios y motivación día a día para poder llegar a cumplir esta meta, sin ustedes este no pudo haber sido posible, gracias papá Jorge Luis Marcano por no dejarme abandonar cuando algún día lo considere, valió la pena seguir luchando, y a ti mamá María Estella Caicedo Buitrago por estar allí cada vez que lo requería ser mi consejera y desahogo en mis momentos duros de la carrera.

Mis hermanos; Jasneidy Marcano por ser una guía y ejemplo a seguir y Oliver Marcano para que sigas mis pasos y ser tu apoyo cuando lo necesites.

Dios y los ángeles que desde el cielo siempre me mandan sus mejores bendiciones, ayudando a estar segura en cada momento difícil: Rosa Elena Marcano, Ismelda Caicedo, Lucas Caicedo, Otilia Buitrago y Pastor Caicedo.

Mis estimados profesores, son fundamental para alimentar el crecimiento profesional y personal de cada estudiante, estos logros son partes de ustedes. Todos han dejado buenos aprendizajes y anécdotas conmigo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios principalmente por haberme brindado salud y conocimientos para culminar esta carrera.

A la familia que me regalo la Universidad, desde el primer momento que hicimos amistad no nos soltamos más, contribuyeron muchísimo en este arduo camino, siendo constantes , apoyándonos y siguiendo adelante siempre unidos : sin duda “ mi bruja” la N° 1 Diana Poncho por ser mi aliada desde antes de este comienzo juntas entramos y juntas salimos, Christians Campos por ser un excelente guía en todo el recorrido de mi carrera, siempre dando sus mejores recomendaciones, consejos, apoyo y siendo correcto en todo momento, Eduardo Contreras, Diomira Serrano, sin duda el mejor ángel que nos pudo acompañar ,siendo una excelente compañera de estudio y tan buena persona, Yolvin Castro, Cesar Pérez, Pablo Molina, Paola Rivas, Luisa Olimpio, José Daniel Guzmán, Cecilia Hernández, Yunior Abreu, Raceivis Marcano, Carolina Gutiérrez, siempre ayudándonos y apoyándonos .

A la casa más alta por tener el privilegio de ser una egresada de la Universidad de Oriente.

A mis jurados Deisy Rojas, Christians Campos y tutor Waddy Contreras por estar en este proceso, ser considerados y atentos en todo momento.

A la empresa Computer Ink C.A por permitirme realizar mi trabajo de grado, suministrarme la información que requería, abriéndome sus puertas y brindándome la confianza de comentar sus debilidades.

A todos los que hicieron posible este camino y recorrido, brindando lo mejor de sí, ¡GRACIAS!

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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE
MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA COMPUTER INK C.A., ANACO,
ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Marcano C., Jingerly S.
Tutor: MSc. Contreras R., Waddy J.
Fecha: Noviembre - 2018

RESUMEN

Este trabajo de investigación consistió en el desarrollo de un modelo de control de gestión basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para la para la empresa Computer Ink C.A., con el objetivo de promover la ejecución de acciones para corregir las deficiencias detectadas mediante un direccionamiento estratégico formalmente establecido, en función de encaminar con mayor éxito la ejecución de esta propuesta. Este estudio se ubicó dentro de un nivel descriptivo, con diseño de campo. El mismo se ejecutó siguiendo la metodología de Serna Gómez (2010), para lo cual, inicialmente se llevó a cabo un análisis general del ente en cuestión. Inmediatamente, se realizó un análisis EFI y EFE para detectar los factores que inciden dentro y fuera de la organización, así como también se identificaron las fortalezas y debilidades por medio de la utilización de la Matriz FODA. Después se llevó a cabo la evaluación externa, que evidenció las oportunidades y amenazas de la entidad estudiada, empleando como recurso la Matriz POAM. Estas evaluaciones, en conjunto con el estudio situacional inicial, fueron el punto de partida para la formulación de la los indicadores de gestión y los objetivos estratégicos de la empresa. Finalmente, se definieron los indicadores de gestión y se formuló el modelo de gestión respectivo mediante la aplicación de la metodología del CMI.

Descriptor: Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Control de Gestión, Matriz FODA, Mapa Estratégico.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
RESUMEN	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I	16
EL PROBLEMA.....	16
1.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.2 Objetivos de la Investigación	20
1.2.1 Objetivo General.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Descripción General de la Organización.....	21
1.3.1 Ubicación Geográfica	21
1.3.2 Misión.....	22
1.3.3 Visión.....	22
1.3.4 Valores.....	22
1.3.5 Identificación Corporativa.....	22
1.3.6 Estructura Organizativa	23
CAPÍTULO II	25
MARCO TEÓRICO	25
2.1 Antecedentes de la Investigación	25
2.2 Bases Teóricas	27
2.2.1 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	28
2.2.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	29
2.2.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	31
2.2.4 Factores Claves del Éxito	32
2.2.5 Indicadores de Gestión	32
2.2.6 Mapas Estratégicos	33
2.2.7 Objetivos Estratégicos	33
CAPÍTULO III.....	35
MARCO METODOLÓGICO	35
3.1 Nivel de Investigación.....	35
3.2 Diseño de la Investigación.....	36
3.3 Población y Muestra.....	36
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	37

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos	38
3.4.1.1 Revisión Documental.....	38
3.4.1.2 Observación Directa.....	38
3.4.1.3 Entrevista No Estructurada	39
3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos.....	39
3.4.2.1 Cuestionario	40
3.5 Técnicas de Análisis de Datos.....	40
3.5.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	40
3.5.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	41
3.5.3 Tablas e Histogramas.....	41
3.5.4 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	41
3.5.5 Mapas Estratégicos	42
3.5.6 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	42
3.6 Operacionalización de Variables.....	42
3.7 Procedimiento Metodológico	44
CAPÍTULO IV	47
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	47
4.1 Diagnóstico de la Gestión Actual de la Empresa Computer Ink C.A., Anaco Estado Anzoátegui	47
4.1.1 Cuestionario Aplicado a los Trabajadores de la Empresa Computer Ink C.A.	48
4.1.2 Focos de Criticidad	55
4.1.2.1 Área de Liderazgo.....	55
4.1.2.2 Área de Planificación.....	56
4.1.2.3 Área de Organizacional.....	57
4.1.2.4 Área de Control.....	58
4.2. Determinación del Perfil Interno y Externo de la Empresa Computer Ink C.A.	59
4.2.1 Perfil Externo.....	59
4.2.1.1 Factores Geográficos	60
4.2.1.2 Factores Económicos	61
4.2.1.3 Factores Políticos	63
4.2.1.4 Factores Sociales.....	64
4.2.1.5 Factores Tecnológicos	66
4.2.1.6 Factores Competitivos	68
4.2.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).....	69
4.2.3 Diagnóstico Interno	72
4.2.4 Matriz FODA.....	78
4.3 Elaboración del Mapa Estratégico de la Empresa Objeto de Estudio, Conforme a las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)	87
4.4 Formulación de Indicadores de Gestión Enfocados al Seguimiento y Control de las Actividades de la Empresa Computer Ink C.A.	92

4.4 Diseño de un Modelo de Gestión Integral Para la Empresa Computer Ink C.A., Utilizando la Metodología del Cuadro de Mando Integral	97
CAPITULO V	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
5.1 Conclusiones	110
5.2 Recomendaciones	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXOS	118
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO	119

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 3.1 Población Objeto de Estudio.....	37
Tabla 3.2 Cuadro de Operacionalización de Variables	43
Tabla 4.1 Resultados de la Pregunta N° 1 del Cuestionario Aplicado a los Trabajadores.....	48
Tabla 4.2 Resultados de la Pregunta N° 2 del Cuestionario Aplicado a los Trabajadores.....	49
Tabla 4.3 Resultados de la Pregunta N° 3 del Cuestionario Aplicado a los Trabajadores.....	50
Tabla 4.4 Resultados de la Pregunta N° 3 del Cuestionario Aplicado a los Trabajadores.....	52
Tabla 4.5 Resultados de la Pregunta N° 5 del Cuestionario Aplicado a los Trabajadores.....	53
Tabla 4.6. Comportamiento de la Tasa de Inflación en Venezuela Durante el Período 2013-2017.....	62
Tabla 4.7 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	70
Tabla 4.8 Ponderación del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio	71
Tabla 4.9 Perfil de Capacidad Interna	73
Tabla 4.10 Perfil de Capacidad Directiva	73
Tabla 4.11 Perfil de Capacidad Competitiva	74
Tabla 4.12 Perfil de Capacidad Financiera	75
Tabla 4.13 Perfil de Capacidad Tecnológica	75
Tabla 4.14 Perfil de Capacidad de Talento Humano	76
Tabla 4.15 Ponderación del Perfil de Capacidad Interna	77
Tabla 4.16 Matriz FODA.....	79
Tabla 4.17 Cuadrante de Estrategias DO y DA	80
Tabla 4.18 Cuadrante de Estrategias FO y FA	81
Tabla 4.19 Indicadores de Gestión	95
Tabla 4.20 Indicadores de Gestión de la Empresa Computer Ink C.A.	106
Tabla 4.21 Encuesta de Medición del Nivel de Satisfacción del Cliente.....	108
Tabla 4.22 Plan de Acción de la Gestión de la empresa Computer Ink C.A.	109

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1 Ubicación Geográfica de Computer Ink C.A.....	21
Figura 1.2 Identificación Corporativa de Computer Ink C.A.....	22
Figura 1.3 Organigrama de Computer Ink C.A.....	23
Figura 4.1 Distribución Porcentual Pregunta N° 1.....	48
Figura 4.2 Distribución Porcentual Pregunta N° 2.....	49
Figura 4.3 Distribución Porcentual Pregunta N° 3.....	51
Figura 4.4 Distribución Porcentual Pregunta N° 4.....	52
Figura 4.5 Distribución Porcentual Pregunta N° 5.....	53
Figura 4.6 Análisis Causa Efecto de la Gestión de la Empresa Computer Ink C.A.	54
Figura 4.7 Mapa Estratégico de la Empresa Conforme a las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	91

INTRODUCCIÓN

En las grandes empresas del mundo se están incorporando las mejores prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio, las cuales permiten expresar las estrategias en objetivos específicos cuyo alcance es cuantificable a través de un conjunto de indicadores de gestión, tanto en el marco del corto plazo, como en el del largo plazo, para así alcanzar la visión de la empresa.

Para permitir lo anteriormente descrito, se ha creado el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), que viene a ser una herramienta de medición utilizada en diversas organizaciones a nivel mundial, dada su capacidad de medir continuamente las acciones emprendidas con verdadero impacto en los resultados financieros, facilitando la alineación de las organizaciones mediante la medición del desempeño de la gestión a través de cuatro (4) perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), relacionadas con criterios causa-efecto. Además, el control de la gestión con visión proactiva que el CMI permite, genera mayor valor al negocio, facilitando la toma de decisiones de una manera oportuna y con la velocidad requerida.

En tal sentido, y basándose en las necesidades de medición de la gestión evidenciadas por la empresa Computer Ink C.A., surgió la presente investigación, la cual plantea el diseño de un CMI que permita el control de los procesos de esta organización, cuyos resultados son clave para la creación de valor, ya que el componente tecnológico impacta de manera significativa en la reducción de costos e incremento de la productividad.

La presente propuesta está estructurada en cuatro capítulos, los cuales se detallan seguidamente:

Capítulo I: en el que se conceptualiza la situación objeto de estudio y se establecen los objetivos del mismo, tanto el general como los específicos.

Capítulo II: acá se presentan los antecedentes de la investigación, y se resumen las bases teóricas que de manera general contextualizan y dan fundamento a la investigación.

Capítulo III: donde se presenta el nivel y diseño de la investigación, conjuntamente con la población y la muestra seleccionada, así como también las técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV: aquí se presenta el desarrollo de la propuesta principal de este trabajo de investigación, que no es más que la propuesta de un modelo de gestión para la toma de decisiones a través del CMI en la empresa Computer Ink C.A.

Capítulo V: en esta parte se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En el ámbito empresarial cada vez es más complejo administrar o supervisar las actividades de todos los sistemas y subsistemas de la organización, también es muy común que no todos los trabajadores tengan claro el objetivo o metas establecidos en la organización desde el momento de su fundación, y esto ocasiona pérdidas de tiempo y dinero. La cantidad de variables como reuniones, proyectos, sub-proyectos e indicadores de seguimiento que se van dando en el día a día, hace necesario ver nuevas formas de administración o supervisión oportuna para así poder realizar los ajustes que sean necesarios dentro de la organización.

Cualquier empresa para poder mantener su posición en el mercado, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro; de ahí, que en los últimos años se esté utilizando con gran insistencia por las empresas una nueva herramienta que puede revolucionar el control de la gestión. Se trata del denominado Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, por sus siglas en inglés) herramienta que ayuda en la gestión del control de indicadores claves para la organización mediante un modelo diseñado para implantar la estrategia de la empresa.

En este orden de ideas, los autores Kaplan y Norton (2002), definen el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) como:

Aquel que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. El cuadro de mando integral, es la

traducción al español que se da a Balanced Scorecard es un concepto que le ayudará a traducir la estrategia en acción. Esta herramienta es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que reflejen los aspectos más importantes de su negocio. Soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia. En tal sentido la referida herramienta equilibra todos los factores críticos del éxito, los indicadores contribuirán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia (p. 37).

Por inferencia el CMI permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Según el planteamiento de Kaplan y Norton (op.cit), esta herramienta permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores de resultados o criterios de medición, organizados de tal forma que:

- Ayudan a verificar si la estrategia está generando valor agregado.
- Identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio.
- Permiten identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, es decir, aquellos procesos críticos a la hora de lograr los objetivos financieros y de los clientes.
- Identifican la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, es decir, ayudan a impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización hacia aquellos aspectos que generan valor a largo plazo. (p.39-44)

El BSC nace, por tanto, como un sistema de gestión estratégica de empresas o negocios, que usa la medición del desempeño en cuatro (4) categorías: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento/aprendizaje.

Este modelo de gestión ha sido empleado por diversas organizaciones

empresariales que se plantean como meta lograr mediante estrategias bien definidas alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Una de esas organizaciones es la empresa Computer Ink C.A, en la cual se reconoce la importancia de disponer de un modelo de control de gestión que se encuentre integrado de manera eficiente y eficaz a todos sus procesos y servicios. Cabe destacar que esta empresa comercializa artículos tecnológicos, mobiliarios para oficinas y servicio técnico, la misma abrió sus puertas el día 17 de abril del año 2013, con el fin de innovar el mercado tecnológico suministrando productos y equipos relacionados a la construcción y mantenimiento de computadoras, impresoras y fotocopiadoras. Desde entonces se ha insertado en el mercado tecnológico, incorporando nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a sus clientes una solución integral a sus necesidades, contando con un talento humano el cual se capacita de forma constante, a fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones tecnológicas.

La situación actual de la empresa no resulta ser la más adecuada, ya que no lleva un control de sus productos e inventarios, no posee una estructura definida, ni procedimientos; tampoco cuenta con planes estratégicos ni indicadores de resultados o criterios de medición que les permita medir la satisfacción de los clientes, los ingresos por ventas, los procesos críticos internos, y el aprendizaje/crecimiento, en pro de fomentar una mayor optimización en el proceso de toma de decisiones.

Debido al medio de producción que tiene la empresa es de gran importancia llevar a cabo estudios e investigaciones que centren sus objetivos en encontrar medidas más prácticas y justas para la toma de decisiones, teniendo claridad en la definición de su misión, visión y estrategias a implementar, asegurándole a la empresa un futuro más estable y con más posibilidades de crecimiento.

Con base en lo anteriormente descrito, se hace necesario la elaboración de estrategias útiles que permitan atacar las deficiencias que presenta la empresa,

proponer indicadores que permitan evaluar dichos progresos, y finalmente la implementación de un sistema de gestión de control que favorezca a la empresa y ayude a la directiva a tomar la mejor decisión para poder controlar el progreso de la organización.

Por estas razones, es necesario implementar un modelo de gestión basado en Cuadro de Mando Integral (CMI), de conformidad con los principios expuestos por Kaplan y Norton, en pro de fomentar una mayor optimización en el proceso de toma de decisiones en la empresa Computer Ink C.A., que se traduzca en el incremento de los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad, calidad y mejoramiento, los cuales se consideran como las cualidades que deben satisfacer la acción administrativa exitosa.

En función de lo antes expuesto, se presentan las siguientes interrogantes que han de orientar el proceso investigativo:

- a) ¿Cuál es la situación actual de la empresa Computer Ink C.A.?
- b) ¿Cómo es el perfil interno y externo que impacta a la empresa Computer Ink C.A.?
- c) ¿Cómo deberá diseñarse el mapa estratégico de la empresa objeto de estudio, conforme a las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral?
- d) ¿Cuáles deben ser los indicadores de gestión a proponer, vistos desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral?
- e) ¿Cómo deberá estructurarse el modelo de gestión para el manejo de los indicadores de la empresa Computer Ink C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral?

La originalidad de esta investigación radicará en los beneficios que la misma puede traer a la empresa Computer Ink C.A., considerándose un proyecto novedoso, puesto que anteriormente no se han hecho estudios similares dentro de esa

organización, y adicionalmente servirá como apoyo a futuras investigaciones. Así mismo, es conveniente mencionar que el alcance de este estudio pretenderá abarcar únicamente la etapa de formulación y diseño del sistema de control de gestión; es decir, su implementación, así como su posterior evaluación, quedará a consideración de los responsables de la empresa.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión basado en Cuadro de Mando Integral para la empresa Computer Ink C.A., Anaco, estado Anzoátegui.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión actual de la empresa Computer Ink C.A. en cuanto a su modelo estratégico.
- Determinar el perfil interno y externo de la empresa Computer Ink C.A.
- Elaborar el mapa estratégico de la empresa objeto de estudio, conforme a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).
- Formular los indicadores de gestión enfocados al seguimiento y control de las actividades de la empresa Computer Ink C.A.
- Diseñar un modelo de gestión integral para la empresa Computer Ink C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral.

