

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS ANACO, C.A. UBICADA EN
CANTAURA, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Realizado por:

Yaguare G., Carlos E.

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

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Mayo de 2016

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS ANACO, C.A. UBICADA EN
CANTAURA, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Revisado por:

**MSc. Bousquet, Juan C.
Asesor Académico**

Anaco, Mayo de 2016

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS ANACO, C.A. UBICADA EN
CANTAURA, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Jurado calificador

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

APROBADO

**MSc. Silva, Yadira
Jurado Principal**

**Ing. Ledezma, Melchor
Jurado Principal**

Anaco, Mayo de 2016

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del reglamento de trabajos de grado de pregrado de la Universidad de Oriente:

“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 Consejo Universitario, para su autorización”.

DEDICATORIA

Es muy grato para mi, dedicar este, mi trabajo de grado a las personas que tuvieron lugar en momentos durante el estudio de mi carrera y preparación como profesional.

Dedicada primeramente a Dios todo poderoso, a su hijo Jesucristo y mi Sra Virgen de la Candelaria, por nunca abandonarme, brindarme su apoyo y llenarme de sabiduría y fortalezas para el cumplimiento de una de las metas más importante trazadas en mi vida.

A la memoria de Mi amado y querido Padre Carlos Yaguare, quien no se encuentra conmigo físicamente pero sé que me está apoyando y protegiendo desde donde ésta. A ti mi viejo que tanta falta me haces, pero sé que a mi lado siempre estarás , y de una u otra forma me das ese empujoncito que me ayuda a dar el paso más importante para llegar al cumplimiento de sueño deseado.

A mi vieja, Mi Madre Rosa García, la mujer que más Amo en este mundo, quien me brindó su apoyo moral y económico, por seguir protegiéndome de quien sea y de lo que sea, por seguir brindándome todo ese apoyo y amor incondicional, por creer siempre en mí, por su gran contribución a la formación de la persona que soy hoy en día, sé que no me has podido dar todo lo quisieras, pero con lo que me has dado, soy la persona más feliz del mundo. Te Amo.

A mis hermanas, Yamilet Yaguare Y Karla Yaguare, esto es para que vean que siempre fuimos nosotros contra el mundo, y si se puede alcanzar cualquier meta, y lo logre Ingeniero UDO, tarde pero seguro, porque no fue nada fácil.

A mis sobrinos, Elitzkar Y Carlos Enrique (los consentidos de la casa), dedicado a ellos porque son parte de mi musa para avanzar y cumplir cualquier deseo, porque abarcan un lugar tan especial en mi, que cualquier palabra se queda corta para expresar lo mucho que los quiero y los Amo.

A mis tíos Nereida, Milagros, Trinidad, Yaquelin Garcia, Grabiela Garcia, Bartolome Guerra, José R Mayattis por todo su apoyo.

A mi primo José R Mayattis y a su esposa Mariangel Ruiz, por su apoyo incondicional, por sus consejos como profesionales y de experiencias vividas, por aquellas palabras que me ayudaron a seguir adelante.

A mis primas Yalitz y Yaquelin, que les sirva como ejemplo que soy el primer Ingeniero de la familia, pero no seré el último. “al buen entendedor pocas palabras”

A Edimar Martinez, Neucarys Agostini, Adriana Perez, Alejandra Mireles, a mis compinches Jerson Fuentes, Henry León, Bernardo Pericana (tato), Jose Velasquez (polito), Jorge Robertis, Agustin Orozco, Alexis Araujo, Ernesto Guevara, por ser personas que siempre estuvieron y han estado allí cuando necesite de un amigo (a). A mis casi hermanos, grandes amigos los cuales no se consiguen a la vuelta de la esquina, amigo de estudios y de vivencias: Juan Galindo, David Agostini, por estar allí sin importar la hora y el lugar.

Carlos E. Yaguare G.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo, a Dios, por darme la oportunidad de vivir toda la experiencia del estudio y permitir alcanzar esta importante meta, así como también darme la Fe y paciencia para poder alcanzarla y superar cada una de las facetas y dificultades que se fueron presentando.

A mis padres Carlos Yaguare y Rosa Garcia, principalmente por haberme traído al mundo. Por haberme brindado todo su apoyo desde el inicio de mis estudios a pesar de los inconvenientes y las situaciones adversas pasadas, por los sacrificios hechos para permitirme lograr esta meta. Sé que hoy están orgullosos por haber logrado la meta que me he trazado.

A la Universidad de Oriente, por haberme albergado durante estos años y a todos los profesores que hacen vida en ella, en especial a mi asesor académico Prof. Juan Carlos Bousquet, por el apoyo prestado para la realización de este proyecto.

A la Empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., por permitirme desarrollar mi investigación de trabajo de grado en sus instalaciones, y permitirme familiarizarme con el ambiente laboral lo que contribuye a mi formación práctica como profesional.

A mis hermanas Yamilet y Karla, a mis tíos Yaqueline, Trinidad, Nereida, Milagros, José Ramón, Félix, Bartolome, mil gracias por confiar en mí y poner en mis manos su ayuda incondicional.

A mis compañeros y amigos más cercanos, Neucarys Agostini, Edimar Mendoza, Alejandra Mireles, Juan Galindo, David Agostini, Jerson Fuentes, Jorge

Robertis, Agustín Orozco, gracias por su atención y brindarme su amistad, por estar siempre junto a mí en todo momento.

Gracias a todas aquellas personas que no incluí en estas palabras pero que me han apoyado, llenado de alegrías, conocimientos, consejos y buenos momentos, y que han contribuido de forma directa e indirecta en mi crecimiento personal y profesional. Gracias a todos.

Carlos E. Yaguare G.

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



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS ANACO, C.A. UBICADA EN
CANTAURA, ESTADO ANZOÁTEGUI**

Autor: Yaguare G., Carlos E.

Tutor: Msc. Bousquet, Juan

Fecha: Mayo 2016

RESUMEN

El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico para el logro de mejoras en el proceso competitivo de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., ubicada en Cantaura, estado Anzoátegui para establecer una orientación a los directivos en cuanto al direccionamiento de los esfuerzos hacia el logro de las metas factibles, basándose en conocimientos de la dirección estratégica. La investigación fue de tipo descriptiva con diseño de campo. Inicialmente se realizó el estudio de la situación actual de la empresa, a través de la observación directa y la entrevista no estructurada, con el propósito de detectar los principales problemas que afectan el funcionamiento de la misma. Posteriormente, se ejecutó la auditoría interna. Seguidamente, se efectuó la auditoría. Basándose en la información anterior, se formuló la misión y visión estratégica, así como los objetivos, siguiendo la metodología del autor Fred David. Luego de esto se realizó la formulación de las estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos. Para culminar, se plantearon un conjunto de indicadores para controlar la gestión de la empresa en torno al logro de sus objetivos.