1.3 Descripción General de la Organización

Computer Ink, C.A es una empresa comercializadora de artículos tecnológicos, mobiliarios para oficinas y servicios técnicos. Fue creada en el año 2013 abriendo sus puertas específicamente el día 17 de abril de ese año con el fin de innovar el mercado tecnológico suministrando productos y equipos relacionados a la construcción y mantenimiento de computadoras, impresoras y fotocopiadoras; participando en los principales proyectos de los equipos antes mencionados en nuestro país.

Con el paso de los años Computer Ink, C.A se ha insertado en el mercado tecnológico, incorporando nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a nuestros clientes una solución integral a sus necesidades, contando con un excelente talento humano el cual se capacita de forma constante a fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones tecnológicas que se presentan en el ámbito laboral.

1.3.1 Ubicación Geográfica

La empresa Computer Ink, C.A está ubicada en la calle Urdaneta local N° 02, sector Pueblo Nuevo Norte de la ciudad de Anaco, municipio autónomo Anaco del estado Anzoátegui, de la República Bolivariana de Venezuela (ver figura N° 1):

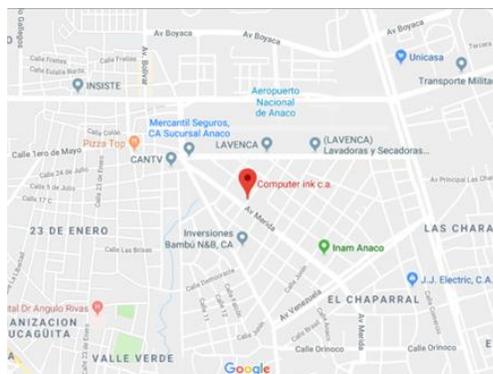


Figura 1.1 Ubicación Geográfica de Computer Ink C.A
Fuente: Google Maps (2018)

1.3.2 Misión

Computer Ink, C.A es una empresa innovadora dedicada a la comercialización de artículos tecnológicos, mobiliarios para oficina y servicios técnicos. Diseñada para brindar a nuestros clientes calidad y comodidad en cuanto a la distribución de productos y servicios, con la responsabilidad de cubrir sus necesidades. La finalidad es ser reconocidos en el mercado como la empresa vanguardista líder en distribución de productos y servicios de calidad.

1.3.3 Visión

Posicionarse de forma exitosa como empresa líder en el mercado regional, de manera que sea reconocida por la distribución de productos y servicios de calidad, atendiendo eficientemente las necesidades del consumidor, adaptándonos de manera óptima y oportuna a los cambios del entorno.

1.3.4 Valores

Se rige por la responsabilidad, comunicación, seguridad, trabajo en equipo, honestidad, calidad, libertad de expresión, justicia y puntualidad.

1.3.5 Identificación Corporativa

En la figura N° 2 se aprecia la identificación corporativa de la empresa Computer Ink C.A.:



Figura 1.2 Identificación Corporativa de Computer Ink C.A

Fuente: Computer Ink C.A (2018)

1.3.6 Estructura Organizativa

Computer Ink C.A cuenta con una estructura organizativa construida de acuerdo a diferentes secciones, donde combinan la experiencia a través de una retroalimentación constante; el personal crece diariamente como profesionales, y también cuenta con un soporte de alta calidad dirigida a sus clientes. Dicha estructura organizacional se puede observar en siguiente organigrama.

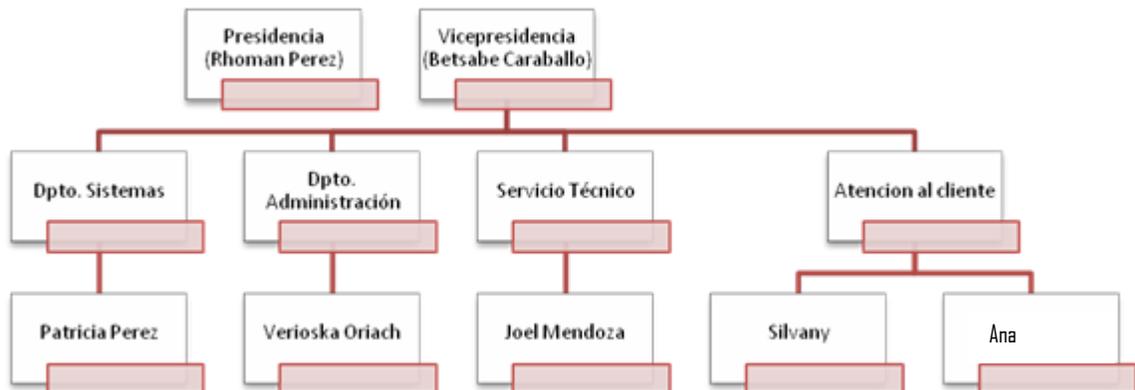


Figura 1.3 Organigrama de Computer Ink C.A

Fuente: Computer Ink C.A (2018)

A continuación se presenta una breve descripción de las funciones de cada área que integra la organización:

- **Presidencia:** dentro de su función está dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa. Además, es el responsable de representar a la empresa en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad. De igual forma, en este cargo se ejerce la representación legal de la organización para todos los actos judiciales y extrajudiciales.

- Vicepresidencia es el ente encargado de vigilar la aplicación y cumplimiento de las políticas de la empresa. Igualmente es el departamento responsable de garantizar las mejores condiciones laborales posibles y el estado de salud e integridad física de los recursos humanos. De igual forma, asesora a todas las áreas en aspectos relacionados con sus áreas de competencia, recomendando, desarrollando e implementado nuevas políticas, procedimientos y programas.
- Departamento de Sistemas: se encarga de ofrecer servicios de red de calidad hacia a los usuarios de los sistemas informáticos de la organización de manera que les permita hacer un mejor uso de los mismos mejorando de este modo el rendimiento global de la organización.
- Departamento de Administración: la misión de esta gerencia es implementar los procedimientos que permitan gestionar lo concerniente a la administración financiera de la empresa, fundamentalmente en los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos, conjuntamente con el soporte logístico necesario para el desarrollo de las actividades de la organización.
- Servicio Técnico: es la dependencia encargada de solucionar los problemas de computadoras, laptops, impresoras, fotocopiadoras; de casa u oficina, con el fin de mantenerlos en un estado óptimo.
- Atención al cliente: su función es ofrecer una excelente atención hacia los clientes de la organización, atendiendo a sus necesidades sobre: artículos de oficina, papelería, equipos tecnológicos, reparación de computadoras, consumibles, y otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para sustentar los fundamentos de este estudio, se usaron como punto de referencia algunos proyectos similares que permitieron conocer más a fondo el tema en cuestión, entre los cuales se encuentran los siguientes:

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”. Esta investigación estuvo enmarcada bajo el enfoque metodológico de Kaplan y Norton para CMI, contando con un diseño de campo y nivel descriptivo. La misma se inició con la descripción, recolección y análisis de información referente a aspectos estratégicos del Centro de Mantenimiento de Venezuela de la empresa Schlumberger S.A., determinando factores claves de éxito y objetivos estratégicos, dando lugar a las estrategias factibles para dichos objetivos. Se elaboró el mapa estratégico enmarcado en la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje, dando lugar a una serie de indicadores y metas necesarias para medir el control de la gestión. Como resultado final, se diseñó la propuesta de CMI y un plan para su implementación, enfocado a mejorar el desempeño y asegurar una mayor competitividad y crecimiento continuo del sistema, sugiriendo principalmente que el empleado es el que contribuye a diario a construir los conceptos estratégicos.

Esta investigación permitió contar con un punto de partida para la aplicación adecuada de la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), en función de diseñar indicadores ajustados a la realidad actual de la empresa abordada en esta

investigación.

Lineros (2016). “Diseño de un plan estratégico para el proyecto de Ingeniería, Procura y Construcción (IPC) de las instalaciones para el almacenamiento de diluyente producción temprana, ejecutada en la división Junín de la Faja Petrolífera del Orinoco por la Gerencia de Construcción de PDVSA Ingeniería y Construcción”. En el presente trabajo se llevó a cabo la realización de un plan estratégico para el proyecto de IPC mencionado, empleando para ello los principios de gerencia estratégica propuesta por Fred David, conjuntamente con la metodología de sistemas blandos de Peter Checkland y la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton. Para ello se analizó la situación actual, se realizaron auditorías internas y externas cuyos resultados se consolidaron en una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), para luego formular la carpeta estratégica (misión, visión, objetivos y estrategias), conjuntamente con los respectivos indicadores de gestión y el mapa estratégico.

Este trabajo de grado aportó la orientación relevante acerca de cómo es el proceso de formulación de los indicadores, considerando cuáles son aquellos elementos de índole informativa que los mismos deben poseer para estructurar adecuadamente el sistema de gestión a proponer.

Por su parte, Giammanco (2014) formuló el estudio intitulado “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”. Esta investigación se enfocó en la formulación de un modelo estratégico con el fin de mejorar los planes operativos de la empresa Anaco Supply C.A. Se desarrolló bajo un diseño de campo con modalidad descriptiva. Como producto final de la investigación se le presentó a la empresa una propuesta orientada a mejorar notablemente el desempeño de sus planes operativos, mediante la implementación de indicadores de

gestión derivados del CMI, considerando las cuatro (4) perspectivas del mismo: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

El proyecto presentado previamente se convirtió en pieza clave para las fases de diagnóstico de la situación actual, con el fin de obtener información destinada a brindar un mejor direccionamiento del modelo de gestión integral para el Cuadro de Mando Integral, a objeto de lograr las metas de la empresa Computer Ink C.A.

Videau (2013) elaboró el trabajo titulado “Diseño de un sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral a la empresa Weatherford de Venezuela, Anaco, estado Anzoátegui”. Ésta es una investigación que contó con nivel descriptivo, apoyado en diseño de campo, la cual se inició con la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para luego efectuar la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), en aras de generar estrategias alineadas a los objetivos e indicadores igualmente entrelazados con estos últimos, considerando las cuatro (4) perspectivas planteadas por el CMI de los autores Kaplan y Norton.

La investigación previamente referenciada brindó las directrices requeridas para la elaboración de instrumentos de gran relevancia para el proyecto, como lo son la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), así como el mapa estratégico; considerando la naturaleza y características propias de la empresa Computer Ink C.A.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen el punto de partida, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. En este sentido, a continuación se presentan algunos fundamentos que

permitieron orientar el desarrollo del presente estudio:

2.2.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una herramienta de control de gestión creada en los años 90 por Kaplan y Norton, que ha permitido flexibilizar la planificación estratégica y comprender la influencia de los aspectos tangibles e intangibles que influyen en la operatividad y rendimiento empresarial. Kaplan y Norton (2002), definen el Cuadro de Mando Integral como:

Una herramienta que traduce la estrategia y la visión de una organización en un conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para una herramienta de gestión y medición estratégica, este permite a las empresas seguirle la pista a los resultados financieros, al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la creación de bienes intangibles que necesita para un crecimiento futuro (p.14).

Se entiende que esta herramienta convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro (4) diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad. Estas perspectivas de negocio son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El CMI sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores.

Todas las perspectivas mantienen una estrecha conexión, es por esta razón que el balanceo supone, justamente, establecer el equilibrio entre ellas, analizando los diferentes impactos que tienen entre sí. Visto de esta forma, la visualización y medición del conjunto pone en evidencia las variaciones que pueden ocurrir de forma simultánea entre los indicadores. Se parte, entonces, de la noción de interdependencia

y repercusión mutua; por ejemplo, las medidas para reducir el margen de error, pueden tener repercusiones para mejorar los procesos y aumentar la calidad de los productos, con lo cual se puede obtener mejoras financieras.

Adicionalmente, la estrategia adecuadamente plasmada en las perspectivas, deja sólo de ser una herramienta gerencial y se convierte en una herramienta de control y dirección para el personal: ahora es posible que cada individuo tenga conocimiento de las implicaciones estratégicas y productivas de la empresa, una especie de marco de referencia que les permite precisar como su acción individual o profesional puede contribuir y sumar a favor de la organización.

2.2.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

a. Perspectiva financiera

Kaplan y Norton (op. cit), sostienen que “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico” (p.43). La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

b. Perspectiva de clientes

En esta perspectiva se responde a las expectativas de la clientela. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la generación de valor ya reflejada en la perspectiva financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de

valor que la organización o empresa les plantee. Según Kaplan y Norton (*op.cit*), “esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación” (p.44).

c. Perspectiva de procesos internos

En palabras de Kaplan y Norton (*op.cit*), la perspectiva procesos internos se establece como “la perspectiva donde se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas” (p.46).

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financieras y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

De acuerdo con Kaplan y Norton (*op.cit.*), la perspectiva aprendizaje y crecimiento se refiere a “los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar” (p.49).

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

2.2.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral

El diseño del CMI ofrece la metodología más contrastada para la puesta en acción de la estrategia empresarial. Para su aplicación se debe considerar lo siguiente:

- Observación del comportamiento organizacional (procedimientos operativos y contables): esta observación tiene como objetivo la evaluación o diagnóstico que permita realizar un análisis situacional que permita conocer los requerimientos de la organización. Constituye uno de los componentes más relevantes del proceso de formulación de la herramienta. Esta tarea, debe ser asumida como una acción permanente, continua en todas las etapas, debido a que representa un insumo vital para garantizar la necesaria retroalimentación y el punto de partida para propiciar los ajustes pertinentes, de cara a los objetivos organizacionales, y la estrategia a implementar.
- Reuniones con los grupos de trabajo integrados por los empleados y directivos de la empresa, con la finalidad de evaluar las diferentes perspectivas necesarias para elaborar y seleccionar los indicadores. En este momento se declaran la misión y visión de la empresa, así como sus valores con sus actores fundamentales, a fin de lograr que se involucren en el proceso de implementación y contribuyen en la selección de los indicadores.
- Diseño de indicadores de gestión de los procesos tangibles e intangibles, con el fin de poder crear el cuadro de mando que permitirá evaluar el proceso de implementación de la herramienta.

Puesta en marcha del cuadro de mando integral: consiste en instrumentar las decisiones tomadas, a fin de hacer uso de herramienta diseñada.

2.2.4 Factores Claves del Éxito

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

Dadas las características de cada sector, los factores clave del éxito, como aspectos centrales de la creación de valor, no son elementos universales puesto que dependen de dichas características particulares. La especificidad con que se definan los factores clave del éxito, enfocará de manera más precisa las estrategias.

2.2.5 Indicadores de Gestión

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

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

Los indicadores son referencias que permiten determinar en qué medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él. Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que haya que

cumplirse para lograr la estrategia y establecerlo en indicadores.

2.2.6 Mapas Estratégicos

Según Kaplan y Norton (op.cit), se define como:

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

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

2.2.7 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización. Están basados en la visión, misión y los valores de la empresa, para dar dirección y señalar el camino a seguir, condicionando las acciones que se llevarán a cabo en un horizonte de tiempo definido. El autor Serna Gómez (2010) menciona lo siguiente:

Ya sean de corto, mediano o largo plazo, tienen la finalidad de ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales (metas), deben ser claros coherentes, alcanzables, motivadores, medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión (p.225).

Cabe destacar en este punto que con la metodología del autor Serna Gómez, los objetivos específicos deben ser cuantificables, concretos y deben poder ser convertibles en metas u objetivos específicos que conlleven a estrategias básicas y acciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta parte se puntualizan los métodos y técnicas que servirán como guía del proyecto. Comprende el nivel y diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis y procesamientos de datos que se utilizarán para el desarrollo del proyecto.

3.1 Nivel de Investigación

En relación al problema que se estudia, se puede argumentar que la presente investigación será de nivel descriptivo. Según Tamayo y Tamayo (2004), éste tipo de nivel investigativo:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, cosa funciona en el presente, la investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hecho caracterizándose por presentarnos una interpretación correcta (p. 255).

De acuerdo a lo expresado por el autor, esta investigación presenta las condiciones de tipo descriptiva, debido a que se efectuó el detalle, análisis e interpretación de la realidad existente en el ente objeto de estudio, es decir; en la empresa Computer Ink C.A., en función de detectar las debilidades de índole estratégica y la ausencia de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

3.2 Diseño de la Investigación

El autor Tamayo y Tamayo (op. cit), define el diseño de campo como aquel en el que:

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

En consecuencia, esta investigación se adaptó a un diseño de campo, ya que se acudió directamente a la fuente de información, es decir; se examinaron las características y especificaciones de la empresa Computer Ink C.A., con el propósito determinar los puntos fuertes y débiles de su funcionamiento, además de los cambios o necesidades a nivel espacial que presentan las mismas, para ser tomadas en cuenta en el desarrollo de la propuesta final.

3.3 Población y Muestra

La población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar o en un momento determinado. Según Tamayo y Tamayo (op.cit), la población se define “como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una características común la cual se estudia y se da origen a los datos de la investigación” (p.114).

Basado en lo anterior, los individuos a estudiar durante el proceso de investigación estuvieron conformados por el conjunto de personas que laboran en la empresa Computer Ink C.A., particularmente aquellos que están vinculados directamente con el proceso de gestión de indicadores, cuyo detalle a nivel de cifras

se refleja a continuación en la tabla 3.1:

Tabla 3.1 Población Objeto de Estudio

Cargo	Cantidad
Presidente	1
Vicepresidente	1
Dpto. Administración	1
Dpto. Sistemas	1
Servicio Técnico	1
Atención al Cliente	2
Total Población	7

Fuente: Computer Ink C.A. (2018)

En vista de lo reducido del tamaño de la población, no se consideró necesario realizar alguna técnica de muestreo, ya que la cantidad es relativamente pequeña y se puede trabajar con ella en su totalidad; lo cual es sustentado por Arias (2006) donde establece que: “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra” (p.83). Por tanto, para esta investigación se consideró que la muestra fue igual a la población, es decir, igual a siete (07) individuos.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Debido a la naturaleza de la investigación, se hace indispensable la utilización de recursos que permitan la recopilación, análisis y ordenamiento de datos e información de una forma eficiente y sencilla. Dichos recursos son:

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Para cumplir con los objetivos planteados, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos que se corresponden con la metodología descriptiva y de campo que caracteriza este trabajo:

3.4.1.1 Revisión Documental

Arias (2006) la define como:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: Impresas, electrónicas o audiovisuales. Como en toda investigación, el propósito de estos diseños es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27).

Esta técnica se basó en la búsqueda de información a través de libros, portales web, archivos, documentación propia de la empresa, entre otras fuentes que facilitaron información referente al tema de estudio.