Descriptores: Planificación Estratégica, Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, indicadores de control de gestión.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE TABLAS.....	xv
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I.....	20
EL PROBLEMA	20
1.1. Planteamiento del problema.....	20
1.2. Objetivos de la investigación	24
1.2.1. Objetivo general.....	24
1.2.2. Objetivos específicos	25
1.3. Generalidades de la empresa.....	25
1.3.1. Política de la calidad de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.....	26
1.3.2. Ubicación geográfica de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.....	26
1.3.3. Estructura organizativa de la empresa	27
1.3.4. Principales actividades de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.....	28
1.3.5. Principales procesos de la empresa Construcciones Y Servicios Anaco C.A.....	28
1.3.6. Principales clientes de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.....	29
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1. Antecedentes de la investigación	30
2.2. Bases teóricas	33
2.2.1. Estrategia.....	33
2.2.2. Planificación estratégica	34
2.2.3. Etapas de la planificación estratégica	34
2.2.4. Características de la planificación estratégica	35
2.2.5. Necesidades y beneficios de la planificación estratégica.....	36
2.2.6. Misión	37
2.2.7. Visión	38
2.2.8. Declaración de la visión y la misión.....	38

2.2.9. Objetivos estratégicos	39
2.2.10. Auditoría interna	39
2.2.11. Auditoría externa.....	40
2.2.12. Planes de acción	40
2.2.13. Análisis estructural.....	41
2.2.14. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	42
2.2.15. Cuadro de mando integral (CMI).....	43
2.2.15.1. Perspectiva financiera	44
2.2.15.2. Perspectiva del cliente.....	44
2.2.15.3. Perspectiva del proceso interno.....	45
2.2.15.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	45
2.2.16. Pasos para construir un cuadro de mando integral (CMI)	45
2.2.16.1. Definir la arquitectura de la medición.....	46
2.2.16.2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos	47
2.2.16.3. Seleccionar y diseñar indicadores	48
2.2.16.4. Construcción del plan de implementación	48
2.2.17. Indicadores	49
CAPÍTULO III	50
MARCO METODOLÓGICO	50
3.1. Tipo de investigación	50
3.2. Diseño de investigación	51
3.3. Población y muestra	51
3.4. Técnicas e instrumentos a utilizar	52
3.4.1. Técnicas de recolección de datos	52
3.4.1.1. Revisión documental.....	52
3.4.1.2. Entrevista no estructurada.....	53
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos	53
3.4.2.1. El cuestionario.....	54
3.4.2.1. Observación directa.....	54
3.5. Técnicas de análisis de datos.....	55
3.5.1. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	55
3.5.2. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	56
3.5.4. Análisis estructural.....	57
3.5.5. Matriz de evaluación de orden de prioridad estratégica (MEOPE)	58
3.5.6. Cuadro de mando integral	58
3.6. Procedimiento metodológico	59
3.6.1. Descripción de la situación actual de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.....	59
3.6.2. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa mediante el análisis interno y externo	60
3.6.3. Definición la visión, misión y objetivos de la empresa	

Construcciones y Servicios Anaco C.A.	60
3.6.4. Establecimiento de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados para la empresa	61
3.6.5. Elaboración de planes de acción para el logro de las estrategias para el mejoramiento de las actividades de la empresa	61
3.6.6. Creación de indicadores de gestión basada en el cuadro de mando integral (CMI) para la empresa	62
CAPITULO IV	63
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	63
4.1. Descripción de la situación actual de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.	63
4.1.1. El sistema	63
4.1.1.1. Organización estructural de la empresa	63
4.1.1.2. Descripción de los departamentos de la empresa.....	64
4.1.1.3. Descripción física de la empresa.....	74
4.1.2. El entorno.....	76
4.1.2.1. Ambiente económico	77
4.1.2.2. Ambiente político - legal.....	78
4.1.2.3. Ambiente social, demográfico y geográfico	79
4.1.2.4. Desarrollo sostenido y sostenido del estado de Venezuela.....	80
4.1.3. Diagrama sistema – entorno.....	81
4.2. Identificación las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa mediante el análisis interno y externo	83
4.2.1. Análisis interno de la organización.....	84
4.2.1.1. Área de gerencia.....	84
4.2.1.2. Área de mercadotecnia.....	92
4.2.1.3. Área de finanzas y contabilidad	95
4.2.1.4. Área de producción y operaciones	97
4.2.1.5. Área de sistemas de información gerencial.....	102
4.2.1.6. Factores identificados en el análisis interno.....	103
4.2.1.7. Análisis estructural de los factores internos.....	105
4.2.1.8. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en la análisis interno.....	109
4.2.1.9. Calculo de los valores de ponderación de la matriz EFI.....	111
4.2.1.10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	114
4.2.2. Análisis externo de la organización	117
4.2.2.1. Fuerzas económicos	118
4.2.2.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas, geográficas y ambientales.....	125
4.2.2.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	128
4.2.2.4. Fuerzas competitivas	130
4.2.2.5. Fuerzas tecnológicas	131
4.2.2.6. Resumen de las variables externas	133

4.2.2.7. Análisis estructural de las variables externas.....	133
4.2.2.8. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en el análisis externo	136
4.2.2.9. Calculo de los valores de ponderación de la matriz EFE.....	138
4.2.2.10. Matriz de evaluación de los factores externos	140
4.3. Definición la visión, misión y objetivos de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.	142
4.3.1. Declaración de la visión de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.....	142
4.3.2. Validación de la visión.....	143
4.3.3. Definición de la misión de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.....	144
4.3.4. Validación de la misión.....	144
4.3.5. Establecimiento de objetivos estratégicos según cuadro de mando integral.....	145
4.4. Establecimiento de las estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados para la empresa	146
4.4.1. Etapa de adecuación.....	148
4.4.1.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	148
4.4.1.2. Matriz objetivos y estrategias.....	153
4.4.1.3. Etapa de decisión.....	155
4.5. Elaboración de los planes de acción para el logro de las estrategias para el mejoramiento de las actividades de la empresa.....	159
4.6. Creación de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral (CMI) para la empresa	166
4.6.1. Perspectivas del sistema balanceado de indicadores.....	166
4.6.2. Fase 1. Definición de la orientación estratégica de la organización	167
4.6.2.1. Perspectiva hacia el aprendizaje y crecimiento.....	167
4.6.2.2. Perspectiva de procesos internos.....	168
4.6.2.3. Perspectiva hacia los clientes	168
4.6.2.4. Perspectiva financiera	169
4.6.3. Fase 2. Objetivos, vectores y medidas estratégicas	170
4.6.4. Fase 3. Descripción de estrategias e indicadores	172
4.6.5. Fase 4. Comunicación implantación y automatización.....	185
CAPÍTULO V	187
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	187
5.1. Conclusiones	187
5.2. Recomendaciones.....	189
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	190
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO.....	193

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.1. Ubicación geográfica de la empresa	27
Figura 1.2. Estructura organizativa de Construcciones y Servicios Anaco, C.A	28
Figura 4.1. Estructura organizativa de la empresa	64
Figura 4.2. Diagrama sistema – entorno empresa CYSA, C.A.....	83
Figura 4.3. Resultados de encuesta área gerencia función planeación	85
Figura 4.4. Resultados de encuesta área gerencia función organización	87
Figura 4.5. Resultados de encuesta área gerencia función dirección	89
Figura 4.6. Resultados de encuesta área gerencia función control	91
Figura 4.7. Resultados de encuesta área gerencia función análisis de los clientes.....	94
Figura 4.8. Resultados de encuesta área gerencia función finanzas	96
Figura 4.9. Resultados de encuesta área gerencia función procesos	98
Figura 4.10. Resultados de encuesta área gerencia función capacidad.....	99
Figura 4.12. Resultados de encuesta área gerencia función calidad	101
Figura 4.13. Resultados de encuesta área gerencia función sistema de información gerencial.....	103
Figura 4.17. Mapa estratégico.....	186

ÍNDICE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	43
Tabla 3.1. Matriz de los factores internos	56
Tabla 3.2 Matriz de los Factores Externos.....	57
Tabla 3.3. Indicadores de desempeño	62
Tabla 4.1. Factores internos detectados	104
Tabla 4.2. Análisis estructural de factores internos	106
Tabla 4.3. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en la análisis interno.....	109
Tabla 4.4. Calculo de ponderaciones de factores internos	112
Tabla 4.5. Evaluación de factores internos	115
Tabla 4.6. Variaciones porcentuales acumuladas del índice nacional de precios desde 2010 hasta 2014.....	120
Tabla 4.7. Comportamiento de la paridad cambiaria Bolívar-dolar.....	123
Tabla 4.8. Producto interno bruto consolidado	124
Tabla. 4.9 Evolución porcentual del PIB durante el periodo 2010-2014.....	124
Tabla 4.10. Índice de desarrollo humano desde el año 1980 al año 2012.....	126
Tabla 4.11. Variables externas identificadas.....	133
Tabla 4.12. Matriz de análisis estructural (variables externas).....	135
Tabla 4.13.- Porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable (factores externos).....	137
Tabla 4.14. Valores de ponderación de la matriz EFE.....	140
Tabla 4.15. Matriz de evaluación de los factores externos	141
Tabla 4.16. Objetivos según perspectivas CMI	146
Tabla 4.17. Estrategias fortalezas – oportunidades (FO)	149
Tabla 4.18. Estrategias fortalezas – amenazas (FA)	150
Tabla 4.19. Estrategias debilidades – oportunidades (DO).....	151
Tabla 4.20. Estrategias debilidades – amenazas (DA).....	152
Tabla 4.21. Estrategias generadas (Matriz FODA).....	153
Tabla 4.22. Alineación de estrategias y objetivos.....	154
Tabla 4.23. Matriz Cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), Objetivo 2.....	156
Tabla 4.24. Objetivos y estrategias priorizadas	158
Tabla 4.25. Plan de acción, objetivo1 estrategia DA2	160
Tabla 4.26. Plan de acción, objetivo 4 estrategia DO2	161
Tabla 4.27. Plan de acción, objetivo 5 estrategia DO3	162
Tabla 4.28. Plan de acción, objetivo 6 estrategia FO3.....	163
Tabla 4.29. Plan de acción, objetivo 7 estrategia FA1	164
Tabla 4.30. Plan de acción, objetivo 2 estrategia DO2	165

Tabla 4.31.-Relación Objetivos vs Indicador Causa- Efecto	171
Tabla 4.32. Indicadores de desempeño (1/12)	173
Tabla 4.33. Indicadores de desempeño (2/12)	174
Tabla 4.34 Indicadores de desempeño (3/12)	175
Tabla 4.35. Indicadores de desempeño (4/12)	176
Tabla 4.36. Indicadores de desempeño (5/12)	177
Tabla 4.37. Indicadores de desempeño (6/12)	178
Tabla 4.38 Indicadores de desempeño (7/12)	179
Tabla 4.39. Indicadores de desempeño (8/12)	180
Tabla 4.40. Indicadores de desempeño (9/12)	181
Tabla 4.41. Indicadores de desempeño (10/12)	182
Tabla 4.42. Indicadores de desempeño (11/12)	183
Tabla 4.43. Indicadores de desempeño (12/12)	184

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones abren sus ojos, y observan el papel tan importante que cumple la planificación estratégica para la eficiente ejecución de sus procesos y el alcance de sus objetivos, esto debido a que la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la organización, el establecimiento de la misión, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Para alcanzar el éxito en una empresa es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una entidad debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un ambiente tan adverso y cambiante. Sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con una adecuada planificación estratégica, dichas empresas, por lo general, se ven superadas por sus competidores y desaparecen; las que logran sobrevivir se les hace difícil sobrellevarlos cambios y caen en un estancamiento.

Por otro lado, aquellas empresas que se fijan objetivos estratégicos para cumplir determinadas tareas dentro de la organización y mantienen una buena planificación a largo plazo tienen una mayor posibilidad de lograr un desarrollo óptimo en un ambiente cambiante. Determinar dónde estará la organización en los próximos años es una de las ventajas de la planificación estratégica, además de identificar los

recursos necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados y permitirle a la organización prepararse para los posibles problemas a presentarse.

Por todo lo anterior, a fin de centrar a la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., hacia esa tendencia gerencial, se realizó este estudio, el cual evidenció la necesidad de aplicación de los principios de la planificación estratégica, en función de optimizar sus procesos y plantearse objetivos a mediano y largos plazos.

El procedimiento metodológico a seguir para la recolección y análisis de los datos, se fundamentó en los objetivos de la investigación; buscando el mejor cumplimiento y logro de los mismos, aplicando para ello una serie de instrumentos de recolección de datos, a fin de sustentar las diversas etapas ejecutadas, conforme a lo dispuesto por los principios metodológicos de F. David, G. Morrisey, A.Strickland - A. Thompson, R. Kaplan y D. Norton.

Este trabajo se enmarcó en cinco (5) capítulos, los cuales muestran los resultados obtenidos de la investigación. A continuación se presentan un esbozo de cada uno ellos:

Capítulo I El Problema, se describe la problemática en estudio, la importancia, justificación, alcance y los objetivos general y específicos que comprende la investigación.

Capítulo II Marco Teórico, relacionado con los antecedentes, así como las bases teóricas que sustentan este estudio con el objeto de lograr una mayor comprensión de la terminología empleada en los siguientes capítulos.

Capítulo III Marco Metodológico, donde se explican el tipo y el diseño de la investigación, la población y muestra, las diferentes técnicas e instrumentos que se

usaron para recolectar y analizar la información y la validación de los instrumentos utilizados.

Capítulo IV Análisis y Presentación de Resultados, se reflejan los resultados de la evaluación de la misión, visión y objetivos estratégicos, las auditorías interna y externa, las cuales brindaron lo necesario en el establecimiento de las pautas para la etapa de generación de estrategias. Luego se elaboró el cuadro de mando integral y los distintos planes de acción elaborados.

El Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones, recoge las conclusiones y recomendaciones obtenidas tras la ejecución del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, para toda organización se hace cada vez mayor la necesidad de contar con una excelente planificación estratégica, a fin de tener claro el interés de la empresa y a su vez convertir a su personal, en un equipo capaz de hacer realidad y alcanzar con éxito la visión y la misión propuesta con antelación por la organización. No obstante, este aspecto es ignorado, se le resta la importancia que amerita, por los encargados de dirigir y gestionar el destino del conglomerado empresarial.

Muchas veces, el desconocimiento de las técnicas de la administración estratégica, la inexperiencia o simplemente la resistencia a los cambios del mundo empresarial conduce al fracaso de las organizaciones, lo cual trae como consecuencia directa incumplimientos en la entrega de proyecto, desmejoramiento de la imagen de la empresa, altas pérdidas económicas, entre otras. Es por esto que se hace necesario la elaboración de estrategias que permitan atacar estas deficiencias, trazando el mejor plan de acción para erradicarlas, por lo que el mejor camino para lograr esto es respondiendo a las interrogantes: ¿dónde se está?, ¿a dónde se quiere ir? y ¿cómo llegar allá? El producto de esto, dará como resultado una planificación estratégica adecuada para el cumplimiento de los fines propuestos.