3.4.1.2 Observación Directa

Arias (op. cit) indica que la observación directa es “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).

Mediante esta técnica, el investigador tuvo contacto con la realidad dentro de la empresa Computer Ink C.A., logrando así a través de la participación de los empleados tener acceso a la información deseada. Para que dicha observación tenga

validez es necesario que la misma sea intencionada e ilustrada. En este sentido, se utilizó la toma de notas para facilitar el registro de los datos provenientes de la realidad evidenciada en la empresa, con respecto al control de su gestión, a fin de contribuir a la investigación con información concisa, cubriendo cada uno de los objetivos específicos planteados.

3.4.1.3 Entrevista No Estructurada

Arias (op. cit) define que la entrevista más que un simple interrogatorio, “es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (p. 73).

La entrevista que se aplicó en esta investigación consistió en una serie de preguntas que el investigador realizó espontáneamente a los trabajadores de la empresa Computer Ink C.A., con la finalidad de obtener información necesaria acerca del tema que será investigado. El uso de esta técnica tuvo como ventaja principal que la misma población bajo estudio fue quien proporcionó los datos relativos a sus opiniones, deseos, actitudes, expectativas y requerimientos.

3.4.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Arias (op.cit.) refiere que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.67).

Entre los instrumentos que se emplearon durante el desarrollo de esta investigación para la recopilación de los datos, estuvieron los siguientes:

3.4.2.1 Cuestionario

Para Arias (op. cit) el cuestionario es la modalidad de encuesta “que se realiza de forma escrita 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. 74). Para fines de la investigación, se realizó un cuestionario con preguntas cerradas (de carácter dicotómico) que permitió a la muestra seleccionada expresar sus opiniones y obtener resultados para así confirmar la necesidad plasmada a lo largo de la investigación. Mediante el análisis de confiabilidad KR 20 (técnica de Kuder Richardson), se validó la confiabilidad del cuestionario aplicado, adicionalmente, el mismo, fue examinado por tres (3) expertos en el área metodológica, quienes emitieron su valoración respectiva sobre la idoneidad del mismo para ser aplicado a la muestra seleccionada y determinar si conduce hacia el logro de los objetivos específicos de este trabajo.

3.5 Técnicas de Análisis de Datos

Para Arias (op. cit.), “en este punto se describen las operaciones en las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso” (p.111). Es por ello que se explica cada uno de los procesos a los cuales la información recopilada fue sometida, definiendo el tipo de análisis que será utilizado en los mismos.

3.5.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El Perfil de Capacidad Interna (PCI) es el medio que permitió evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI

dentro de la investigación ayudó a examinar las características existentes en la empresa Computer Ink C.A., en cinco (5) categorías, a saber: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano.

3.5.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Otra herramienta que propone la metodología del autor Serna Gómez (2010) es la realización del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), la cual pretende identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa objeto de estudio, para lo cual el enfoque estuvo centrado en los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos que inciden de forma directa en el ente analizado.

3.5.3 Tablas e Histogramas

Estos recursos fueron utilizados para representar de manera gráfica los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a la muestra objeto de estudio, donde además esta información fue complementada con un breve análisis desde el punto de vista de la óptica del investigador ante el resultado obtenido.

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

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) sirvió como herramienta a utilizar para plantear las estrategias que se derivan de la interacción entre las cuatro (4) variables en estudio, lo cual resultó importante porque dicha relación garantiza que las estrategias originadas estén vinculadas con la situación interna y externa que vive la empresa Computer Ink C.A.

3.5.5 Mapas Estratégicos

Los mapas estratégicos se elaboran obedeciendo una arquitectura de tipo causa y efecto que permiten ilustrar la interacción existente entre las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). Su utilidad en esta investigación estuvo dada por su función principal, la cual es comunicar la estrategia a todas las personas que deben ejecutarla, es decir los empleados pertenecientes a la empresa Computer Ink C.A.

3.5.6 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El valor del CMI viene dado porque contribuye de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo, al permitir la medición de la gestión de cualquier organización, mediante indicadores de desempeño en sus cuatro perspectivas. En tal sentido, el CMI constituyó la técnica de análisis de datos fundamental para llevar a cabo esta investigación, siguiendo las pautas de los autores Kaplan y Norton (2002), en función de plantear el sistema de indicadores que permitan la medición de la gestión de la empresa objeto de estudio en cuatro (4) áreas claves: procesos internos, aprendizaje y crecimiento, financiera y del cliente.

3.6 Operacionalización de Variables

En la tabla 3.2 se puede observar un esquema que muestra la operacionalización de variables a utilizar durante la investigación. Dicha tabla, fue construida a partir de los objetivos específicos planteados en pro de brindar solución a la problemática planteada a lo largo de la propuesta.

Tabla 3.2 Cuadro de Operacionalización de Variables

Objetivo Específico	Variable (s)	Dimensión	Indicador	Instrumento
Diagnosticar la situación actual de la empresa Computer Ink C.A.	Situación actual del control de gestión	Situación actual	Generalidades de la empresa	Revisión documental, observación directa y entrevistas no estructuradas
			Focos críticos del sistema de control de gestión	
Determinar el perfil interno y externo de la empresa Computer Ink C.A.	Diagnóstico interno	Fortalezas y debilidades	Capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, y del talento humano	Cuestionario y Perfil de Capacidad Interna (PCI)
	Diagnóstico externo	Oportunidades y amenazas	Factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, y geográficos	Revisión documental, y Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)
	Orientación estratégica	Estrategias	Estrategias FA, FO, DA y DO	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)
		Carpeta estratégica	Misión, visión y objetivos	Revisión documental y entrevistas no estructuradas
Elaborar el mapa estratégico de la empresa objeto de estudio, conforme a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).	Sistema de control de gestión	Mapa estratégico	Relaciones causa-efecto	Metodología del CMI
Formular los indicadores de gestión enfocados al seguimiento y control de las actividades de la empresa Computer Ink C.A.		Indicadores de gestión	Perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje/crecimiento	
Diseñar un modelo de gestión integral para la empresa Computer Ink C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral.		Cuadro de Mando Integral	Objetivos estratégicos, estrategias, indicadores de gestión, fórmulas de indicadores y metas estratégicas	

Fuente: El autor (2018)

3.7 Procedimiento Metodológico

En esta etapa se detalla el proceso metodológico que se llevó a cabo durante la elaboración del proyecto, definiendo cada una de las actividades realizadas a lo largo de la investigación. Las mismas se detallan a continuación:

Etapa I: Revisión Bibliográfica.

Abarcó la recopilación de toda la información y datos relacionados con el tema bajo estudio. Este proceso facilitó la obtención de las bases teóricas que respaldan este trabajo y permitieron el sustento de todos los elementos abordados a lo largo de la investigación.

Etapa II. Diagnóstico de la gestión actual de la empresa Computer Ink C.A, Anaco Estado Anzoátegui.

En esta etapa se realizó la revisión de la documentación disponible en la empresa Computer Ink C.A., además de efectuar visitas al lugar de los hechos, a fin de buscar el apoyo del personal y tener el mayor contacto posible con el sistema, al tiempo que se inició la evaluación concerniente a la operación, actividades y detalles que conforman el ente bajo estudio, en función de comprender su situación actual con respecto a un inadecuado proceso de control y medición de su gestión.

Para ello, el investigador se apoyó en técnicas de recolección de datos mencionadas en este proyecto como la observación directa y entrevistas no estructuradas.

Fase III. Determinación del perfil interno y externo de la empresa Computer Ink C.A.

Durante esta etapa se identificarán, mediante el Perfil de Capacidad Interna (PCI), los factores intrínsecos asociados a la empresa objeto de estudio, arrojando como resultado las fortalezas y debilidades referidas a sus procesos y actividades. Las variables internas presentes en esta parte de la investigación, serán detectadas mediante la aplicación de entrevistas no estructuradas y de un cuestionario dirigido a la muestra calculada. Los resultados obtenidos del referido cuestionario serán presentados e interpretados mediante tablas e histogramas, en función de brindar el panorama más enriquecido posible sobre la realidad de la empresa objeto de análisis con respecto al control de su gestión.

Igualmente, se detectarán los factores externos que afectan al ente en cuestión, los cuales se clasificarán en oportunidades y amenazas que provienen de su entorno. Todas estas variables se condensarán en el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), conforme a lo dispuesto por la metodología de Serna (2010). Posterior a lo anterior, todos los factores encontrados se dispondrán en la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), lo cual servirá de insumo para determinar la orientación estratégica actual de la empresa. Seguidamente, se evaluará, en caso de que existan, la misión, visión y objetivos del ente en cuestión, los cuales se analizarán y serán reformulados (si llegasen a ameritarlo), de acuerdo a los principios establecidos por David (2008), puesto que representan un aspecto clave para alinear los indicadores a la razón de ser y a las aspiraciones de la empresa Computer Ink C.A.

Fase IV. Elaboración del mapa estratégico de la empresa objeto de estudio, conforme a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

En esta etapa se analizará la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa (en caso de que los mismos existan), en función de desarrollar el mapa estratégico, con ayuda de las estrategias, objetivos y metas definidos previamente.

Dicho mapa ha de funcionar como referente de las relaciones causa-efecto en cuanto a la gestión del ente objeto de estudio, todo ello tomando en cuenta la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) y sus cuatro perspectivas.

Fase V. Formulación de los indicadores de gestión enfocados al seguimiento y control de las actividades de la empresa Computer Ink C.A.

En la presente etapa, se ha de efectuar la formulación del grupo de indicadores en función a las cuatro perspectivas del CMI: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje/crecimiento. Los mismos se establecerán mediante sus respectivas cédulas, que recogen el conjunto de variables y datos de interés para la correcta aplicación del sistema de control y gestión propuesto; para ello se establecerán la descripción, objetivo, definición, periodicidad de medición, responsables, fuente de información, fórmula, unidad de medida y rangos de alerta estratégica para cada indicador propuesto.

Fase VI. Diseño del modelo de gestión integral para la empresa Computer Ink C.A., utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral

En esta etapa se desarrollarán los pasos necesarios para llevar a cabo la elaboración del Cuadro de Mando Integral para la empresa Computer Ink C.A., siguiendo la metodología de Kaplan y Norton. Toda la información necesaria para su construcción se habrá desarrollado y obtenido en los objetivos anteriormente descritos, como lo son los objetivos estratégicos, las estrategias asociadas a dichos objetivos y los indicadores de gestión.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Finalizada la recolección de datos a través de las técnicas e instrumentos metodológicos, y una vez clasificados, organizados y tabulados se procedió al análisis e interpretación de los mismos de acuerdo al orden de los objetivos establecidos en la investigación. A continuación se procede a la presentación de los resultados.

4.1 Diagnóstico de la Gestión Actual de la Empresa Computer Ink C.A., Anaco Estado Anzoátegui

El diagnóstico de la gestión fue realizado mediante la observación directa y la interacción con el personal que labora en la empresa Computer Ink C.A. a través de entrevistas no estructuradas permitió inferir las siguientes características de dicha gestión.

La indagación sobre el diagnóstico se llevó a cabo a través de la aplicación de dos cuestionarios, uno dirigido a los trabajadores de la empresa, mientras que otro fue administrado a los clientes de la misma, todo esto con la finalidad de conocer el proceso actual de ventas de la empresa objeto de estudio. Posteriormente, se organizaron, analizaron e interpretaron los datos, obteniendo una clara representación de las fortalezas y debilidades que esta empresa presenta en cuanto al proceso actual de mercadeo.

4.1.1 Cuestionario Aplicado a los Trabajadores de la Empresa Computer Ink C.A.

Ítem 1: ¿Considera usted que la empresa planifica de manera eficiente las actividades acorde a sus procesos internos y externos?

Tabla 4.1 Resultados de la Pregunta N° 1 del Cuestionario Aplicado a los Trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
BUENA	0	0%
REGULAR	5	45,45%
MEJORABLE	6	54,55 %
TOTAL	11	100%

Fuente: El autor (2018)

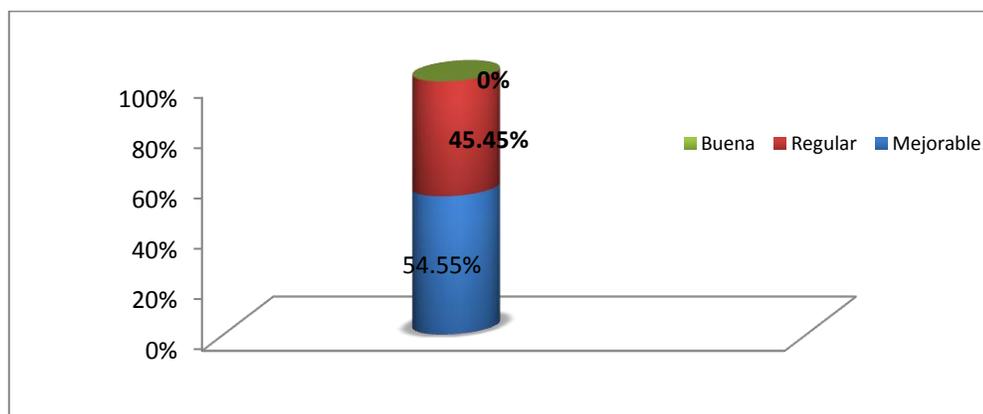


Figura 4.1 Distribución Porcentual Pregunta N° 1

Fuente: El autor (2018)

Según los resultados obtenidos (ver figura 4.1) se pudo evidenciar que un 54,55% (6 encuestados) afirma que la gestión en la organización es mejorable y un restante 45,45% (5 encuestados) la considera regular. Esto refleja que la gestión se presenta como una debilidad o mejor con oportunidades de cambios y mejoras para la

empresa. De acuerdo al Diccionario Google "una buena planificación de gestión hace que las empresas funcionen", en virtud a ello se deduce que el proceso administrativo de la empresa Computer Ink C.A. requiere una reestructuración a fin de fomentar el valor de los integrantes en los diferentes procesos y brindar buenos servicios en la comercialización de sus productos y con ello satisfactorios resultados económicos.

Ítem 2: ¿Está suficientemente instruido y claro en sus funciones dentro de esta organización?

Tabla 4.2 Resultados de la Pregunta N° 2 del Cuestionario Aplicado a los Trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	4	31,82%
NO	7	68,18%
Sin respuesta	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: El autor (2018)

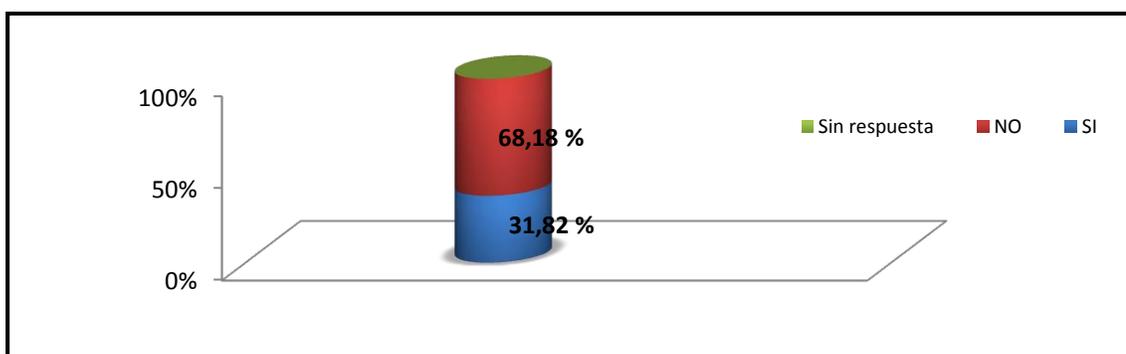


Figura 4.2 Distribución Porcentual Pregunta N° 2

Fuente: El autor (2018)

El ítem referido a las funciones que desempeña el personal de la empresa Computer Ink C.A. muestra la deficiencia que presenta la gestión organizacional ya

que el desconocimiento cabal de las funciones del personal implica riesgos para la correcta ejecución de las actividades y funciones en los diferentes procesos. Así se manifestó en la respuesta del 68,18% (7 encuestados) quienes afirmaron no tener claridad en el conocimiento de sus funciones. Solo el restante grupo de encuestados (04) 31,82 % afirmaron tener claras las funciones de su cargo dentro de la organización. “Los deberes y responsabilidades de un cargo que corresponde al empleado que desempeña un cargo, proporciona los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de una organización” (Chiavenato, p.333).

En atención al enunciado del autor citado, se desprende que el desconocimiento del cargo incide negativamente en los resultados organizaciones, luego es necesario que la organización proporcione la claridad de las funciones y tareas que debe desempeñar el personal.

Ítem 3: ¿Le proporcionan supervisión oportuna y eficiente durante la ejecución de sus funciones en el cargo?

Tabla 4.3 Resultados de la Pregunta N° 3 del Cuestionario Aplicado a los Trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	7	68,18%
Regular	4	31,82%
TOTAL	11	100%

Fuente: El autor (2018)

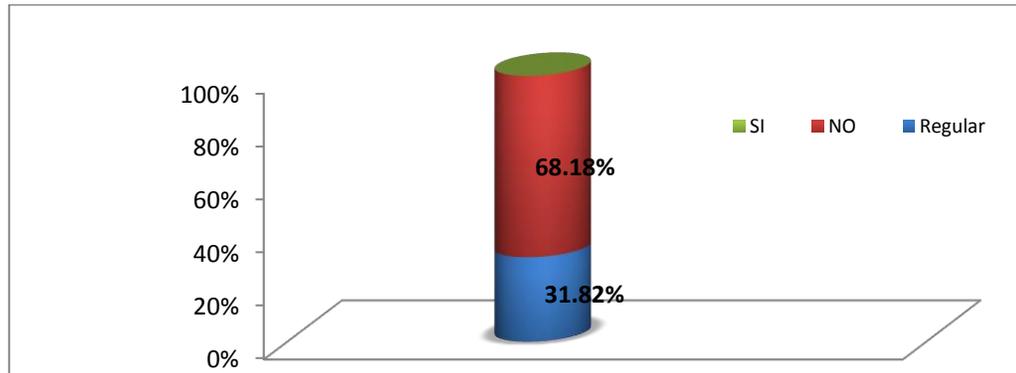


Figura 4.3 Distribución Porcentual Pregunta N° 3

Fuente: El autor (2018)

La supervisión del personal durante el desempeño de sus funciones también muestra una debilidad en la gestión organizacional de la empresa Computer Ink C.A. tal como se deduce del resultado del ítem 3 en el cual se obtuvo una respuesta negativa del 68,18% (7 encuestados) y el restante 31,82% (4 empleados) indicaron que reciben una supervisión regular.