Actualmente las organizaciones o entidades sociales como tal, han desarrollado su funcionamiento operacional dentro de un marco globalizado, dinámico y complejo por excelencia, caracterizado por un avasallante ritmo de cambio del entorno empresarial en el que los hábitos administrativos comunes son cada vez más inadecuados. Son entes que así como son generados para generar satisfacciones,

también son concebidas bajo ciertas consideraciones que implican condiciones de riesgo que pueden conducirlos probablemente a su desaparición tarde o temprano, y dependerá de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales de sus directores para contrarrestar los efectos adversos que pueden perjudicar los objetivos que persigue la organización. En otras palabras, el éxito de la organización estará a nivel de la capacidad de la misma para digerir aquellos nuevos cambios para luego, en base a ellos, adaptar sus planes de trabajo u orientaciones a largo plazo.

La planificación estratégica se ha convertido en un medio eficaz, tanto para mantenerse a flote dentro de la competencia empresarial, como también para lograr consolidarse en el mercado. En la actualidad todas las empresas, han decidido incluirla como fórmula para la generación de estrategias novedosas para las operaciones que ejecutan diariamente, en función de alcanzar sus metas y objetivos organizacionales.

Construcciones y Servicios Anaco, C.A, ubicada en Cantaura, estado Anzoátegui, es una empresa dedicada al ramo de la construcción civil en general; transporte de personas y maquinaria pesada, mantenimiento de campos industriales; instalación y reparación de equipos petroleros; reacondicionamiento y tendidos de tuberías, construcción de estaciones de servicios de Gas natural vehicular, casas misión vivienda Venezuela, proyectos de gasificación ramales para la alimentación de estaciones para GNV como para viviendas, así como a la mecánica diesel y automotriz. Fue fundada el 25 de Febrero de 1986, asumiendo desde entonces el reto de atender y cubrir las necesidades de sus clientes.

Al igual que otras organizaciones, esta entidad cuenta con departamentos y subdivisiones encargadas de realizar funciones específicas, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos, y a su vez funcionan enlazadas como un sistema, dichos departamentos son: Planificación y Control de Proyectos, Ingeniería de

Proyectos, Recursos Humanos, Administración, Aseguramiento de Calidad, Seguridad Industrial Higiene Ocupacional–Ambiente (SIHO-A), Contabilidad, Gerencia General.

Actualmente, la organización no posee un plan estratégico definido, integrado e implantado, considerando el proceso sistemático y organizado que debe seguirse para la elaboración y formulación de la misión y visión pertinentes a la realidad de la organización, esta carencia de plan estratégico es generada debido a que en su momento la directiva de la empresa, no tuvo consciencia en cuanto a la importancia del desarrollo de un plan que permita administrar estratégicamente la administración y las operaciones de la organización.

Cabe destacar que la empresa cuenta con un talento humano constructivo, capaz de brindar las alternativas más sólidas en proyectos de construcción y edificaciones residenciales, así como las mejores referencias en terrenos que permiten la construcción de proyectos con políticas de calidad y gestión integral, garantizando no solo la mejor inversión en materia de bienes raíces, sino también los espacios cómodos y tranquilos como parte formativa del desarrollo armónico de todo ser humano.

La ausencia de un plan estratégico genera como consecuencia, que dentro de la empresa se realice la gestión de sus procesos solo reaccionando ante las distintas circunstancias que se presentan de forma repentina, debido a que no se analizan aquellos aspectos internos y externos para adelantarse ante las posibles situaciones que pueden presentarse, y de esta forma generar estrategias que puedan contrarrestar aquellas situaciones negativas y aprovechar aquellas positivas. La inexistencia de este análisis, no permite que se planteen estrategias y así mismo dificulta la preparación de planes de acción, por efecto de la ausencia de análisis de los posibles eventos que puedan generarse y afectar a la empresa.

Por otra parte, se observó la ausencia de supervisión durante la ejecución de las distintas actividades desarrolladas por la empresa, por lo que no se ejerce un correcto control sobre el uso de materiales, equipos y herramientas disponibles, esto genera una mala utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de los trabajos que realiza la empresa, lo que evidencia la ausencia de mecanismos de control en lo que respecta a la ejecución de los procesos.

Otras de las deficiencias encontradas en la organización fue la ausencia de una estructura organizacional, que permita establecer líneas de mando, así como la delegación de responsabilidades, la asignación de funciones específicas y otros aspectos relacionados dentro de cada departamento, esto genera duplicidad de funciones, generando la situación de que las actividades sean desarrolladas de forma doble, creando conflictos interpersonales, lo que de forma directa afecta la gestión en general de la organización.

Se visualizó que aunque la empresa cuenta con equipos de computación y software actualizados, algunos de ellos se encuentran fuera de funcionamiento, llegando a compartir los equipos entre el personal, lo que conlleva a la pérdida de tiempo y retraso en la ejecución de las actividades diarias.

Motivado a lo anteriormente expuesto, se realizó un estudio que se llevara a cabo en las instalaciones de Construcciones y Servicios Anaco, C.A, comenzando con la descripción de la situación actual a partir del estudio interno y externo, seguidamente se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para luego definir la visión, misión y objetivos, y de esta manera se establecieron estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados de igual forma se elaboran planes de acción que garanticen una mejora en el desenvolvimiento de la organización, todo esto siguiendo la metodología Strickland – Thompson (2008)

y Fred David (2008). Finalmente siguiendo el modelo de Kaplan y Norton a través del Cuadro de Mando Integral se formularán indicadores de control de gestión.

La importancia del proyecto radica, en que el plan estratégico respaldado con el cuadro de mando integral y sus indicadores, proporciono herramientas basadas en el análisis de las perspectivas, reflexión y toma de decisiones acertadas, con el fin de reorientar las actividades de la empresa en función de las iniciativas, para alcanzar los objetivos y metas propuestas, sugiriendo acciones que coordinen y maximicen el rendimiento de las funciones, orientados al manejo de sus recursos materiales y humanos hacia el desempeño eficiente.

Este estudio resulto novedoso en la empresa ya que hasta el momento no se habían efectuado diseños de planes estratégicos con indicadores y cuadro de mando integral, todo esto con el objetivo de indicar acciones a seguir para el desarrollo de las actividades que realiza la empresa; por lo tanto la realización de este proyecto es de gran utilidad para dicha empresa.

Es necesario enfatizar que la elaboración de este proyecto abarco exclusivamente la etapa de formulación de la dirección estratégica. En consecuencia, su implementación, así como su posterior evaluación, quedarán a consideración de la alta gerencia de Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la Empresa Construcciones Y Servicios Anaco C.A, ubicada en Cantaura estado Anzoátegui.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la empresa Construcciones Y Servicios Anaco C.A.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa mediante el análisis interno y externo.
- Definir la visión, misión y objetivos de la empresa Construcciones Y Servicios Anaco C.A.
- Establecer estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados para la Empresa.
- Elaborar planes de acción para el logro de las estrategias para el mejoramiento de las actividades de la Empresa.
- Crear indicadores de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Empresa.

1.3. Generalidades de la empresa

Construcciones y Servicios Anaco, C.A, es una empresa constituida el 25 de Febrero del año 1986, asumiendo desde entonces el reto de atender y cubrir las necesidades de sus clientes. Su centro de operaciones está ubicado en la carretera vieja Anaco-Centaura, estado Anzoátegui, y cuenta con la infraestructura e inventario de equipos especializados que permiten prestar un servicio de alta calidad tanto dentro de sus instalaciones como en el campo.

1.3.1. Política de la calidad de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A.

La empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A. y su continuo compromiso en satisfacer las necesidades de sus clientes, sobre la base de un trabajo competente en términos de calidad, costos y plazos, ha detectado y aplica normas y procedimientos necesarios que le permitan cumplir con los estándares de calidad establecidos por los clientes y en busca de una mejora continua; para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad y seguridad en nuestras operaciones.

1.3.2. Ubicación geográfica de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.

La empresa se encuentra ubicada carretera vieja Anaco-Cantaura, en la ciudad de Cantaura, perteneciente al Municipio Pedro María Freites, en el Estado Anzoátegui de la República Bolivariana de Venezuela como se indica en la figura 1.1. Considerando esta ubicación estratégica, debido a la cercanía a la carretera nacional, por lo que garantiza el fácil acceso a la base, al igual que la cercanía que presenta con campos petroleros que se acentúan en la localidad de anaco y pueblos aledaños.



Figura 1.1. Ubicación geográfica de la empresa
Fuente: Google Maps (2015)

1.3.3. Estructura organizativa de la empresa

Construcciones y Servicios Anaco C.A., actualmente se encuentra conformada por tres niveles estructurales como se muestra en la figura 1.1, los cuales permiten establecer los canales de comunicación dentro de la organización, manteniendo una estructura perfectamente definida por cada departamento. Todo esto en función de hacer llegar información necesaria para la toma de decisiones, desde los niveles jerárquicos inferiores hasta la junta directiva.

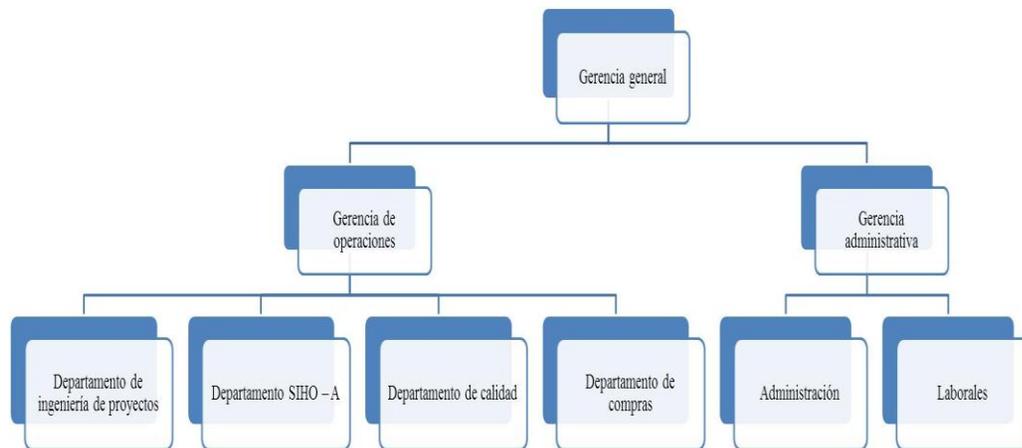


Figura 1.2. Estructura organizativa de Construcciones y Servicios Anaco, C.A
Fuente: Construcciones y Servicios Anaco, C.A (2015)

1.3.4. Principales actividades de la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A

- Construcción civil en general.
- Transporte de personas y maquinarias pesadas.
- Mantenimiento de campos industriales.
- Reparación de equipos petroleros.
- Construcciones de estaciones de servicios de gas natural vehicular.
- Casas misión vivienda Venezuela.

1.3.5. Principales procesos de la empresa Construcciones Y Servicios Anaco C.A.

- Proceso de licitación.

1.3.6. Principales clientes de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.

- PDVSA.
- AUTOGAS.
- PDVSA GASIFICACIÓN.
- PDVSA DESARROLLO SOCIAL (GMVV),

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A continuación se hará referencia a algunas investigaciones elaboradas con anterioridad y vinculadas con el tema a tratar, con el objeto de respaldar los elementos del presente estudio, entre los cuales se pueden nombrar:

Villarroel (2014) “Diseño de un plan estratégico para el Departamento de Operaciones de la empresa lodos de Venezuela c.a, (LOVENCA), Ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui” La investigación exhibe de la necesidad de aplicar los principios de la gerencia estratégica; realizando una auditoría interna con el objetivo de manifestar sus fortalezas y debilidades, seguidamente se realizó la auditoría externa que con el objetivo de detectar las oportunidades y amenazas luego se formuló la misión y visión, seguidamente los objetivos estratégicos, basándose en la metodología del autor Fred David, de esta manera contribuir al desarrollo de las actividades que se realizan dentro de la organización de operaciones de LOVENCA, para la mejora continua de sus procesos, esto se debe a que no contaban con una misión, visión y objetivos claros que sirvan de patrón para verificar si han sido alcanzadas las metas propuestas.

Esta investigación fue de utilidad para la creación de la matriz FODA, de igual manera aportara ideas para la elaboración de estrategias factibles para la empresa Construcciones Y Servicios Anaco C.A.

Anato R. (2014) “Diseño de un Plan Estratégico para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Instrumentación, Electricidad y

Sistemas (INELECSIS, C.A), ubicada en Anaco estado Anzoátegui”. En el siguiente trabajo se presenta una propuesta de un plan estratégico para la empresa INELECSIS, la cual carece de un Sistema de Gestión de Calidad. Para el desarrollo de esta propuesta fue necesario realizar un análisis de la situación actual de la compañía en relación a la gestión de calidad, empleando la Lista de Verificación de la Norma ISO 9001:2008, así como la observación directa y entrevistas no estructuradas realizadas al personal involucrado con el área de estudio, seguidamente se realizó un análisis externo, generando variables a partir de las cuales se creó la matriz EFE, así mismo se analizó el ambiente interno, y se generó la matriz EFI, para ambos análisis se utilizó la metodología de Fred David. Consecutivamente, se evaluaron la Misión y Visión de la organización, considerando necesario reformularlas, luego se crearon objetivos estratégicos de calidad. Posteriormente, aplicando la matriz FODA se desarrollaron cuatro (4) tipos de estrategias: estrategias de fuerzas – debilidades, estrategias de debilidades – oportunidades, estrategias de fuerzas – amenazas y estrategias de debilidades – amenazas. Finalmente se diseñaron los planes de acción para las estrategias.

Este trabajo de grado sirvió, para obtener información sobre la elaboración y contenido de los planes de acción para el desarrollo de las estrategias propuestas para la Empresa Construcciones Y Servicios Anaco C.A., ubicada en Cantaura, estado Anzoátegui.