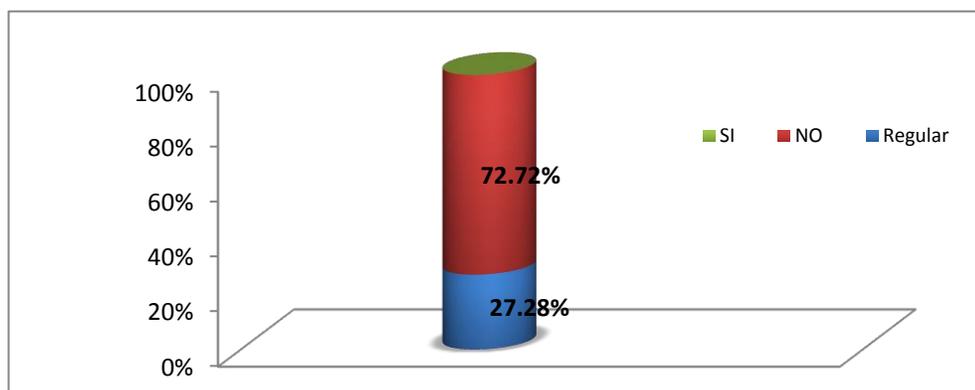
El supervisor es aquella persona que en una empresa observa y dirige al personal para orientarlo y vigilarlo en el cumplimiento de sus funciones asignándole los medios y recursos adecuados, y un plan de acción, coordinando equipos de trabajo, para obtener la mayor rentabilidad empresarial. (O'Connor 2014). Atendiendo a esta acepción del autor se deduce que la empresa Computer Ink C.A. debe reorientar la función supervisora para mejorar el desempeño del personal y alcanzar mejores resultados-

Ítem 4: ¿Considera efectiva la evaluación y el control de los procesos de esta organización?

Tabla 4.4 Resultados de la Pregunta N° 3 del Cuestionario Aplicado a los Trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	8	72,72%
Regular	3	27,28%
TOTAL	11	100%

Fuente: El autor (2018)

**Figura 4.4 Distribución Porcentual Pregunta N° 4**

Fuente: El autor (2018)

El personal encuestado considera que el control administrativo es deficiente. Así lo reflejó el resultado del ítem 4 donde 8 empleados siendo el 72,72% indicaron de esa manera y apenas un 27,28% (3 encuestados) opinaron que el control es regular. Esta debilidad muestra que la gestión sin un control adecuado es difícilmente mejorable. Tal consideración se apoya en el enunciado de Joan M. Amat (2015) el cual establece que “El sistema de control de gestión presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, además posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares”.

Ítem 5: La gestión de esta empresa debe:

-Mantenerse

-Sustituirse

-Modificarse

Tabla 4.5 Resultados de la Pregunta N° 5 del Cuestionario Aplicado a los Trabajadores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mantenerse	0	0%
Sustituirse	7	69,72%
Modificarse	4	30,28%
TOTAL	11	100%

Fuente: El autor (2018)

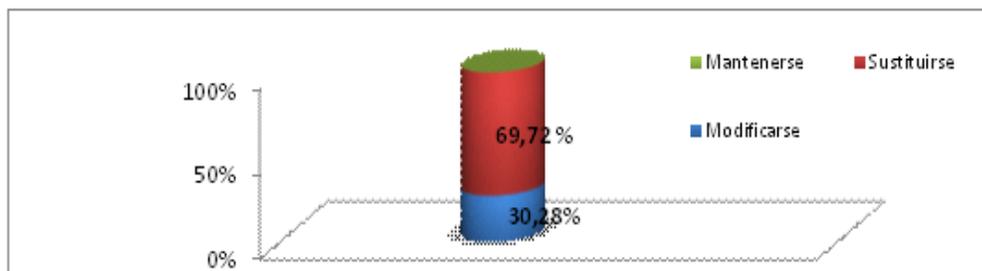


Figura 4.5 Distribución Porcentual Pregunta N° 5

Fuente: El autor (2018)

En concordancia con los resultados de los ítems anteriores los encuestados en su mayoría (69,72%) opinaron que es necesaria una sustitución del proceso de gestión dentro de la organización. En tal sentido es prioritario que se realice una evaluación detallada de los aspectos inherentes al proceso de gestión a fin de plantear un plan de acción orientado a regularizar las deficiencias presenta y alinear los procesos a los objetivos establecidos en la organización.

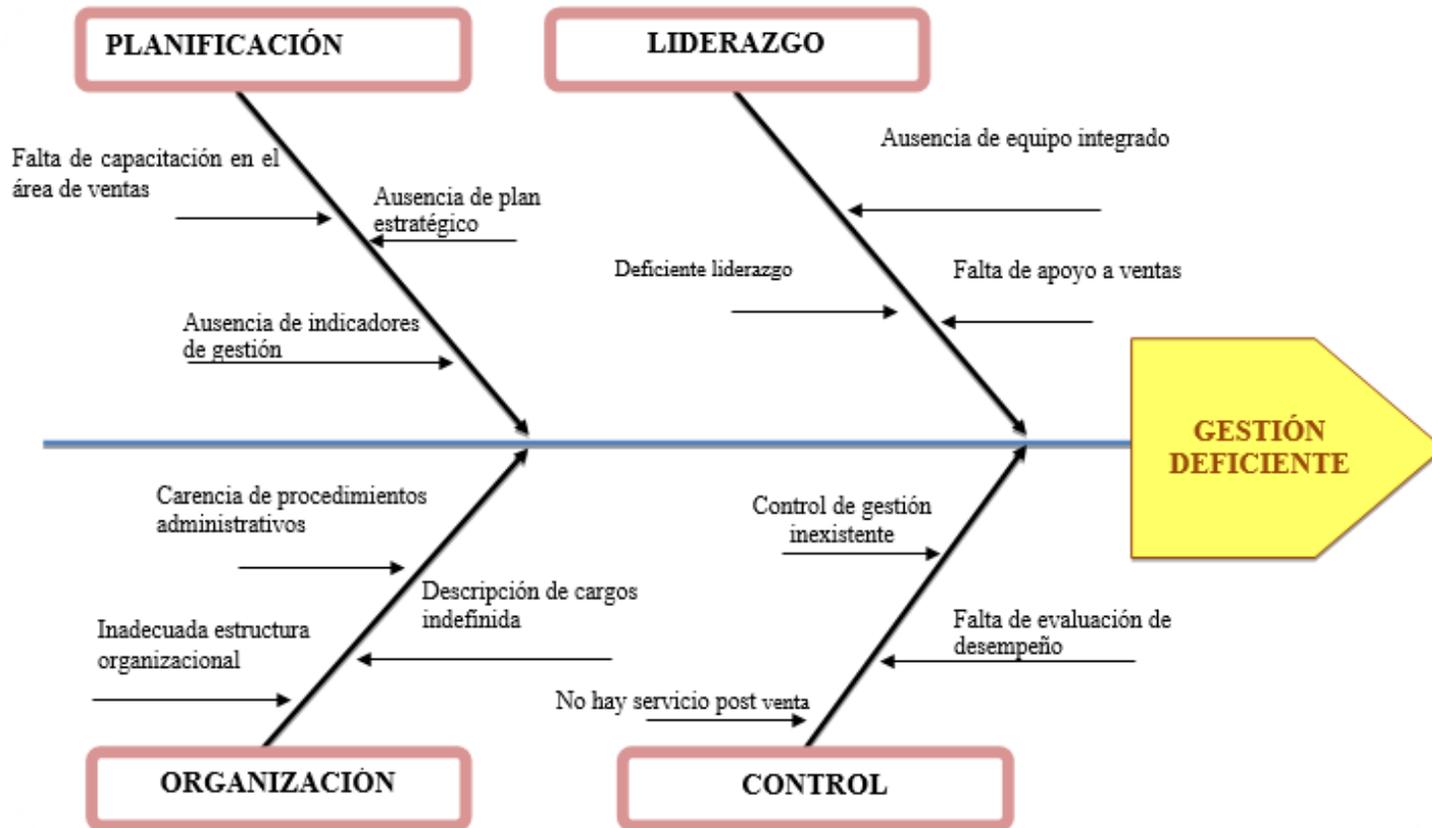


Figura 4.6 Análisis Causa Efecto de la Gestión de la Empresa Computer Ink C.A.
Fuente: El autor (2018)

4.1.2 Focos de Criticidad

Luego de la realización del diagnóstico, obtenido mediante la encuesta, se determinaron las principales debilidades que presenta la empresa Computer Ink C.A., en cuanto a su gestión actual, las cuales se resumen seguidamente en el diagrama de causa-efecto (ver figura 4.6) y cuya descripción, por área, se hace a continuación:

4.1.2.1 Área de Liderazgo

El área de dirección debe ser responsable de orientar los procesos a través de su talento humano. Para tal fin debe apoyarse en la planeación de dichos procesos con objetivos bien definidos con los indicadores de gestión que permitan evaluar y medir los resultados obtenidos, lo cual permitirá el control de la gestión empresarial. En virtud a lo expuesto se debe contar con un liderazgo que tenga la capacidad de coordinar, motivar, y apoyar a las demás áreas para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos de la organización. En la empresa Computer Ink C.A., existen varios aspectos en las que el área de liderazgo muestra algunas deficiencias vinculadas al proceso de gestión, tales como:

- Falta de apoyo al Departamento de Ventas: La directiva de la empresa Computer Ink C.A., debe actualizar las estrategias utilizadas en cada uno de los departamentos de la organización, especialmente el área de ventas. En tal sentido, se hace necesario brindar mayor apoyo hacia esta unidad, en virtud de que el personal percibe poco compromiso de la directiva.
- Deficiente liderazgo: el direccionamiento del personal centrado en su talento humano es un aspecto de especial relevancia en la gestión organizacional. En la

empresa Computer Ink C.A., la capacidad de la gestión luce insuficiente, así lo refleja el resultado de la encuesta aplicada, en la cual se develó deficiencia en la comunicación y la motivación laboral lo que infiere resultados no alineados con los objetivos de la organización.

4.1.2.2 Área de Planificación

- Falta de capacitación en el área de ventas: el desarrollo y la formación del talento humano constituye un soporte para la eficiencia de los procesos de las empresas. En la empresa en estudio se conoció que no existe un plan debidamente formalizado a fin de atender las necesidades de adiestramiento y capacitación del personal a fin de mejorar y adecuar las competencias laborales a las necesidades de la organización y a las expectativas de los clientes y del mercado.
- Ausencia de plan estratégico: el direccionamiento estratégico es fundamental para la coordinación y eficacia de los procesos organizacionales. La falta de dirección estratégica en la empresa Computer Ink C.A. denota la ejecución de actividades basadas en el cortoplacismo, lo que resta capacidad para actuar estratégicamente en un mercado altamente volátil y cambiante.
- Ausencia de indicadores de gestión: el seguimiento y la evaluación de las actividades ejecutadas son las funciones de control por excelencia para medir y reajustar los procesos con miras hacia el logro eficaz de los objetivos, siendo los indicadores de gestión los instrumentos idóneos para tal fin. La carencia de indicadores en la empresa Computer Ink C.A., deriva de la ausencia de planificación estratégica, lo que limita al mismo tiempo conocer con precisión las causas de las no conformidades en los resultados respecto a los objetivos de

esta organización comercial.

4.1.2.3 Área de Organizacional

- **Carencia de procedimientos administrativos:** los procedimientos contribuyen al desarrollo de las actividades de manera eficiente y eficaz. En razón de lo enunciado, se deduce que la ausencia del recurso organizacional de los procedimientos administrativos restringe el desarrollo de los procesos de manera efectiva y a su vez limita la eficiencia y la productividad del personal.
- **Inadecuada estructura organizacional:** la organización de la plantilla del personal de toda empresa debe estar adecuada a sus procesos para permitir coordinar y alcanzar las metas planteadas. La empresa Computer Ink C.A. sugiere en sus procesos deficiencia en atención a la ausencia de un organigrama debidamente definido y personal acorde a las actividades y funciones requeridas en esta organización.
- **Descripción de cargos indefinida:** la organización de las funciones, tareas y actividades es imprescindible para lograr la coordinación en las organizaciones en el desempeño del talento humano. En vista de la ambigüedad en las funciones en la empresa y la ausencia del manual de descripción y análisis de cargo se desprende que se presentan conflictos derivados de duplicidad de cargos, indefinición de responsabilidades, entre otras. Esto incide en una buena prestación de servicios a la clientela.

4.1.2.4 Área de Control

- Control de gestión inexistente: la gestión empresarial requiere de la evaluación constante y continua para conocer el alcance de los resultados y también poder controlar las desviaciones que puedan originarse. Producto de la carencia de un plan estratégico la empresa Computer Ink C.A., también carece de herramientas de control lo que la convierte en una organización reactiva ante la imposibilidad de la pro actividad que permite un plan estratégico definido.
- No hay servicio post venta: la indagación y el seguimiento a los productos y servicios es importante para mostrar al cliente el compromiso de la organización, aún después de completada la operación, para lo cual es vital generar estrategias que permitan mantener una buena relación comercial lo que a la larga puede generar la fidelidad del cliente.
- Falta de evaluación de desempeño: la función de evaluación de desempeño contribuye a reconocer en el personal su actuación laboral, esto a su vez ayuda a identificar las necesidades de adiestramiento y las oportunidades de mejorar las competencias laborales. En el caso de la empresa Computer Ink C.A., esta oportunidad que representa la evaluación de desempeño está siendo desaprovechada por lo que es necesario establecer un programa para desarrollar al personal a través de su evaluación y programación del adiestramiento requerido.

4.2. Determinación del Perfil Interno y Externo de la Empresa Computer Ink C.A.

Identificar los factores internos y externos que afectan a una organización permite a las empresas identificar cuáles son los aspectos positivos y negativos para diseñar planes estratégicos que le sean útiles y convenientes en el futuro.

Para el diagnóstico del perfil interno y externo de la empresa Computer Ink C.A., se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que posteriormente se condensarán en la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Estas variables fueron sustentadas mediante la aplicación de herramientas propias de la metodología de Serna Gómez, tales como el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), que permitió analizar las oportunidades y amenazas, conjuntamente con el Perfil de Capacidad Interna (PCI) con el cual se distinguieron las fortalezas y debilidades propias de la empresa Computer Ink C.A.

Entre los problemas que afectan a la empresa dentro de ambiente interno se encuentran: las finanzas, el personal, lo equipos de la organización. Esto junto a los factores que se encuentran en el entorno que rodea a la empresa condicionan el correcto desempeño y el logro de los objetivos esperados. Así pues, el saber y conocer cómo estos factores afectan a la misma, son aspectos de gran utilidad para que un negocio sea exitoso.

4.2.1 Perfil Externo

Para efectuar el análisis externo es imprescindible estar alerta siempre a los cambios que se presenten en el entorno del negocio y el mercado donde se desenvuelve la organización, ya que para realizar el diagnóstico externo se debe

considerar las variables que no controlables por la organización.

A los fines de efectuar dicho análisis se realizo un perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), desarrollado por Serna Gómez el cual consiste en la realización de una matriz donde se comparan una lista de factores que pueden influir en la organización, con el fin de aprovechar las oportunidades identificadas y realizar acciones que disminuyan o eliminen posibles amenazas que impacten a la empresa Computer Ink. C.A en cuanto a su participación en el mercado. Todo esto a partir del estudio de cada uno de los factores propuestos los cuales son:

- Factores geográficos.
- Factores económicos.
- Factores políticos.
- Factores sociales.
- Factores tecnológicos.
- Factores competitivos.

4.2.1.1 Factores Geográficos

La ciudad de Anaco una región clave por su estratégica ubicación geográfica. Por esta ciudad recorre un importante número de transportistas de diversos productos y servicios del comercio entre empresas asentadas en ciudades del sur del país y las del norte y la región central, incluyéndose también la región de occidente. En tal sentido, el poblamiento de la ciudad ha sido significativo y su proyección también lo que representa una oportunidad relevante que debe ser aprovechada al máximo por la empresa Computer Ink C.A.

Así mismo, el Municipio Anaco está rodeado de Municipios y parroquias que

también constituyen un potencial para la comercialización de los productos que ofrece esta organización. Entre estos se mencionan los Municipios Santa Ana, Libertador, Mac Gregor, Freites y las parroquias de Buena Vista y San Joaquín.

4.2.1.2 Factores Económicos

La economía es un factor externo que incide directamente en las estrategias que cualquier empresa genere para lograr el éxito. La capacidad financiera de los clientes impacta directamente en la base económica de la organización en su gestión de ventas o prestación de servicio.

En Venezuela la economía actual está pasando por momentos críticos, siendo la inflación un elemento que incide en los costos de las empresas. Este factor económico incide directamente en la demanda de los productos, y en la empresa Computer Ink C.A., se siente mayor el impacto ya que los productos en su mayoría son importados, lo que aunado a la inestabilidad incrementa altamente los costos, viéndose obligada al aumento del precio del producto final.

Destacan entre los factores económicos los siguientes.

- Índice de inflación:

En Venezuela, como en muchos países, la inflación es medida y analizada a través de indicadores, siendo el más utilizado el Índice de Precios al Consumidor (IPC) tomando en cuenta un período determinado (mes, trimestre, semestre o año). A continuación se muestra la inflación en los últimos cinco años de Venezuela, destacando que hasta el año 2016 se conocieron cifras de este indicador por parte del Banco Central de Venezuela (BCV), razón por lo cual, para el año 2017 se muestra el

valor recogido por la Asamblea Nacional (AN), a través del Índice Nacional de Precios al Consumidor de la Asamblea Nacional (INPCAN):

Tabla 4.6. Comportamiento de la Tasa de Inflación en Venezuela Durante el Período 2013-2017

AÑO	2013(*)	2014(*)	2015(*)	2016(*)	2017(**)
PORCENTAJE	56%	69%	180.9%	274%	2616%

Fuente: (*) Banco Central de Venezuela (2018) e Índice Nacional de Precios al Consumidor de la Asamblea Nacional (INPCAN, (2018)

Como se observa en la tabla anterior el incremento en el índice de inflación es elevado y la estimación al cierre del año 2018 será de 6.068,5%. La inflación es un fenómeno de aumento continuo y generalizado de los precios de bienes y servicios que se comercializan en la economía de un país, y que conlleva a pérdida de manera progresiva de la capacidad de compra en la moneda oficial de dicho país para obtener igual cantidad de bienes y servicios.

La empresa Computer Ink C.A., ha sido impactada negativamente por esta variable, ya que como empresa comercializadora, continuamente debe realizar ajustes en cuanto a los costos de producción, debiendo trasladar al precio final de venta a los clientes, haciéndose más limitada la salida de los productos que ofrece.

- Tasa de cambio

La tasa cambiaria rige la cantidad de monedas de un país que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. Al igual que el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda, es decir, cuando la oferta es mayor que la demanda, entonces la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda la tasa de cambio sube. El riesgo de cambio o

deslizamiento del valor de una moneda, puede ser favorable o desfavorable, ya que depende de la moneda o el país donde se realice la inversión. Un factor de riesgo relacionado directamente con las condiciones económicas en Venezuela, es el tipo de cambio, que puede sufrir variaciones por diferentes razones macroeconómicas, por lo que conocer cómo se comporta esta variable puede ayudar a la empresa a obtener mayor certidumbre al momento de realizar inversiones.

En relación a la materia cambiaria, la empresa Computer Ink C.A., se ha visto afectada en lo referido a la compra de insumos, tales como hardware, consumible, accesorio y otros insumos del campo de la informática. Así como los materiales e insumos de mantenimiento, papelería y los servicios que contrata para los procesos internos. Tal afectación se deriva de los altos costos de bienes y servicios, los cuales están basados en la divisa del dólar americano, mientras que los precios de venta en el país se encuentran limitados por la capacidad de compra de los clientes.

4.2.1.3 Factores Políticos

Se refiere a las relaciones entre el gobierno y las empresas, así como a la situación político-legal general de un país. Las leyes comerciales establecen las obligaciones y los deberes de una empresa. La situación general en cuanto a la ley y la justicia en un país indica si hay una situación favorable para los negocios.

La rentabilidad y responsabilidad social de una empresa se ven afectadas cuando los gobiernos cambian sus políticas económicas, o en un afán populista deciden nacionalizar empresas. Este factor ha incidido considerablemente en la empresa Computer Ink C.A. ya que en su intención de socializar la economía el gobierno venezolano impone medidas que afectan y ponen en riesgo la continuidad de las empresas privadas.

- Panorama político del país

El ambiente político es un factor clave en la toma de decisiones por parte de la administración de toda organización. En tal sentido, las estrategias deben guardar relación con las políticas del país, dado que existen restricciones y regulaciones. Es por ello que se debe tomar en cuenta el clima político dominante, cuyos aspectos centrales son: forma de gobierno, sistema de partidos políticos, estabilidad del gobierno y riesgos o motivaciones para los negocios tanto nacionales como extranjeros.

Computer Ink C.A. al igual que otras organizaciones privadas debe acatar las disposiciones del sector oficial, en ocasiones sin garantías democráticas y de respeto a la propiedad privada. Algunos de los riesgos a los que está expuesta la empresa y que pueden afectar en general a las empresas venezolanas son los el derecho sobre la propiedad y la incidencia en las operaciones de la empresa de todas las cambiantes y constantes regulaciones impuestas por parte del gobierno.

4.2.1.4 Factores Sociales

Los factores sociales están vinculadas a todas aquellas costumbres, valores y características de la sociedad en la que opera la empresa. Estos factores deben ser estudiados por la directiva, ya que indica el producto, servicios y estándares de conducta que la sociedad probablemente valorará y apreciará. Es innegable la gran presión que vive el empresariado, y especialmente el sector comercial, respecto a la vulnerabilidad sobre la seguridad de las instalaciones y del personal en función de la carencia de productos y el peligro de arremetidas de la población hacia las empresas que distribuyen y comercializan bienes.

- Nivel de inseguridad y delincuencia.

La inseguridad se define como el temor a posibles agresiones, asaltos, secuestros, violaciones, de los cuales cualquier persona, sea natural o jurídica, puede ser víctima. Hoy en día Venezuela tiene una de las sociedades más violentas a nivel mundial, lo cual es consecuencia de la implementación de modelos de desarrollo socioeconómicos fallidos, por lo que las políticas actuales han traído graves consecuencias para las condiciones de vida de la población, la cual debido a sus múltiples carencias, han reaccionado con delitos que conllevan violencias sociales y políticas. La empresa en estudio está expuesta a la vulnerabilidad social representada en la deficiente gestión de seguridad de los entes públicos por lo que debe apoyarse en servicios de seguridad privado y acciones preventivas en especial del personal y los equipos que realizan labores fuera de las instalaciones de la empresa.

- Oportunidad para el desarrollo del talento humano.

El factor humano es determinante en las empresas, en tal sentido, la empresa Computer Ink C.A, debe planificar la capacitación y el adiestramiento del personal para actualizar y desarrollar mayores niveles de competencias laborales a través del descubrimiento y potenciación de las capacidades de su personal. Para ello se encuentran en el mercado de servicios empresas consultoras que ofrecen programas de formación y desarrollo orientados a los empleados y trabajadores en general facilitando el crecimiento y el mejor desempeño laboral. Para esto es importante realizar el análisis de los perfiles de los puestos de trabajo para detectar las necesidades de adiestramiento y adecuar el talento humano a las necesidades y los procesos de la empresa.

4.2.1.5 Factores Tecnológicos

Se refiere a los avances y técnicas disponibles para convertir los recursos en productos o servicios. La empresa Computer Ink C.A. requiere observar cuidadosamente la dimensión tecnológica; es decir, su decisión de inversión debe ser precisa en las nuevas tecnologías, además de saber adaptarse a estas.

- Tecnología existente en el mercado

Los cambios tecnológicos son rápidos y significativos, es por ello que las organizaciones deben realizar adaptaciones periódicas a las nuevas tecnologías que se desarrollan, para así garantizar su competitividad en el mercado. Es por esto que la embotelladora debería incorporar nuevas tecnologías para marcar la diferencia, ya que en plena revolución digital, al no contar con las nuevas herramientas digitales, pierde terreno en el mercado empresarial.

- Desarrollo del comercio virtual

El comercio electrónico es una modalidad de compra-venta que ha revolucionado el mundo empresarial, siendo el Internet su principal aliado. El motivo más resaltante por el que los consumidores prefieren este modelo de negocio frente al tradicional, es la comodidad, ya que se realiza, a través de la red, entre sujetos que pueden estar a una gran distancia física, y que se materializa generalmente por medios de pagos electrónicos.

La empresa Computer Ink C.A. debe establecer el comercio electrónico, ya que este fortalece el desarrollo de acciones de mercado, ventas, servicio al cliente, gestión logística y en general, toda actividad de tipo comercial e intercambio de información

llevada a cabo por medio de internet. Esta modalidad de comercio es una de las más pertinentes ya que actualmente las actividades de las organizaciones y de las personas giran en torno a las tecnologías electrónicas como son las redes sociales y demás recursos propios del Internet.

Tal estrategia se traduce en mayor alcance sobre la información que se proyecta a clientes actuales y potenciales, y menores costos de comercialización, lo que se reflejaría en mayores índices de rentabilidad.

- Innovación de los medios de difusión

En los últimos años los nuevos medios de difusión, han provocado cambios importantes en la sociedad, ya que han aumentado la interacción con los espectadores y usuarios, un ejemplo de ello son las redes sociales, las cuales tienen un gran impacto en los medios de difusión tradicionales como la televisión, la radio, periódicos, entre otros, El internet el mayor exponente, ya que cuenta con el mayor número de usuarios al día en todo el mundo. Lo interesante de este medio es que brinda al usuario un contacto directo, ya que es totalmente personal, pero a pesar de que internet tiene el potencial de reemplazara los medios de difusión tradicionales, actualmente este puede ser aprovechado como una extensión de los mismos.

La empresa Computer Ink C.A. puede diseñar estrategias de mercado que permitan abarcar un mayor espacio geográfico a través del uso de recursos tecnológicos, donde se incluya las redes sociales como twitter, Facebook e Instagram entre otros. También el uso de publicidad en pantallas electrónicas que están siendo colocadas en las principales ciudades del estado Anzoátegui. Otras alternativas son stand de promoción en ferias y centros comerciales y el patrocinio de eventos culturales, recreativos y deportivos. Todos los recursos mencionados y los medios de

publicidad tradicionales pueden incrementar el nivel de participación dentro del mercado de agua potable de la empresa en estudio.

4.2.1.6 Factores Competitivos

Las políticas y estrategias de una empresa están generalmente influenciadas por los competidores, ya que las organizaciones siempre intentan mantenerse e ir más lejos que la competencia en el mercado, esto es positivo para los clientes ya que cuentan con diferentes opciones del producto y la calidad del mismo tiende a aumentar. La competitividad tiene que ver con indicadores como costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias.

- Precios de la competencia

Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener ganancias sobre el capital invertido. Sin embargo, en algunos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística.

En Anaco existen pocas empresas del área de informática y sus competidores mas fuertes están ubicados en ciudades lejanas al municipio, esto incide en la decisión de los clientes potenciales y por ello debe decidir sobre los precios a ofertar, debido a que los clientes evalúan y deciden adquirir sus recursos tomando en cuenta la accesibilidad y las opciones que brindan los proveedores de este estos proveedores

de estos productos y servicios tecnológicos.

4.2.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

En el entorno donde hacen vida las organizaciones se ubica la fuente de sus oportunidades y amenazas. Por tal razón, es necesario identificar las variables que están presentes en el medio, si bien, es claro que los factores externos se encuentran fuera del control de la compañía, la misma debe tratar de enfrentar las amenazas aprovechando en lo posible las oportunidades.

Para realizar el análisis externo, se requirió levantar el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), sustentado en la metodología de Serna Gómez, el cual consiste en la realización de una matriz donde se analizan las oportunidades, amenazas y sus respectivos impactos (alto, medio y bajo). Esta herramienta es utilizada para identificar y valorar la situación de toda organización con respecto a su entorno, a partir de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos presentes.

Para su ejecución, se procedió a priorizar y calificar estos factores, en función de lo cual se tuvo un intercambio de ideas en la que participó un grupo estratégico conformado por el personal del Departamento de administración y ventas y la gerencia de la empresa, los cuales poseen conocimiento preciso sobre las oportunidades y amenazas presentes.

La información obtenida en entrevistas informales con el personal de la empresa Computer Ink C.A. fue complementada con información que la empresa posee sobre su gestión, tales como reportes estadísticos, estados financieros e informes, entre otros. Así mismo, se calificaron las variables en una tabla de ponderación, donde las oportunidades, amenazas y su respectivo impacto se

clasificaron de acuerdo con su jerarquía o relevancia en tres (3) niveles: bajo, medio o alto.

El POAM elaborado permitió analizar el entorno, presentando la posición de la compañía frente al medio donde se desenvuelve. A continuación, se muestra la tabla 4.7 el POAM para la empresa Computer Ink C.A.

Tabla 4.7 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Elevada inflación				X			X		
Tasa de cambio inestable				X			X		
FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Legislación laboral				X			X		
Existencia de clima político inestable				X			X		
FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Nivel de inseguridad y delincuencia				X			X		
Mercado laboral		X						X	
FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Innovación tecnológica en el mercado	X						X		
Expansión del comercio electrónico.	X						X		
FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Precios de la competencia					X			X	
Cantidad de empresas del mismo ramo comercial					X			X	
FACTORES GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Localización de la empresa		X						X	
Ubicación de proveedores		X						X	

Fuente: El autor (2018)

Del resultado del diagnóstico anterior se procedió a calificar las variables externas que afectan a la organización con ayuda del grupo estratégico constituido, lo que permitió resumir y evaluar las oportunidades y amenazas que impactan el desarrollo de las actividades de la empresa, así como establecer la ponderación de cada una de ellas.

A continuación, se procedió a multiplicar el peso de cada variable por la valoración otorgada por dicho grupo estratégico, cuyas puntuaciones oscilan dentro de un rango del uno (1) al cuatro (4), siendo el uno (1) una reacción muy negativa por parte de la empresa y el cuatro (4) una reacción muy favorable, obteniendo de esta manera los pesos ponderados para cada factor externo. Todos estos resultados se pueden observar en la tabla 4.8.

Tabla 4.8 Ponderación del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

OPORTUNIDADES	VALORACIÓN	IMPACTO	PESO	TOTAL PONDERADO
Innovación tecnológica en el mercado	3	3	0,08	0,24
Expansión del Comercio electrónico	1	1	0,12	0,12
Mercado laboral	2	3	0,08	0,24
AMENAZAS	VALORACIÓN	IMPACTO	PESO	TOTAL PONDERADO
Inflación	3	1	0,11	0,11
Incremento de costos	3	1	0,11	0,11
Tasa de cambio	3	1	0,04	0,04
Legislación laboral	2	1	0,04	0,04
Clima político del país	3	1	0,04	0,04
Nivel de inseguridad y delincuencia	3	2	0,04	0,08
Precios de la competencia	2	3	0,10	0,3
PROMEDIO PONDERADO			1	1,68

Fuente: El autor (2018)

El valor ponderado promedio para una empresa es de 2,5 según la teoría de Fred David, por lo que un valor ponderado total mayor a 2,5 indica que la organización tiene una buena respuesta a las oportunidades y amenazas, por el contrario, si se obtiene un valor ponderado total menor a 2,5 el caso sería opuesto, lo que quiere decir que las estrategias que aplica la empresa no permiten aprovechar las oportunidades, ni disminuyen o enfrentan las amenazas.

El resultado obtenido del POAM aplicado en la empresa Computer Ink C.A. es de 1,68, siendo este un valor por debajo del promedio propuesto por Fred Davis, lo que indica que la organización ha desaprovechado las oportunidades del entorno, así como tampoco ha logrado reducir el impacto que tienen las amenazas para la organización.

4.2.3 Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno se realizó aplicando el perfil de capacidad interna (PCI) de la empresa, el cual es una herramienta muy a efectos de una auditoría interna en cualquier organización. Revisar periódicamente los factores internos que afectan a la empresa es la mejor manera de protegerse contra cualquier incidente que pueda ocurrir en la organización. Una revisión formal de los factores internos ayudará a comprender mejor las deficiencias y las dificultades que deben ser corregidos. Clasificar dichos factores, de acuerdo a la severidad con que cada uno de estos afecta a la organización, puede ayudar a reconocer cuáles deben tener mayor atención y cuáles no son prioritarios.

A continuación se muestran las tablas con las categorías a evaluar en el PCI las cuales son: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano.

Tabla 4.9 Perfil de Capacidad Interna

CALIFICACIÓN CAPACIDAD	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
DIRECTIVA	X						X		
COMPETITIVA		X					X		
FINANCIERA					X		X		
TECNOLOGICA		X					X		
TALENTO HUMANO					X		X		

Fuente: El autor (2018)

En la tabla 4.9 se muestran todas las capacidades a evaluar en el PCI, además de la calificación que considera el grupo estratégico mencionado anteriormente que posee cada variable. Las capacidades directiva, competitiva y tecnológica se muestran como áreas débiles en la organización, si bien en dos de estas áreas existe una igualdad en cuanto a las fortalezas y debilidades, el grupo estratégico considero que las áreas con debilidades en general deben ser sometidas a mejoras. Por otra parte en la capacidad financiera y de talento humano, se consideró que las fortalezas tienen un peso mayor a las debilidades.

Tabla 4.10 Perfil de Capacidad Directiva

CALIFICACIÓN CAPACIDAD	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Uso de planes estratégicos	X						X		
Imagen corporativa				X			X		
Habilidad de responder a la tecnología cambiante		X					X		
Comunicación y control gerencial		X					X		

Fuente: El autor (2018)

En la tabla 4.10, la empresa posee debilidades que tienen un impacto alto sobre la capacidad directiva, las cuales son el uso de planes estratégicos, la habilidad de responder a la tecnología cambiante, y en la comunicación y control gerencial. A su vez la capacidad directiva posee una fortaleza, que es la imagen corporativa, la cual tiene un impacto alto sobre la organización.

Tabla 4.11 Perfil de Capacidad Competitiva

CALIFICACIÓN COMPETITIVA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Lealtad y satisfacción del cliente					X		X		
Participación en el mercado						X	X		
Programas post-venta	X							X	
Portafolio de productos			X					X	
Estabilidad en los precios de venta	X						X		
Calidad del producto				X			X		

Fuente: El autor (2018)

En el perfil de capacidad competitiva la empresa posee fortalezas como lo son la lealtad y satisfacción del cliente, la participación en el mercado, y la calidad del producto, todas estas fortalezas tienen un impacto alto en la organización. Por otra parte, las debilidades que presenta la empresa en esta capacidad son los programas post-venta y el portafolio de productos, que generan un impacto medio dentro de la empresa; mientras que la estabilidad en los precios de venta es una debilidad, con un impacto alto.

Tabla 4.12 Perfil de Capacidad Financiera

CALIFICACIÓN FINANCIERA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Costos de ventas		X						X	
Habilidad para competir con precios						X	X		
Capacidad para satisfacer la demanda					X		X		

Fuente: El autor (2018)

En la tabla 4.12 se muestran dos fortalezas, ambas con un alto impacto, las cuales son la habilidad para competir con precios y la capacidad para satisfacer la demanda. Por otra parte presenta debilidades como los costos de producción, el cual tiene un impacto medio.

Tabla 4.13 Perfil de Capacidad Tecnológica

CALIFICACIÓN TECNOLOGICA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Uso de los medios de publicidad		X					X		
Nivel de tecnología utilizada en los productos				X			X		
Efectividad de la producción y programas de entrega				X			X		
Valor agregado al producto		X					X		

Fuente: El autor (2018)

En el perfil de capacidad tecnológica la empresa Computer Ink C.A. tiene dos fortalezas las cuales son los niveles de tecnología utilizada en los productos y la efectividad de la producción y programas de entrega, ambas generan un alto impacto. En cuanto a las debilidades presentes en la empresa está el uso de los medios de difusión y el valor agregado del producto, estas dos con un impacto medio.