Fuentes S. (2013) “Diseño de plan Estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la Empresa Consorcio PROFVENCA, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui”. El Consorcio PROFVENCA es una empresa dedicada a la prestación de servicios, diseño y ejecución de proyectos en el ramo petrolero, comprometida a brindarlos bajo los estándares nacionales e internacionales actuales de calidad y seguridad. La investigación efectuada a dicha organización, se enfocó en el diseño de un plan estratégico para el Departamento de

Aseguramiento y Control de la Calidad. El desarrollo de este estudio se basó en la utilización de los modelos propuestos por Strickland y Thompson para la revisión de la misión y visión de la organización, además de los lineamientos propuestos por Fred David para la realización de la Auditoría Interna y Externa, en las cuales se utilizaron técnicas como las matrices EFE y EFI para evaluar de forma cuantitativa y objetiva esta unidad. También se construyó la Matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los casos problemas planteados. Finalmente siguiendo el modelo de Kaplan y Norton se elaboró el Cuadro de Mando Integral basándose en los indicadores de gestión, de acuerdo a las cuatro perspectivas (financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) donde también fueron plasmados los planes de acción.

Este proyecto aportó información en materia de planificación estratégica sobre los modelos propuestos por Strickland y Thompson así como también de Fred David, y el modelo de Cuadro de Mando Integral los cuales serán también implementados para el desarrollo del proyecto en curso.

Subero (2013). “Diseño de un plan estratégico para la Superintendencia de Logística Operacional adscrita a la Gerencia de Manejo de Gas de PDVSA Producción Gas Anaco”. Extensión Región Centro-Sur. El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico para la Superintendencia de Logística Operacional adscrita a la Gerencia de Manejo de Gas de PDVSA Producción Gas Anaco, para contribuir al desarrollo de las actividades que allí se realizan, basándose en conocimientos de Gerencia Estratégica. El problema más relevante que presentaba era la inexistencia de misión, visión y objetivos estratégicos que guiaran el desarrollo óptimo de la Superintendencia. Se describió la situación actual del sistema, lo cual dio paso a la formulación de la visión estratégica siguiendo la metodología de David (2008), asimismo se emplearon los lineamientos propuestos por el mismo autor en cuanto a la realización del análisis interno; después, se procedió a la ejecución del

análisis externo, permitiendo observar que ambos análisis arrojaron una situación desfavorable para la empresa. Relacionado a los objetivos estratégicos estos fueron establecidos según Morrisey (1996) y Kaplan y Norton (1997). En la última etapa del estudio, se formularon cuatro (04) objetivos y ocho (08) estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos. Para finalizar, se elaboraron los planes de acción para el logro de los objetivos estratégicos planteados.

Este trabajo aportó experiencia técnica sobre la Planificación Estratégica aplicada, concretamente sobre la elaboración y aplicación de las Matrices de Evaluación Internas (EFI) y Externas (EFE), en conjunto con la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

2.2. Bases teóricas

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

2.2.1. Estrategia

Mintzberg, y otros (1997) expresan lo siguiente en relación a la estrategia:

Representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicara, así como la forma en que enfoca esta actividad (p.2).

Es así como el concepto de estrategia engloba las herramientas necesarias para asegurar el crecimiento de cualquier organización sin importar su actividad, o en una forma más amplia, es la estrategia la que define las actividades de dicha organización. Una estrategia mal aplicada nunca llevará al cumplimiento de las metas, en cambio una estrategia óptima, concebida desde la visualización asegurará un óptimo desenvolvimiento en el recorrido hacia el éxito.

2.2.2. Planificación estratégica

Según Stoner (1996):

La planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos. (p.132)

Efectivamente, una organización sin metas se encuentra destinada al fracaso; el establecimiento de objetivos le da un propósito a la existencia de la misma y la elaboración de un plan de acción óptimo es un factor que suele conducir hacia el éxito. Por tanto, aquí reside la ventaja de la aplicación de la planificación estratégica.

2.2.3. Etapas de la planificación estratégica

David (op.cit) establece que las etapas de la dirección estratégica son las siguientes:

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

fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares se habrán de seguir.

Implantación de la Estrategia: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura de organización eficaz, dar una dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. La implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio.

Evaluación de la Estrategia: existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales; 2) Medir el desempeño, y 3) Realizar acciones correctivas (pp. 6-7).

Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos, como internos cambian de manera constante. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

2.2.4. Características de la planificación estratégica

Cope (1998) realizó un estudio sobre las características que posee el proceso estratégico, logrando resaltar las siguientes:

- Permite determinar el tipo de negocio en que está y en el que se debe estar, quiénes son los clientes y quiénes deberían serlos.
- Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las vías posibles de acción.
- El tiempo es más largo que en cualquier otro tipo de planificación.
- Da el sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en una organización.
- Es considerada una actividad de alto nivel, por ser la alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados, es necesario que haya un alto compromiso de la alta gerencia para generar un compromiso en los niveles inferiores.
- Es flexible en cuanto a su aplicación, dado que permite aplicarse tanto a grandes organizaciones, como a medianas y pequeñas empresas, a instituciones sin fines de lucro, a organizaciones gubernamentales, educativas, de caridad militares, a conglomerados internacionales y otros.

2.2.5. Necesidades y beneficios de la planificación estratégica

Cope (op.cit) señala:

- Mantiene a la vez el enfoque el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinaria.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

2.2.6. Misión

Para Lema (2004) “la misión es la razón fundamental del ser y objetivo esencial de una organización. Es la declaración de la necesidad fundamental que satisface la empresa y no una declaración de lo que es ella” (p.13).

Según esta definición, la misión declara el por qué y para qué está constituida una organización, estableciendo así, para quienes la componen, la importancia del desempeño de sus actividades dentro de ella.

2.2.7. Visión

La visión, partiendo de lo establecido por Zambrano (op.cit.) se puede entender "como la imagen objetivo de la organización, que prevé ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado, otorgando temporalidad a lo que se desea alcanzar" (p.96).

La visión se supone como la meta a largo plazo a alcanzar por la organización, también se puede hablar de la posición en la que se desea encontrar la misma en un tiempo establecido, por lo que la definición de la misma permite determinar las acciones a tomar para la consecución de esa "posición" en el futuro.

2.2.8. Declaración de la visión y la misión

Strickland y Thompson (op.cit) señalan que:

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta "¿en qué nos queremos convertir?" Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión" (p.110).

Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.

2.2.9. Objetivos estratégicos

Strickland yThompson (2003) establecen que

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo (p.76).

Los objetivos son importantes para el éxito de una organización, estos establecen un curso, contribuyen con la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia y eficacia.

2.2.10. Auditoría interna

David (2008) explica que la auditoría interna:

Consiste en determinar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio, el proceso de auditoría interna, requiere al igual que el anterior una amplia participación y un profundo compromiso por parte de todo el personal de la organización, teniendo estos la posibilidad de tener una mayor compenetración que en la auditoría externa, debido a que en esta tienen una mayor capacidad para observar los factores positivos y negativos de las actividades que viven a diario (p.61).

Esta actividad de la planificación estratégica está orientada a divisar los factores internos que inciden en las actividades que se llevan a cabo en una organización, para luego someterlas a un proceso evaluativo que facilite el camino hacia el desarrollo de estrategias que permitan aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades en cumplimiento con los objetivos institucionales de la organización.

2.2.11. Auditoría externa

Para David (2008), la auditoría externa:

Pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa, a fin de revelar las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización, de tal manera que los gerentes puedan formular una estrategia para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir sus consecuencias" (p.16,17).

Con esta auditoría, se buscó divisar los factores del entorno que inciden en las actividades que lleva a cabo una organización, y así mediante su evaluación desarrollar estrategias que le permitan a la a la organización tomar ventaja de las oportunidades y neutralizar las amenazas.

2.2.12. Planes de acción

El plan de acción "indica que hay que hacer, por quien, cuando, y con qué recursos" (p.9), tomando en consideración lo indicado por Fernández (2004).

Harvard Business School (2006) añade que "es un documento que se inicia con los objetivos estratégicos y que identifica todos los pasos necesarios para conseguirlos" (p.93).

La elaboración de planes de acción es fue un paso fundamental para el éxito de toda planificación. Si este se encuentra claramente estructurado y las acciones son las adecuadas, se estará en camino hacia obtener el mínimo riesgo de fracaso en la obtención de las metas propuestas por la organización.

2.2.13. Análisis estructural

David (op.cit) señala que “es una técnica nacida directamente del estructural – funcionalismo. Entonces se parte de que una Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia” (p. 98)

Esta herramienta permitió interpretar claramente la realidad, ya que, percibe cada problema (variable) según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta se logro observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman la problemática del sistema y determinar los más sobresalientes, de tal forma que permitan plantear estrategias objetivas para alcanzar la misión propuesta.

El punto más importante de este análisis fue detectar cuáles son las variables claves, aquella que ejerce la mayor influencia sobre las restantes, para formar la matriz de análisis estructural. Según David (2008), la construcción de esta matriz, se realiza a partir de las interconexiones entre las variables (oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas) estableciendo un sistema binario de oposición: Influencia real (1) contra influencia nula (0).

2.2.14. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La Matriz FODA es un instrumento definido por David (op.cit) como “una herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias”. (p. 221)

Es importante destacar que no todas las estrategias generadas en esta matriz son seleccionadas para su aplicación. A continuación se describen cada una de estas de acuerdo con las definiciones planteadas por David (2008) a fin de detallar la naturaleza de cada una:

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

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

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

Las Estrategias DA que son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se

enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria.

De lo expuesto anteriormente se presenta la tabla 2.4, la cual es una representación de la Matriz FODA.

Tabla 2.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. A notar las 2. F uerzas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS.	ESTRATEGIAS
1. A notar las 2. O portunidades	1. FO 2.	1. DO 2.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS.	ESTRATEGIAS
1. A notar las 2. A menazas	1. FA 2.	1. DA 2.

Fuente: David (2008)

El beneficio que se obtuvo con su aplicación fue conocer la situación real en la que se encuentra el departamento, así como los riesgos y oportunidades que le brinda el mercado. Basado en este análisis se formuló las estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

2.2.15. Cuadro de mando integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es una técnica de evaluación y control de estrategia. Este debe su nombre a la necesidad percibida por las empresas de “equilibrar” las medidas financieras que a menudo se utilizan exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia con medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente.

Según Kaplan y Norton (1997) señalan: “el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que transforma la misión y las estrategias de una empresa u organización en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento” (p.19).

El objetivo del CMI consiste en movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías:

2.2.15.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarse fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista.

2.2.15.2. Perspectiva del cliente

Es el conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumenta la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituye la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes

dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

2.2.15.3. Perspectiva del proceso interno

Se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye en la satisfacción de éste. A menudo contempla tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.

2.2.15.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Las Organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. A menudo contempla tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales.

2.2.16. Pasos para construir un cuadro de mando integral (CMI)

Kaplan y Norton (op.cit), señalan:

Dentro de los pasos que deben seguirse para la realización de un Cuadro de Mando Integral se tiene que definir la arquitectura de la medición, construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos, seleccionar y diseñar indicadores, y construir el plan de implementación. (p.342).

A continuación se detallan los pasos citados anteriormente:

2.2.16.1. Definir la arquitectura de la medición

En este se destaca lo siguiente:

Seleccionar la unidad de la organización adecuada: después de haber realizado una consulta con la alta dirección, el arquitecto debe definirla unidad de negocio para la cual es adecuada el Cuadro de Mando Integral de alto nivel. La mayoría de las corporaciones son lo suficientemente variadas para que la construcción del cuadro de mando de nivel corporativo se una primera tarea difícil. El proceso inicial del cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocio y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, mercadeo, ventas y servicios. Una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de producción. Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera, sin las complicaciones relacionadas con distribución de costos y precios de transferencia de productos y servicios, o desde las demás unidades de la organización.

La identificación de las vinculaciones entre la corporación y la UEN: una vez que se ha definido y seleccionado la UEN, el arquitecto debe indagar e informarse de las relaciones de la UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa. El arquitecto se entrevista con la alta dirección clave de la división o divisiones y de la corporación para conocer:

- Los objetivos financieros para la UEN.
- Temas corporativos decisivos.
- Vínculos con los demás UEN

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la UEN a costa de otras o de toda la organización. La identificación de los vínculos UEN/corporación hace que sean visibles tanto las limitaciones como las oportunidades, que tal vez no serían aparentes si la UEN fuera considerada como una unidad completamente independiente de la organización.

2.2.16.2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

Realizar la primera ronda de entrevistas: el arquitecto prepara el material de información básica y antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral, así como los documentos sobre la misión, visión y estrategias de la empresa y de la UEN; ese material se proporciona a cada alto directivo de la unidad de negocio, acostumbran a ser entre seis (06) y doce (12) ejecutivos. El arquitecto también debería adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la UEN incluyendo las tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y oferta de los mismos, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.

Después de que la alta dirección haya tenido oportunidad de revisar el material, el arquitecto realiza una entrevista con la alta dirección, con la finalidad de obtener sus entradas sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral e las cuatro perspectivas.

Las entrevistas pueden ser de flujo libre y no estructurado, pero el proceso de la entrevista así como la agregación de información proporcionada por los ejecutivos será más fácil si el arquitecto utiliza un conjunto común de preguntas respuestas potenciales.

Sesión de Síntesis: después de que se hayan realizado todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionen la base para la primer reunión del equipo de altos ejecutivos. Los miembros del equipo también pueden discutir sus impresiones respecto a las resistencias personales y de la organización al CMI y al cambio en los procesos que seguirá a la introducción del cuadro de mando.

El resultado de la sesión de síntesis debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro (04) perspectivas, en la que cada una de ellas y cada objetivo dentro de ésta, será acompañado por citas anónimas procedentes de los ejecutivos que explican y apoyan lo objetivos, y que identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar.

2.2.16.3. Seleccionar y diseñar indicadores

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. Como cada estrategia es única, cada cuadro de mando debería ser único y contener varios indicadores únicos.

2.2.16.4. Construcción del plan de implementación

Desarrollo del plan de implementación: este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos de los sistemas de información, comunicando el CMI a toda la organización, alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

Finalizar el plan de implementación: para que un Cuadro de Mando Integral cree valor debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización.

2.2.17. Indicadores

Según Giordanelli y Malave (2006):

Son los medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativa y cualitativa. Cada indicador debe tener asociado valores que representen las metas a cumplir. De esta manera podemos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa. (p .34).

Para medir el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad se debe disponer de indicadores que permitan interpretar en un momento dado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas; por lo tanto es importante clarificar y precisar las condiciones necesarias para construir aquellos realmente útiles para el mejoramiento de las organizaciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Arias (2012) señala que “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23).

Según los objetivos planteados el nivel de la investigación es de tipo descriptiva. El autor citado con anterioridad puntualiza que este tipo de investigación “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24).

Es decir, ya que proporciona respuestas o soluciones a problemas planteados en una realidad determinada, diagnostica la situación existente determinando las necesidades del hecho para formular la propuesta o modelo operativo.