Tabla 4.14 Perfil de Capacidad de Talento Humano

CALIFICACIÓN TALENTO HUMANO	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Nivel académico del talento					X		X		
Ausentismo					X				X
Motivación	X						X		

Fuente: El autor (2018)

Por último en el perfil de capacidad de talento humano. La empresa tiene fortalezas como el nivel académico del talento humano que tiene un impacto alto y el nivel de ausentismo con un impacto bajo, en cuanto a las debilidades que tiene esta capacidad está la motivación hacia los empleados, la cual tiene un impacto alto.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la ponderación del perfil de capacidad interno (PCI) aplicado a la organización, siguiendo los mismo parámetros aplicados en la ponderación del diagnóstico externo. (Ver tabla 4.15).

Tabla 4.15 Ponderación del Perfil de Capacidad Interna

FORTALEZAS	VALORACIÓN	IMPACTO	PESO	TOTAL PONDERADO
Imagen corporativa	3	3	0,05	0,15
Lealtad y satisfacción del cliente	2	3	0,05	0,15
Participación en el mercado	1	3	0,06	0,18
Calidad del producto	3	4	0,08	0,32
Habilidad para competir con precios	1	3	0,04	0,12
Capacidad para satisfacer la demanda	3	4	0,04	0,16
Nivel de tecnología utilizada en los productos	3	4	0,04	0,16
Efectividad de la producción y programas de entrega	3	4	0,03	0,12
Nivel académico del talento humano	2	3	0,04	0,12
Ausentismo	2	3	0,02	0,06
DEBILIDADES	VALORACION	IMPACTO	PESO	TOTAL PONDERADO
Uso de planes estratégicos	3	1	0,08	0,08
Habilidad de responder a la tecnología cambiante	2	2	0,04	0,08
Comunicación y control gerencial	2	2	0,06	0,12
Programas post-venta	3	1	0,05	0,05
Portafolio de productos	1	1	0,05	0,05
Estabilidad en los precios de venta	3	1	0,04	0,04
Costos de producción	1	2	0,03	0,06
Uso de los medios de difusión	2	1	0,08	0,08
Valor agregado al producto	2	1	0,05	0,05
Motivación	3	1	0,07	0,07
PROMEDIO PONDERADO			1	2,17

Fuente: El autor (2018)

Basado en la misma metodología aplicada en la ponderación del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), se obtuvo un resultado de 2,17, ubicándose este resultado por debajo del promedio ponderado normal para una empresa, por lo que se concluye que las estrategias utilizadas por la organización lucen ineficaces para superar y transformar las debilidades en fortalezas. Por otra

parte este resultado refleja que la empresa tampoco hace buen uso de las fortalezas para que la organización sea competitiva en el mercado.

En la tabla de ponderación se puede observar que algunas variables tienen un valor ponderado más alto que otras, esto se debe a que no todas las variables generan el mismo impacto en la organización, siendo la que tiene el mayor peso para las fortalezas la calidad del producto con 0,08, seguida de la participación en el mercado con un peso de 0,06, luego le sigue, la imagen corporativa y la lealtad y satisfacción del cliente con un peso de 0,05 cada una.

De igual forma, en las debilidades de la empresa las variable que tienen un peso alto son las que mayor impacto tiene en la organización como por ejemplo, el uso de planes estratégicos y el uso de los medios de publicidad con un peso de 0,08 cada una, seguidas de la motivación con un peso de 0,07 y la comunicación y control gerencial con un peso de 0,06.

4.2.4 Matriz FODA

Atendiendo a los resultados obtenidos luego de la realización del diagnóstico, del análisis del proceso de ventas y de la verificación de las causas y efectos de la baja competitividad es importante señalar la necesidad de realizar un plan de gestión para lograr superar los factores negativos tanto internos como externos.

Por ello se plantea el diagnostico mediante la matriz FODA la cual es una herramienta de análisis organizacional de gran utilidad para comprender y tomar decisiones en diversas áreas. De tal diagnostico se generan estrategias que permiten operar de manera eficiente y eficaz y hace posible incrementar la competitividad y la rentabilidad.

En el proceso de toma de decisiones es necesario analizar diversos aspectos considerando los principales factores internos y externos de la organización. Tales factores en la matriz se presentan como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cuyo análisis se formulan estrategias para relacionar las diferentes variables. El diagnóstico FODA permite aprovechar las oportunidades del entorno y sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades y amenazas, reduciendo el impacto negativo que puede afectar a la organización.

Tabla 4.16 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la empresa • Lealtad y satisfacción del cliente • Participación en el mercado • Calidad del producto • Habilidad para competir con los precios • Capacidad para satisfacer la demanda • Nivel de tecnología utilizada en los productos • Efectividad de la producción y programas de entrega • Nivel académico del talento humano • Ausentismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de nuevos equipos con avanzada tecnología en el mercado • Desarrollo de Internet y Comercio electrónico • Estrategias de posicionamiento • Existencia de nuevos medios de difusión • Disponibilidad de talento humano
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un plan estratégico • Habilidad de responder a la tecnología cambiante • Comunicación y control gerencial • Motivación • Portafolio de productos • Inestabilidad en los precios de venta • Costos de ventas • Uso de los medios de publicidad • Valor agregado al producto • Programas post-venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación laboral • Inflación • Incremento de costos • Tasa de cambio • Precios de la competencia • Nivel de inseguridad y delincuencia • Clima político del país

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.17 Cuadrante de Estrategias DO y DA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de nuevos equipos con avanzada tecnología en el mercado 2. Desarrollo de Internet y Comercio electrónico 3. Estrategias de posicionamiento 4. Existencia de nuevos medios de publicidad 5. Disponibilidad y desarrollo de talento humano 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Legislación laboral 3. Incremento de costos 4. Tasa de cambio 5. Precios de la competencia 6. Nivel de inseguridad y delincuencia 7. Clima político del país
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de plan estratégico 2. Habilidad de responder a la tecnología cambiante 3. Comunicación y control gerencial 4. Motivación 5. Portafolio de productos 6. Estabilidad en los precios de venta 7. Costos de producción 8. Uso de los medios de publicidad 9. Valor agregado al producto 10. Programas post-venta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implantar un plan estratégico de gestión para incrementar el nivel de competitividad. (D1,D2,D3,D8,D9,O2,O3, O4) 2. Crear planes de incentivos para los trabajadores. (D1,D3,D4, O4, O5) 3. Innovar y fortalecer los recursos publicitarios. (D1,D2,D8,O2, O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuar mediante inversiones los inventarios con apalancamiento bancario a tasa fija. (D5, D6,D7,A1,A5) 2. Diversificar las diferentes presentaciones de los productos y servicios. (D1, D3, D5, D6, D9, A2, A5). 3. Racionalizar los costos de distribución y ventas.(D1, D3, D6, D7, A1,A2,A5)

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.18 Cuadrante de Estrategias FO y FA

	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de nuevos equipos con avanzada tecnología en el mercado 2. Desarrollo de Internet y Comercio electrónico 3. Estrategias de posicionamiento 4. Existencia de nuevos medios de difusión 5. Disponibilidad de talento humano 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Incremento de costos 3. Tasa de cambio 4. Retraso en pagos por parte del Estado 5. Precios de la competencia 6. Nivel de inseguridad y delincuencia 7. Clima político del país
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen corporativa 2. Lealtad y satisfacción del cliente 3. Participación en el mercado 4. Calidad del producto 5. Habilidad para competir con los precios 6. Capacidad para satisfacer la demanda 7. Nivel de tecnología utilizada en los productos 8. Efectividad de la producción y programas de entrega 9. Nivel académico del talento humano 10. Ausentismo 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar planes comerciales que promuevan la ampliación de la cartera de clientes. (D1,D2,D3,O1) 2. Actualizar recursos que proyecten la imagen y los productos de la organización. (F1,F2,F3,F4,F6,F7,F8,F9,O2,O3,O4) 3. Adecuar los equipos, las instalaciones y el personal a los procesos de la organización. (F1,F3,F4,F7,F8,O1, O2,O3) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer promociones y descuentos por realizar los pagos a tiempo. (F1, F2, F3, F5, F6, A4, A5) 2. Incentivar las compras en segmentos que acuden poco a la sede de la empresa. (F1, F2, F3, F4, F5, F8, A1, A2, A5)

Fuente: El autor (2018)

Después de conjunto de estrategias formuladas en el diagnóstico de la matriz FODA a continuación se describe el propósito de cada una de ellas.

Estrategias (DO)

- Desarrollar e implantar un plan estratégico de gestión para incrementar el nivel de competitividad.

Un plan de gestión es un documento en el que se define de forma precisa los objetivos que la organización pretende alcanzar en un periodo de tiempo determinado, así como también las estrategias y acciones que se llevaran a cabo para cumplir dichos objetivos en el tiempo establecido, su función es orientar y alinear al personal con la misión y la visión estratégica. Este plan de gestión además de estar orientado al aumento de la competitividad pretende fomentar la motivación del personal y la preferencia de los clientes, así como aumentar la creatividad, mejorar la cohesión y prevenir errores. Todo ello que conlleve a la productividad y rentabilidad de la empresa.

- Crear planes de incentivos para los trabajadores.

Los incentivos proporcionan motivación y satisfacción en el personal y refleja sentido de compromiso y fidelidad hacia la organización. Esto se traduce en importantes beneficios tangibles tanto para el empleado como para la empresa. Con esta estrategia se busca mejorar el nivel de desempeño de los empleados, ofreciendo incentivos como mejoras salariales económicas y emocionales bonos por puntualidad, jornadas de capacitación, entre otros. El propósito es crear una relación estrecha entre los empleados y la organización.

- Innovar y fortalecer los recursos publicitarios.

Esta estrategia busca informar y divulgar los productos y servicios de Computer Ink C.A. en todos los segmentos del mercado en el cual participa o tiene posibilidad de participar la empresa. Esta estrategia ira acompañada de programas en persona y virtuales apoyándose en los recursos tecnológicos y comunicacionales que se ofrecen en la actualidad. Esto tiene como alcance un amplio espectro geográfico a fin de captar una mayor cantidad de clientes destacando la calidad del producto y las promociones de ventas que se diseñen en la empresa.

Estrategias (DA)

- Adecuar mediante inversiones los inventarios con apalancamiento bancario a tasa fija.

Con esta estrategia lo que se pretende buscar es que el impacto de los precios de los productos e insumos que comercializa la empresa, que aumentan de manera significativa debido a la inflación, no sea tan fuerte para la compañía. Al realizar compras en mayor escala, la empresa se verá menos afectada por los aumentos repentinos de los precios y si estas compras son apalancadas por medio de créditos bancarios con una tasa fija de intereses, la empresa tiene menos probabilidades de que la inflación le afecte fuertemente.

- Diversificar las diferentes presentaciones de los productos y servicios.

Esta estrategia puede permitir a la empresa abarcar segmentos más amplios del mercado de la informática, ya que actualmente solo se limitan a reventa de equipos y consumibles carentes de presentaciones atractivas. Los cambios en las presentaciones

del producto pueden requerir inversiones a corto plazo, pero el incremento en ventas y la ampliación de la cartera de clientes ofrecerá ventajas que compensara los costos que se incrementen con los cambios de presentación.

- Racionalizar los costos de distribución y ventas.

Los costos de ventas y operacionales requieren del análisis preciso a fin de encontrar las posibilidades de racionalizarlos y controlar los que sean posibles. Esta estrategia puede permitir que la empresa ofrezca cierta estabilidad en cuanto al aumento del precio de sus productos, lo que es posible en combinación con las estrategias de compras de inventarios con apalancamiento financiero a intereses fijos.

Estrategias (FO)

- Desarrollar planes comerciales que incentiven a los clientes regulares a recomendar el producto de la empresa.

Los incentivos buscan dar un valor extra en los consumidores, además del producto o servicio que estos reciben, lo importante de dar incentivos es que la empresa le muestre al cliente su aprecio y agradecimiento por realizar la compra de manera frecuente. Al aplicar esta estrategia además de aumentar la lealtad de los clientes con la organización, también se estaría aplicando el marketing boca a boca, lo que crea una mejor impresión en el posible cliente que reciba la recomendación.

- Fortalecer la imagen corporativa con un eslogan atractivo para la clientela.

Dentro de las herramientas que componen el marketing el eslogan es una de las más importantes para cualquier organización, ya que esta aumenta la retención de la

marca en los consumidores, así como diferencia a la misma de la competencia. El objetivo de un buen eslogan es vender, haciendo énfasis en los beneficios que tiene el producto sobre el de la competencia y demostrando que es el que más se adecua a las necesidades del consumidor. Esto ayuda a crearle una personalidad a la organización.

- Adquirir equipos e implementar nuevas teorías que mantengan a la organización en el más alto nivel.

Estrategias (FA)

- Desarrollar estrategias que promuevan la ampliación de la cartera de clientes.

Esta estrategia debe ser estructurada en forma objetiva antes de su aplicación, ya que se deben considerar aspectos como la solvencia y la capacidad de pago de los posibles nuevos clientes y aquellos que generen confianza en la organización. En el caso de la empresa Computer Ink C.A. la aplicación de esta estrategia debe estar pendiente de aquellas empresas que tardan en realizar los pagos, las cuales son generalmente las que pertenecen al sector público, ya que estas requieren de mucha logística para realizar cualquier tipo de pago, al aplicar esta estrategia la misma podría funcionar como un incentivo para que dichas empresas se sientan motivadas o muestren mayor interés en hacer los pagos puntualmente.

- Innovar y fortalecer los recursos publicitarios.

A pesar de que la empresa Computer Ink C.A. tiene una clientela principalmente al detal, tiene la oportunidad de diseñar programas hacia industrias, como es el caso de la naciente zona industrial y empresas medianas y grandes que pueden entrar en cartera de clientes. Para ello es necesario fortalecer los medios

publicitarios a fin de informar y promocionar sus productos y asesorías que puedan incentivar a una clientela cautiva que permita un mejor posicionamiento en el mercado.

- Adecuar los equipos, las instalaciones y el personal a los procesos de la organización.

Mantener actualizados todos los procesos que se realizan dentro de una organización es vital para que la misma se mantenga y sea líder en el mercado donde se desempeña. En tal sentido, la gerencia de la empresa Computer Ink C.A. debe reorientar su gestión en base a las nuevas realidades del mercado. Una reingeniería y actividades de desarrollo organizacional contribuían a lograr que procesos mejoren y con ello la credibilidad de los clientes

Estrategias (FA)

- Ofrecer promociones y descuentos para mejorar el flujo de caja.

Esta estrategia debe ser estructurada con acciones que ofrezcan a los clientes razones bien fundamentadas para sus inversiones en equipos y consumibles de informática. En empresa Computer Ink C.A. la aplicación de esta estrategia debe ser para sus clientes solventes y para nuevos clientes y usuarios con capacidad de pago. Esta estrategia es viable ya que el segmento de usuarios y consumidores de productos informáticos es amplio y por ello la estrategia de promociones y descuentos es viable desde la perspectiva económica.

- Incentivar las compras en segmentos que acuden poco a la sede de la empresa.

La divulgación en segmentos poco usuales se presenta como un recurso de captación con amplias ventajas para incentivar las compras de esta población que recibe poco o ningún interés. De este modo el número de consumidores que forman parte de este segmento de clientes podrá ser aprovechado por la empresa Computer Ink C.A. y así captar y mejorar su posicionamiento en el mercado.

4.3 Elaboración del Mapa Estratégico de la Empresa Objeto de Estudio, Conforme a las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

La eficiencia de la gestión empresarial puede ser medida a través de herramientas que permitan evaluar y comparar los resultados reales con los objetivos estimados. Dentro de los métodos que permiten establecer unidades de medida y evaluación de resultados se encuentra el Cuadro de Mando Integral, el cual se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y aprendizaje y crecimiento. A continuación se describen cada una de ellas con el propósito de elaborar el mapa estratégico dentro de las referidas perspectivas.

- **Perspectiva Financiera**

El Cuadro de Mando Integral considera que los indicadores financieros son necesarios para resumir las consecuencias económicas, de acciones que ya se han realizado. En este sentido se proponen indicadores que permitan medir el flujo efectivo en cuanto a los ingresos y los egresos que realizan para el normal funcionamiento de los procesos de la empresa Computer Ink C.A. Considerando como premisa “Maximizar el valor financiero de la empresa”, se definió bajo la perspectiva financiera como objetivo estratégico:

- Optimizar el uso del presupuesto maestro de la empresa.

➤ Contribuir a mejorar continuamente la eficiencia presupuestaria.

- Perspectiva del cliente

Computer Ink C.A, tiene como objetivo alcanzar la rentabilidad financiera a través de la comercialización de equipos e insumos de informática, sin embargo, actualmente la organización no cuenta con indicadores formales que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los clientes según las condiciones actuales del mercado y la economía nacional. Bajo la perspectiva de los clientes se definió como objetivo estratégico:

- Garantizar la satisfacción de la demanda de los productos que ofrece la empresa.
- Cumplir y participar responsablemente como empresa ante la sociedad.

Las medidas de satisfacción de los clientes permiten tener retroalimentación sobre las condiciones del producto entregado o la actuación de la organización. En este sentido se propone realizar encuestas, a través de correos electrónicos o entrevistas personales, las cuales pueden proporcionar indicadores sobre la satisfacción de los clientes. En la tabla siguiente, se indica un formato de la encuesta propuesta para determinar la satisfacción del cliente.

- Perspectiva de Proceso Interno

Esta perspectiva debe establecer las acciones para gestionar y controlar los procesos de la empresa de manera coordinada y eficiente. En atención a la naturaleza de comercialización que la define debe procurar a contribuir en la provisión y servicios demandados por sus clientes, siendo necesario para ello desarrollar

actividades de mejoras en el proceso administrativo y en los procesos organizacionales en general.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva constituye un factor clave para la gestión eficaz de toda organización, ya que el talento humano es el elemento que dinamiza todos los procesos que se desarrollan dentro de ellas. En tal sentido, se debe procurar descubrir las competencias claves y asegurar el conocimiento del personal, haciéndose necesario el análisis de mejoras y aprendizaje continuo fortaleciendo además los valores y cultura organizacional que comparten sus trabajadores.

La herramienta gerencial del cuadro de mando integral facilita un conjunto de indicadores para implementar en cada proceso y se deben establecer mediante la respectiva evaluación y aprobación por parte de la directiva de la empresa. Seguidamente se realizara la estructuración del plan de gestión a través de indicadores y actividades conexas para que todos los integrantes de la organización conozcan el propósito de dicho plan y se alineen al proceso indicado.

En tal sentido, el cumplimiento de los objetivos estará supeditado a la ejecución de las actividades del personal, quienes deben adecuar su desempeño al cumplimiento de los parámetros cualitativos y cuantitativos establecidos en los indicadores de gestión.

El seguimiento, evaluación y control de la gestión se coordina y desarrolla de la Gerencia, la cual será responsable de divulgar el plan de gestión y de consolidar los programas de ejecución en concordancia con las metas y objetivos empresariales. La evaluación de los resultados se realizara de acuerdo a los indicadores establecidos. El

rol de la gerencia de Talento Humano consiste en planificar y ejecutar los programas de formación y desarrollo propuestos por la gerencia general para lograr alinear el desarrollo del personal a los objetivos de la organización y finalmente el personal debe participar en la planificación de los programas a ejecutarse y contribuirá con la gerencia en el desarrollo y control de las actividades para que se ajusten a los indicadores de gestión.

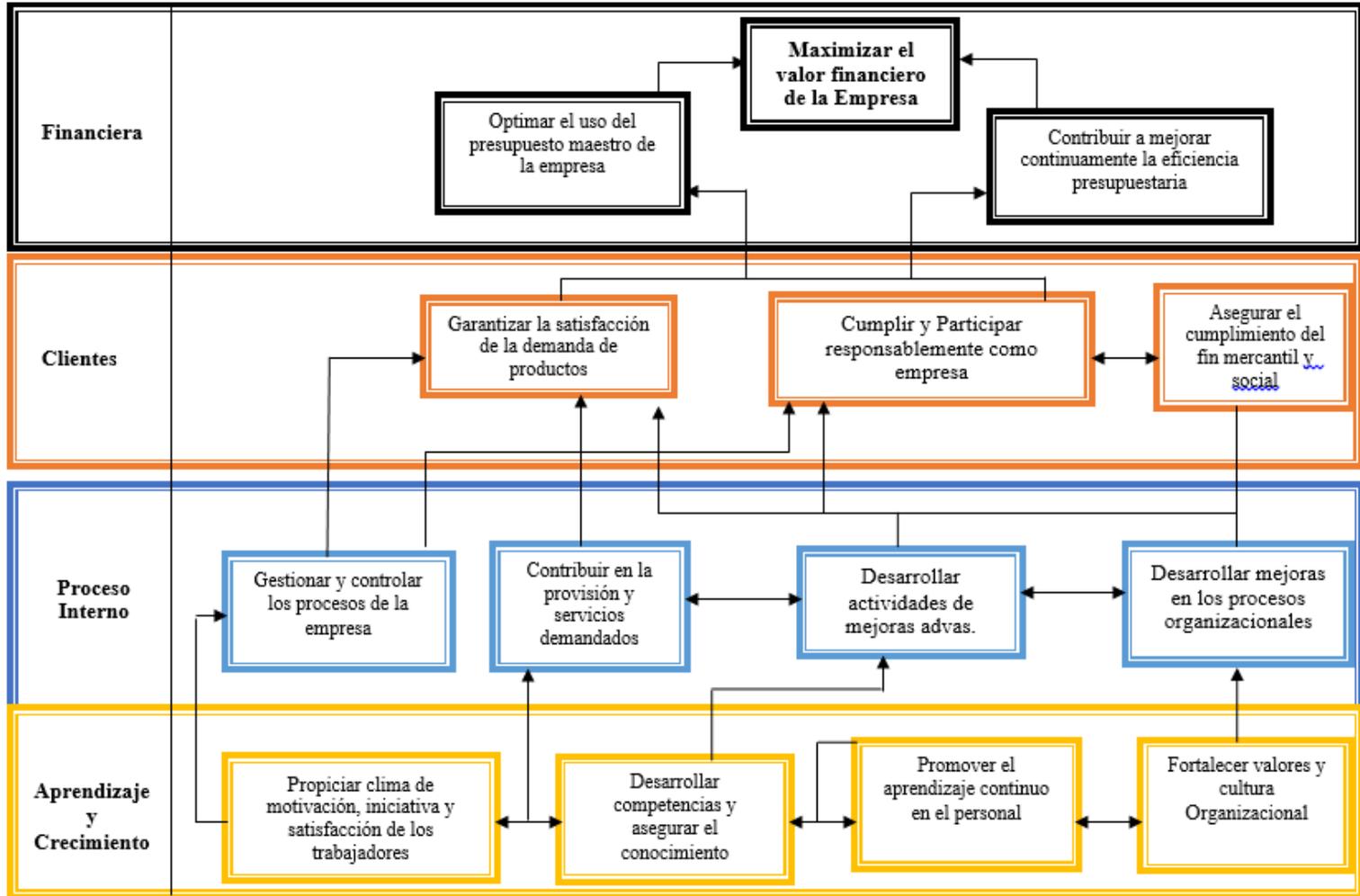


Figura 4.7 Mapa Estratégico de la Empresa Conforme a las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
Fuente: El autor (2018)

Luego de analizar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y establecer objetivos estratégicos para la empresa Computer Ink C.A. se procederá en el siguiente objetivo del presente trabajo especial de grado al enunciado de los indicadores para el seguimiento y control de las actividades en los diferentes procesos a fin de alcanzar mejores resultados y rentabilidad a través del cumplimiento de objetivos, así como también disponer del marco referencial para la toma de decisiones oportunas a corto, mediano y largo plazo.

4.4 Formulación de Indicadores de Gestión Enfocados al Seguimiento y Control de las Actividades de la Empresa Computer Ink C.A.

La eficiencia de la gestión empresarial puede ser medida a través de herramientas que permitan evaluar y comparar los resultados reales con los objetivos estimados. Dentro de los métodos que permiten establecer unidades de medida y evaluación de resultados se encuentra el Cuadro de Mando Integral, el cual se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y aprendizaje y crecimiento. A continuación se describen cada una de ellas.

- Perspectiva Financiera.

El Cuadro de Mando Integral considera que los indicadores financieros son necesarios para resumir las consecuencias económicas, de acciones que ya se han realizado. En este sentido se proponen indicadores que permitan medir el flujo efectivo en cuanto a los ingresos y los egresos que realizan para el normal funcionamiento de los procesos de la empresa Computer Ink C.A. Considerando como premisa “Maximizar el valor financiero de la empresa”, se definió bajo la perspectiva financiera como objetivo estratégico:

- Optimizar el uso del presupuesto maestro de la empresa.
 - Contribuir a mejorar continuamente la eficiencia presupuestaria.
- Perspectiva del cliente.

Computer Ink C.A, tiene como objetivo alcanzar la rentabilidad financiera a través de la comercialización de equipos e insumos de informática, sin embargo, actualmente la organización no cuenta con indicadores formales que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los clientes según las condiciones actuales del mercado y la economía nacional. Bajo la perspectiva de los clientes se definió como objetivo estratégico:

- Garantizar la satisfacción de la demanda de los productos que ofrece la empresa.
- Cumplir y participar responsablemente como empresa ante la sociedad.

La medición de satisfacción de los clientes permite tener retroalimentación sobre las condiciones del producto entregado o la actuación de la organización. En este sentido se propone realizar encuestas, a través de correos electrónicos o entrevistas personales, las cuales pueden proporcionar indicadores sobre la satisfacción de los clientes.

- Perspectiva del proceso interno.

En la perspectiva de los procesos internos, se analizaron los procesos más críticos para optimizar al máximo el presupuesto (objetivo financiero) y para la obtención de la satisfacción del cliente, y se estableció como punto central la realización de control y mejoras continuas en los procesos operativos y

administrativos existentes.

- Bajo la perspectiva de los procesos internos se definieron los siguientes objetivos estratégicos:
- Gestionar y controlar los procesos administrativos y de ventas
- Contribuir en la provisión y servicios demandados
- Desarrollar actividades orientadas a realizar mejoras en los procesos organizacionales.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Para el logro del éxito de las tres perspectivas antes descritas es necesario impulsar el aprendizaje de los trabajadores y el crecimiento de la organización, ya que cuando las organizaciones invierten en la formación del personal, crecimiento de infraestructura, sistemas y nuevos procedimientos permiten su crecimiento financiero a largo plazo. En esta perspectiva se desarrollaron objetivos e indicadores que permitirán impulsar el aprendizaje y el desarrollo de los trabajadores y la organización. Bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Propiciar clima de motivación, iniciativa y satisfacción de los trabajadores
- Desarrollar competencias claves y asegurar el conocimiento del personal
- Promover análisis de mejoras y aprendizaje continuo en el personal
- Fortalecer los valores y la cultura organizacional.

En la siguiente página se muestra en la tabla 4.19 la relación entre los objetivos estratégicos de la organización y cada una de las perspectivas, con los respectivos

indicadores de gestión basados en el Cuadro de Mando Integral.

Tabla 4.19 Indicadores de Gestión

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida.
Financiera	Maximizar el valor financiero de la gerencia de la empresa	Cumplimiento del presupuesto asignado: Costo total Vs. Presupuesto Asignado	MM Bs:F/meses
		Costo total presupuestado para gastos administrativo Vs. costo total real en gastos administrativos	MM Bs:F/meses
		Costo presupuestado de reposición de inventarios / costo real de los inventarios comprados. Valor ganado	MM Bs:F/meses
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida.
Clientes y comunidad	Satisfacer las necesidades de los clientes	Nivel de satisfacción del cliente	%
		Incidencia de quejas	Numero de reclamos por clientes
		Número de pedidos entregado a los clientes Vs. Numero de pedidos requeridos por los clientes	MMPCN / Día
	Cumplir y participar responsablemente como empresa ante la sociedad	Costo presupuestado de los aportes sociales/costos de los aportes sociales realizados. Valor ganado	% de costo

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.19 Indicadores de Gestión (Continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida.
Procesos internos	Gestionar y controlar los procesos administrativos y de ventas	Inspecciones administrativas planificadas Vs. Inspecciones administrativas realizadas	% de cumplimiento en el plan de inspecciones
	Contribuir en la provisión y servicios demandados	Registro de visitas de clientes Vs. Numero de facturaciones	Facturación / día
	Desarrollar actividades orientadas a realizar mejoras en los procesos organizacionales	Reporte de auditoria / Correcciones efectuadas	% de correcciones logradas
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida.
Aprendizaje y crecimiento	Propiciar clima de motivación, iniciativa y satisfacción de los trabajadores	Desarrollar programas motivacionales	Horas de cumplimiento del programa
	Desarrollar competencias claves y asegurar el conocimiento del personal	Horas de adiestramiento planificadas Vs. Horas de adiestramiento realizadas	% de cumplimiento de adiestramiento
	Fortalecer los valores y la cultura organizacional	Nivel de identificación y sentido de pertenecía del personal con la organización	% de satisfacción

Fuente: El autor (2018)

4.4 Diseño de un Modelo de Gestión Integral Para la Empresa Computer Ink C.A., Utilizando la Metodología del Cuadro de Mando Integral

Desde épocas remotas, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos. Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que perseguía la orientación de un líder para satisfacer necesidades de alimentos, herramientas, tierra y resguardo.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Es así como nace la gestión, que se caracteriza por la visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Dentro de esta perspectiva, la empresa Computer Ink C.A. actualmente evidencia la carencia de lineamientos para la dirección y medición de la gestión, utilizando apenas recursos básicos para conocer los resultados, como por ejemplo los estados financieros, aunque sin el correspondiente análisis basado en indicadores de

gestión debidamente planificados.

Tal situación descrita, aunado a la carencia de un plan de gestión trae como consecuencia el incumplimiento de objetivos cónsonos con las expectativas de los socios. En atención a esta realidad es necesario estructurar los objetivos organizacionales y estrategias en objetivos e indicadores reales que permitan medir y controlar el desempeño general del proceso de comercialización de esta empresa, de tal manera que exista un equilibrio entre los indicadores externos (proveedores, comunidad y clientes) y los indicadores internos (procesos operacionales, formación y crecimiento). En tal sentido, se propone el siguiente plan de gestión integral.

- Propósito General

Estructurar un sistema integral para gestionar y controlar los objetivos de la empresa Computer Ink C.A. a través de indicadores derivados de la filosofía estratégica de la empresa, que permitan medir los resultados y las áreas críticas, donde se reflejen los aspectos más importantes, y que influyan en los resultados futuros de la organización.

La implementación de los indicadores de gestión basados en la visión estratégica de la empresa servirá para mejorar el funcionamiento e incremento de la eficiencia y eficacia de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma. Estos indicadores tendrán como objetivo lo siguiente:

- Facilitar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa propiciando una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones.
- Complementar los análisis resultantes de la medición de los resultados y

la correspondiente utilización de los recursos físicos y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria.

- Contribuir a la simplificación de las tareas de formulación presupuestaria, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables de programación, permiten determinar directamente el valor de la otra variable con la que se relaciona.
- Evaluar los cambios o variaciones en las políticas, programas, proyectos o acciones específicas.
- Determinar el alcance de los objetivos en la gestión desarrollada y el impacto en la organización.

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de la empresa, ya que contribuyen a desarrollar una cultura organizacional orientada a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión y orientar las decisiones gerenciales al respecto.

- Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un Plan de Gestión para el Control de los procesos en la empresa Computer Ink C.A.

Objetivos Específicos

- Describir los procesos actuales de empresa Computer Ink C.A.
- Enunciar las estrategias gerenciales que alineen los procesos operativos de la empresa Computer Ink C.A.

- Proponer indicadores para medir la efectividad de la gestión de la empresa Computer Ink C.A.

- Justificación de la Propuesta

El éxito de las empresas descansa tanto en su capacidad para medir el rendimiento de sus bienes inmateriales (relaciones con los clientes, procesos internos, competencia de los empleados), así como en su aptitud para supervisar las variables financieras que reflejan objetivamente los resultados. Sin embargo, la tarea de valorar las medidas de eficacia y rendimiento, y de alinear con ellas la estrategia de la empresa plantea serios retos a los directivos, que tienen que ajustar las demandas de la actividad diaria con los objetivos de largo plazo.

Uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese comercial o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar tales indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el corto, mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas de los procesos.

Actualmente, las organizaciones empresariales tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades de provisión y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final). Sin duda, lo anterior constituye una barrera para la gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que se presentan en la cadena logística, y que perjudican ostensiblemente la competitividad de las empresas en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes.

Todo se puede medir, y por tanto, todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: "lo que no se mide, no se puede administrar". El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos internos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia del mercado.

De allí, se hace necesario transformar los objetivos organizacionales y estrategias en objetivos e indicadores reales que permitan medir y controlar el desempeño general del proceso de comercialización de la empresa Computer Ink C.A., de tal manera que exista un equilibrio entre los indicadores externos (proveedores, comunidad y clientes) y los indicadores internos (procesos operacionales, formación y crecimiento). En tal sentido, la gerencia requiere monitorear continuamente esos indicadores para determinar si dispondrá de los mismos para cumplir los compromisos establecidos en el corto y mediano plazo que constituye una herramienta gerencial para la planificación y toma de decisiones dentro de la gestión empresarial.

Por tanto, la medición en la toma de decisiones no es solamente acumular datos por acumular, ella debe contar con un marco teórico que permita concatenar, caracterizar, clasificar, establecer relaciones, estudiar frecuencias e interpretar los datos con la finalidad de mejorar los procesos gerenciales.

- **Fundamentación Teórica de la Propuesta**

Gestión de la Integración. El Cuadro de Mando Integral usa indicadores de causas y de resultados, los cuales permiten monitorear y controlar el desempeño de los factores claves de éxito derivados de la estrategia del proyecto, haciéndolo de una

forma equilibrada y articulada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo conforman: clientes, accionistas, aprendizaje y conocimientos, y financiera.

Gestión del Alcance. El Cuadro de Mando Integral en general fomenta el feedback sistemático de la estrategia alineada, y de este modo verifica que se esté haciendo el trabajo necesario para completar los procesos, o por el contrario si se están teniendo desviaciones.

Gestión del Tiempo. El Cuadro de Mando Integral a través del sistema de indicadores permite a los Gerentes de Proyectos gestionar el tiempo, controlando el tiempo de ejecución de las activadas programadas y verificando el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos para un intervalo de tiempo dado, y los planes asociados a esos objetivos.

Gestión del Costo. En el Cuadro de Mando Integral se usan indicadores financieros y no financieros que permiten a los gerentes de proyectos tomar decisiones oportunas y evitar desviaciones de los resultados esperados. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas, y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo, que se desarrollaran con una serie de acciones a realizar en la perspectiva de los clientes, procesos internos, y aprendizaje y conocimiento.

Gestión de la Calidad. El Cuadro de Mando Integral destaca la importancia de un proyecto donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los niveles (equipo, stakeholders, dirección del proyecto) estén consistentes de cuáles son sus aportes en la consecución de las estrategias, lo cual permite generar valor y deriva en calidad.

Gestión de los Recursos Humanos. El Cuadro de Mando Integral desde la

perspectiva de las capacidades cuenta con indicadores que evalúan el desempeño del recurso humano del Proyecto, el mejoramiento continuo y la satisfacción de su personal, garantizando alto valor financiero a largo plazo.

Gestión de las Comunicaciones. El Cuadro de Mando Integral, al ser una herramienta ágil, posibilita e integra la gestión de los datos que provienen del entorno del Proyecto, proporcionando enlaces claves entre la información y la gente, necesarios para la toma de decisiones oportunas.

Gestión del Riesgo. El Cuadro de Mando Integral está basado en que las acciones del proyecto apunten a la consecución de los objetivos estratégicos, manteniendo indicadores que miden el avance en el logro de los mismos, y fomentando acciones balanceadas en las cuatro perspectivas que permitan anticiparse oportunamente a tendencias que puedan desalinear las acciones de los objetivos establecidos.

Gestión de las Adquisiciones. El Cuadro de Mando Integral permite vincular la planificación estratégica y operativa, incluyendo los procesos de gestión de adquisiciones, gestión de contratos, y control de cambios necesarios para administrar contratos, órdenes de compras emitidas, entre otros.

Mapas Estratégicos Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

Misión Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Cada

organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes.

Plan: Curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.

Planificación: Es un proceso en el cual se define en forma sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los procesos siempre producen una salida de mayor valor que el valor de las entradas.

Perspectiva de accionistas Comprende aquellos actores que detentan poder final de decisión acerca de la organización: los accionistas en una empresa, los patrocinantes en algunas organizaciones no gubernamentales, los votantes en un gobierno electo. Ellos tienen el poder de crear la empresa y de cerrarla.

Perspectiva de clientes: Comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización: los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente; pero que no ejercen control sobre ella.

Perspectiva de procesos: Corresponde a las actividades de la propia

organización y de las otras organizaciones que contribuyen con ella, como son los socios, tercerizadores y proveedores. Los reguladores de los procesos se ubican en entorno de esta perspectiva.

Perspectiva de capacidades: Corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros. Comprende las capacidades de su personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores, la organización que los articula (su estructura, cultura y clima organizacional), el capital de información y la infraestructura informática y de comunicaciones que facilita su interacción.

Lineamientos estratégicos: Son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas Unidad Estratégica de Negocios Área de actividad económica unitaria dentro de la corporación, con sus propio mercados, competidores y recursos.

Visión: La visión es el gran objetivo hacia dónde dirigir sus esfuerzos para alcanzarlo en los próximos cinco a diez años. Es la imagen - objetivo de la empresa o corporación u organismo a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado.

Tabla 4.20 Indicadores de Gestión de la Empresa Computer Ink C.A.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida.
Financiera	Maximizar el valor financiero de la gerencia de la empresa	Cumplimiento del presupuesto asignado: Costo total Vs. Presupuesto Asignado	MM Bs:S/meses
		Costo total presupuestado para gastos administrativo Vs. costo total real en gastos administrativos	MM Bs:S/meses
		Costo presupuestado de reposición de inventarios / costo real de los inventarios comprados. Valor ganado	MM Bs:S/meses
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida.
Clientes y comunidad	Satisfacer las necesidades de los clientes	Nivel de satisfacción del cliente	%
		Incidencia de quejas	Número de reclamos por clientes
		Número de pedidos entregado a los clientes Vs. Número de pedidos requeridos por los clientes	MMPCN / Día
	Cumplir y participar responsablemente como empresa ante la sociedad	Costo presupuestado de los aportes sociales/costos de los aportes sociales realizados. Valor ganado	% de costo

Fuente: El autor (2018)

Tabla 4.20 Indicadores de Gestión de la Empresa Computer Ink C.A. (Continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida.
Procesos internos	Gestionar y controlar los procesos administrativos y de ventas	Inspecciones administrativas planificadas Vs. Inspecciones administrativas realizadas	% de cumplimiento en el plan de inspecciones
	Contribuir en la provisión y servicios demandados	Registro de visitas de clientes Vs. Numero de facturaciones	Facturación / día
	Desarrollar actividades orientadas a realizar mejoras en los procesos organizacionales	Reporte de auditoria / Correcciones efectuadas	% de correcciones logradas
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de medida.
Aprendizaje y crecimiento	Propiciar clima de motivación, iniciativa y satisfacción de los trabajadores	Desarrollar programas motivacionales	Horas de cumplimiento del programa
	Desarrollar competencias claves y asegurar el conocimiento del personal	Horas de adiestramiento planificadas Vs. Horas de adiestramiento realizadas	% de cumplimiento de adiestramiento
	Fortalecer los valores y la cultura organizacional	Nivel de identificación y sentido de pertenecía del personal con la organización	% de satisfacción

Fuente: El autor (2018)

- Medición del nivel de satisfacción del cliente.

En consideración al objeto comercial de la empresa Computer Ink C.A, es decir comercialización y distribución de productos y equipos informáticos, es preciso que se consulte la opinión de los clientes a fin de conocer si están satisfechos con el servicio y la comercialización de los productos que ofrece la empresa. En tal sentido, se diseñó una encuesta que pretende indagar sobre la satisfacción del cliente. En la tabla siguiente, se indica un formato de la encuesta propuesta para determinar la satisfacción del cliente.

Tabla 4.21 Encuesta de Medición del Nivel de Satisfacción del Cliente

ENCUESTA DE MEDICION DEL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE							
PERSONA ENCUESTA:			SECTOR:				
INDICADOR:			FECHA:				
PERIODO DE EVALUACION							
La EMPRESA desea determinar el grado de satisfacción de sus clientes, en relación a la comercialización de sus productos, esto con la finalidad de medir el desempeño de nuestra organización y sus integrantes.							
Proceso		Cliente	Especifique área o instalación				
Preguntas			Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	
1. El cumplimiento de las especificaciones en cuanto a calidad de productos usted lo considera:			—	—	—	—	
2. Considera Ud. que el cumplimiento de su requisición en cuanto a la entrega ha sido:			—	—	—	—	
3. La capacidad de respuesta con relación a la disposición, voluntad, proactividad, comunicación e iniciativa del personal de la empresa, considera Ud. ha sido:			—	—	—	—	
4. Según su apreciación, el nivel de calidad del servicio recibido es;			—	—	—	—	
Agradecemos sus comentarios, especialmente en aquellos aspectos en que se encuentra insatisfecho, exponga los motivos o realice las aclaraciones que considere.							
		Calificación	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Total
		Respuesta 1					
		Respuesta 2					
		Respuesta 3					
		Respuesta 4					
		Nivel de satisfacción del Cliente (%)					0

Fuente: El autor (2018)

- Plan de acción para la ejecución de la propuesta

En función de ejecutar los procesos de acuerdo a los objetivos y los indicadores que servirán como instrumentos de evaluación y control, se presenta un plan de acción, en el cual se establecen los objetivos y resultados esperados. Es necesario acentuar que se tomaron como punto de partida las fallas presentadas por la organización, para establecer las actividades a desempeñar, así como los responsables de su ejecución, considerando las competencias y el nivel jerárquico que poseen los

integrantes. A continuación se presenta el plan de acción en tabla 4.22.

Tabla 4.22 Plan de Acción de la Gestión de la empresa Computer Ink C.A.

RESPONSABLE	FUNCIONES	OBJETIVOS ESPERADOS
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar y aprobar el plan ➤ Divulgar el plan ➤ Realizar seguimiento y control a los indicadores de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la planificación de la gestión en la empresa ➤ Fomentar el trabajo en equipo para la consecución de metas y objetivos ➤ Controlar resultados acorde a los indicadores de gestión
Personal de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperar con la planificación de actividades ➤ Ejecutar las actividades de acuerdo a la planificación ➤ Evaluar y hacer seguimiento a las ventas de acuerdo a los indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevar el nivel de ventas ➤ Alcanzar las metas establecidas por la gerencia ➤ Armonizar mediante la Cooperación y colaboración como equipo de trabajo
Gerencia de Administración	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar programas de formación y desarrollo del personal ➤ Realizar auditorías administrativas y de cumplimiento ➤ Evaluar los resultados comparados con los indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar las competencias técnicas y profesionales del personal de la empresa. ➤ Alinear el desarrollo del plan de adiestramiento organizacional.

Fuente: El autor (2018)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Los resultados obtenidos del análisis de la gestión de la empresa Computer Ink C.A. derivó en las siguientes conclusiones:

- En relación al diagnóstico de la gestión realizado mediante la observación directa y la interacción con el personal, se evidencio la necesidad de mejorar la gestión en la organización ya que muestra deficiencias como desconocimiento cabal de las funciones que desempeña el personal, deficiente supervisión del personal durante el desempeño de sus funciones y la ausencia de control administrativo, conllevando esto a la inducción de la sustitución del proceso de gestión que se realiza actualmente en esta organización.

- En atención al diagnóstico realizado en la empresa Computer Ink C.A., se procedió al análisis de los factores que inciden en las debilidades encontradas en el proceso de gestión de dicha empresa. Entre los que se encuentran factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos. En relación a los factores económicos, la tasa de inflación afecta a la empresa en cuanto a los precios, ya que continuamente ha tenido que realizar ajustes en sus costos de producción, lo cual se refleja en el monto final con el que se expende los productos a los clientes. De igual forma la situación de la tasa de cambio le afecta en lo referido a la compra de insumos necesarios para la comercialización de los productos.

- Sobre los factores políticos, las regulaciones gubernamentales tales como la legislación laboral y en general el ambiente político es un factor clave en las estrategias y toma de decisiones. Por su parte, entre los factores sociales destaca nivel de inseguridad y delincuencia.
- El análisis de los factores tecnológicos conlleva a la necesidad de que la empresa debe estar en conocimiento de nuevas tecnologías para marcar la diferencia, al mismo tiempo que debe implementar el comercio electrónico y diseñar estrategias publicitarias que permitan abarcar un mayor espacio geográfico a través del uso de recursos tecnológicos.
- El objetivo relacionado al mapa estratégico se apoyó en el Cuadro de Mando Integral, el cual se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y aprendizaje y crecimiento. Dentro de la perspectiva financiera se planteó proponer indicadores que permitan medir el flujo efectivo en cuanto a los ingresos y los egresos que permitan el normal funcionamiento de los procesos de la empresa y conlleve a la rentabilidad esperada.
- Por otra parte dentro de la perspectiva del cliente se definieron como objetivo estratégico garantizar la satisfacción de la demanda de los productos que ofrece la empresa, y cumplir y participar responsablemente como empresa ante la sociedad.
- En la perspectiva de los procesos internos, se analizaron los procesos más críticos para optimar al máximo el presupuesto (objetivo financiero) y para la obtención de la satisfacción del cliente, y se estableció como punto central la realización de control y mejoras continuas en los procesos operativos y administrativos existentes.

- Y dentro de perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se formularon objetivos e indicadores que permitirán impulsar el aprendizaje y el desarrollo de los trabajadores y la organización para propiciar clima de motivación, iniciativa y satisfacción de los trabajadores y desarrollar competencias claves y asegurar el conocimiento del personal y fortalecer los valores y la cultura organizacional.
- En el cuarto objetivo del presente estudio se procedió a la formulación de indicadores de gestión enfocados al seguimiento y control de las actividades de la empresa, el cual se basó en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y aprendizaje y crecimiento considerando como premisa “Maximizar el valor financiero de la empresa. En la perspectiva financiera se prevee como objetivo estratégico la optimización del presupuesto maestro de la empresa y dentro de los procesos internos alinear las acciones a los objetivos de la empresa.
- Por otra parte en cuanto a la perspectiva de clientes se propone que el desempeño del personal se oriente a la satisfacción de los clientes mediante la provisión de sus requerimientos, y se elaboró un modelo de encuesta para medir y monitorear el nivel de aceptación de los mismos. Y como ultima perspectiva, el aprendizaje y crecimiento contemplo como objetivo desarrollar las competencias laborales del personal para alcanzar el cumplimiento de las perspectivas anteriores.
- Finalmente el desarrollo de los objetivos formulados en el estudio de la gestión de la empresa Computer Ink C.A. confluyo en la necesidad de diseñar un plan de gestión acorde con la realidad del entorno de los productos y servicios informáticos. Esto como guía para las diferentes actividades de los procesos que se ejecutan dentro de ella.

5.2 Recomendaciones

Dado que los resultados obtenidos de la investigación realizada en la la empresa Computer Ink C.A. sobre la gestión empresarial, evidenciaron debilidades en los diferentes aspectos de ese importante proceso que está incidiendo en la efectividad de la comercialización de productos informáticos que ofrece, a continuación se enuncian las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere considerar la implementación del plan de gestión propuesto en el presente trabajo especial de grado pues ofrecerá un mayor control y seguridad en lo que respecta al comercio de los equipos e insumos.
- Se recomienda instituir formalmente los indicadores a fin de orientar la planificación de la gestión a los mismos, por ello es pertinente inducir y comunicar al personal de la empresa para que conozca los objetivos y resultados a esperar en el plan de gestión de la empresa.
- Otras acciones pertinentes que se encuentran asociadas al proceso de comercialización de esta empresa, es la instauración de una política organizacional orientada a la calidad. Esto implica la reconstrucción de la cultura organizacional, reorientándola con el fortalecimiento de los valores, la misión y visión, vinculando todos estos a los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
- Diseñar e implementar un programa de publicidad y mercadeo apoyado en los nuevos recursos tecnológicos que se encuentran en el mercado, tales como redes sociales, pantallas electrónicas, stand de exhibición, ferias tecnológicas, entre otras. Con ello se debe proyectar el posicionamiento de la empresa

aprovechando los favorables factores identificados en el análisis externo realizado en el presente trabajo especial de grado, como lo es la ubicación geográfica, los avances y la innovación tecnológica y el mercado laboral.

- Partiendo de las recomendaciones anteriores es imperativo la aplicación de los indicadores propuestos para la evaluación y el control de la gestión de la empresa, a fin de que la gerencia como principal responsable de las acciones propuestas hagan seguimiento e instruyan las acciones correctivas, de ser necesario, y coordine las acciones futuras en pro de la aceptación y eficiente prestación de servicios de calidad que promuevan la fidelidad de los clientes de la empresa Computer Ink C.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica (5a. ed.). Caracas: Epísteme.

Beltrán, M. (1998). Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad. Bogotá: 3R Editores.

Ballou, R. (1999) Basic Business Logistics: Transportation, Materials Management, Physical Distribution. Published by Prentice Hall College Div

Brito, J. (1999) Contabilidad: Básica e intermedia (contabilidad I y II). 6ª edición. Colegio de Contadores. Venezuela.

Bremec, G. (2014) El desarrollo organizacional y sus etapas técnicas, Disponible en: http://www.rhh-web.com/Desarrollo_organizacional.html. (Consultado: 08-11-2017)

Chiavenato, I. (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración. (5a ed.). Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá

Briones, G. (1990). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas.

Chang, R., y Niedzwiecki, M. (1999). Las herramientas para la mejora continua de la calidad (Vol. I). Buenos Aires: Ediciones Granica.

Cherniser, R. (2002). Indicadores. (4ta ed.). Universidad Tecnológica Nacional.

Argentina: Facultad Regional de Córdoba.

Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, 30 de diciembre). Gaceta Oficial de la República, N° 36.860. [Extraordinaria], Marzo 24, 2000.

Chruden, H. y Sherman, A. (1989). Administración de Recursos Humanos (9a. ed.). Buenos Aires: Editorial Continental.

Dessler, G. (1998). Administración. México: McGraw-Hill.

Fernández, A. (2004). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

Gil, I., Ruiz, L., y Ruiz, J. (1997). La nueva dirección de personas en la empresa. Madrid: McGraw Hill.

Gómez, C. (2013). Estudio del clima organizacional en el Grupo Empresarial Venus Colombiana S.A. Trabajo de Grado no publicado, Universidad Autónoma de Occidente, Colombia.

Guevara, A. (2013). Establecimiento de indicadores del clima organizacional para una empresa de servicios en el área de telecomunicaciones. Trabajo de Grado no publicado, Universidad de Oriente, Barcelona.

Gutiérrez Pulido, H. (2005). Calidad total y productividad (3a. ed.). México:

McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global* (11a. ed.) México: McGraw-Hill.

Parella, S. y Martins, F. (2003) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Colección Ciencias de la Educación. Madrid.

Portuguez, R. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional en la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa Newsca C.A.* Trabajo de Grado No Publicado, Universidad de Oriente, Extensión Región Centro-Sur, Anaco.

Ramírez, T. (2006). *Cómo hacer un proyecto de investigación* (9a. ed.). Caracas: Editorial Panapo.

Saavedra, I. (1998). *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Madrid: Editorial Pirámide.

Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación* (2ª ed.). México: Editorial Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (1990). *Manual de Trabajos de Grado y Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Caracas: UPEL

ANEXOS

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA COMPUTER INK C.A., ANACO, ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Marcano C., Jingerly S.	CVLAC: V-23.696.014 E MAIL: jinger_1401@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Cuadro de Mando Integral, Indicadores, Control de Gestión, Matriz FODA, Mapa Estratégico.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

Este trabajo de investigación consistió en el desarrollo de un modelo de control de gestión basado en Cuadro de Mando Integral (CMI) para la para la empresa Computer Ink C.A., con el objetivo de promover la ejecución de acciones para corregir las deficiencias detectadas mediante un direccionamiento estratégico formalmente establecido, en función de encaminar con mayor éxito la ejecución de esta propuesta. Este estudio se ubicó dentro de un nivel descriptivo, con diseño de campo. El mismo se ejecutó siguiendo la metodología de Serna Gómez (2010), para lo cual, inicialmente se llevó a cabo un análisis general del ente en cuestión. Inmediatamente, se realizó un análisis EFI y EFE para detectar los factores que inciden dentro y fuera de la organización, así como también se identificaron las fortalezas y debilidades por medio de la utilización de la Matriz FODA. Después se llevó a cabo la evaluación externa, que evidenció las oportunidades y amenazas de la entidad estudiada, empleando como recurso la Matriz POAM. Estas evaluaciones, en conjunto con el estudio situacional inicial, fueron el punto de partida para la formulación de la los indicadores de gestión y los objetivos estratégicos de la empresa. Finalmente, se definieron los indicadores de gestión y se formuló el modelo de gestión respectivo mediante la aplicación de la metodología del CMI.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
MSc. Contreras R., Waddy J.			X		
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Campos L., Christian de J.		CA	AS	TU	JU
					X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
MSc. Rojas S., Deysi del V.		CA	AS	TU	JU
					X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
		CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2018	11	30
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
Tesis. Propuesta de un Modelo de Gestión Basado en Cuadro de Mando Integral para 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 Sistemas Industriales

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente / Extensión Región Centro Sur-Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Cuneo
JUAN A. BOLAÑOS CUNEO
Secretario



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

JABC/YOC/manuja

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

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

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

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

Marcano C., Jingerly S.

AUTOR

AUTOR

AUTOR

MSc.Contreras R.,Waddy J. Ing.Campos L.,Christian de J. MSc.Rojas S.,Deysi del V.

TUTOR

JURADO

JURADO

Ing. Valderrama S., Rita A.

POR LA COMISIÓN DE TESIS