En virtud de lo anterior, se puede decir que en este trabajo se describió la realidad de los hechos de la situación actual existente en la empresa Construcciones Y Servicios Anaco, C.A, referente a la ausencia de un plan de estrategias, para lo cual se estuvo en contacto con el sistema anteriormente mencionado, a objeto de conocer su dinámica y estructura, con miras a proponer planes de acción encaminados al mejoramiento de las operaciones y procesos llevados a cabo en el ente sometido a estudio.

3.2. Diseño de investigación

Arias (2012) señala que “el diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: a) documental, b) de campo, c) experimental” (p. 26).

El presente proyecto se fundamenta en una investigación de campo ya que se recolectaron datos e información por parte del investigador en la empresa Construcciones Y Servicios Anaco, C.A. lo que permitirá el desarrollo del mismo utilizando medios como entrevistas, documentación, cuestionarios y observación directa.

3.3. Población y muestra

Para Tamayo y Tamayo (2004) población y muestra se define como:

La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participen de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p. 176)

La Empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A, se encuentra constituida por una población total de treinta (30) personas las cuales se distribuyen en las diferentes áreas o departamentos a quienes se les aplicara la encuesta, un (1) coordinador de ingenieros y un (1) líder de operaciones, quienes serán entrevistados para conocer con más detalles el sistema. Silva, (2007), define la muestra como “parte de un colectivo, un subconjunto de unidades de análisis representativas de la

población, que el investigador selecciona con la finalidad de obtener la información precisa” (p. 97). A tal efecto, por ser una población pequeña, accesible, no fue necesario realizar procedimientos estadísticos de muestreo, por lo tanto se tomó en consideración la totalidad de ella.

3.4. Técnicas e instrumentos a utilizar

Para la recolección de información en el desarrollo de una investigación, es imprescindible la aplicación de técnicas que permitan recopilar los datos necesarios y el uso de instrumentos que faciliten el registro o almacenamiento de dichos datos para su posterior interpretación.

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

Según Arias (op.cit.), “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). De acuerdo con esto, se tienen las siguientes técnicas que han de aplicarse en la realización del proyecto:

3.4.1.1. Revisión documental

Es definido por Bardin (1999) como "la operación o conjunto de operaciones, tendente a representar el contenido de un documento bajo una forma diferente de la suya original a fin de facilitar su consulta o localización en un estudios" (p.34).

Mediante la ejecución de esta técnica se obtuvo una base teórica amplia para el desarrollo del trabajo de grado, debido a que se utilizaron soportes como libros, tesis y páginas web relacionadas con la planificación estratégica y todo lo relacionado con ello, además de trabajos especiales de grado que permitieron la esquematización de la

investigación así como a toda la información suministrada por la organización la cual estará reflejada en cada uno de los capítulos de la investigación.

3.4.1.2. Entrevista no estructurada

Arias (op.cit.) define la entrevista no estructurada como una modalidad en donde "no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista" (p.73).

A su vez, se empleó la técnica de la entrevista no estructurada. En este tipo de entrevistas se basa en la recopilación de información mediante la realización de preguntas que no presentan un orden preestablecido, sino que puede convertirse en una interesante conversación donde las preguntas surgen de las respuestas del entrevistado. Esta técnica, permitió recolectar información de las experiencias de los involucrados al momento de realizar sus actividades y su relación con los principios estratégicos, de igual forma fue utilizada para realizar la identificación de características asociadas a la situación actual de la empresa, facilitando la identificación de los focos problemáticos y las posibles causas que las generan.

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).

3.4.2.1. El cuestionario

Para Arias (op.cit.) esta 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 deber ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador"(p.74).

Se diseñaron cuestionarios que, al ser aplicados a la muestra debidamente calculada, permitieron obtener una serie de resultados que se emplearán para confrontarlos con los fundamentos señalados en la problemática de esta investigación y que sirvieron para confirmar la existencia de un proceso de planificación estratégica deficiente en el lugar estudiado.

3.4.2.1. Observación directa

Arias (op.cit.) establece que la observación "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)

Se aplicó la técnica de observación directa, en esta, el autor se involucró en el área donde se desarrolla el estudio para conocer la problemática existente. Mediante la misma se visualizó y acumuló datos por medio de la observación.

Esta técnica se utilizó para validar la información y mediante la misma se dispondrá de datos para la realización del trabajo de grado, mediante una observación precisa sobre los procesos influyentes dentro de la empresa.

3.5. Técnicas de análisis de datos

Son las técnicas utilizadas para organizar, describir y analizar los datos obtenidos de la investigación. Pueden ser cualitativos y cuantitativos; aplicando para este estudio las dos formas.

3.5.1. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

David (op.cit) señala que: “el análisis interno es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la organización y que esta encaminada a la revisión de las operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección” (p.75).

La finalidad de esta matriz es responder a preguntas fundamentales relacionadas con la posición estratégica interna de la empresa, tales como:

- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas básicas de la organización?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada fortaleza y debilidad en relación con el desempeño global de la empresa?
- ¿Representa cada factor una debilidad importante o menor, o una fortaleza importante o menor?
- ¿Cuál es el resultado total ponderado para la empresa que surge del análisis de la matriz de evaluación de los factores internos?
- ¿Qué significa este resultado?

Seguidamente se muestra su estructura en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Matriz de los factores internos

Variables	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
Total			

Fuente: David (2008)

3.5.2. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

De acuerdo con David (op.cit.), la matriz EFE

Permite conocer, determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, lo cual facilita identificar y numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir; los distintos factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta y a que, a su vez, intervienen en la misma, de manera directa o indirecta. (p 60).

El formato o estructura de la Matriz EFE, se refleja a continuación en la Tabla (3.2)

Tabla 3.2 Matriz de los Factores Externos

Variables	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Fuente: David (2008)

3.5.4. Análisis estructural

Este análisis permitirá interpretar claramente la realidad, ya que, percibe cada problema (variable) según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta se logrará observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman la problemática del sistema y determinar los más sobresalientes, de tal forma que permitan plantear estrategias objetivas para alcanzar la misión propuesta.

El punto más importante de este análisis es detectar cuáles son las variables claves, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes, para formar la matriz de análisis estructural. El mismo permite interpretar claramente la realidad, ya que por medio de esta herramienta se logrará observar, todas las relaciones que tuvieron entre sí las variables que conformaron la problemática estudiada.

3.5.5. Matriz de evaluación de orden de prioridad estratégica (MEOPE)

David (2008) expresa que, esta técnica indica, en forma objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas. Utiliza la información obtenida en el análisis interno y externo para así determinar las estrategias más efectivas. (p. 280)

Esta herramienta permitirá definir el orden de prioridad de ejecución entre estrategias factibles relacionadas con la consecución de un objetivo, que no presentaban carácter alternativo.

3.5.6. Cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (1990), dicen que el cuadro de mando integral, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las fianzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. (p. 12)

Esta herramienta de gestión ayudo a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, mediante los indicadores. Este permitió integra 4 perspectivas o áreas claves: la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios, relacionándolas con la misión, visión y objetivos.

3.6. Procedimiento metodológico

A continuación se mencionan los objetivos planteados en la investigación, así como las técnicas de investigación que se utilizaron para la consecución de dichos objetivos.

El proyecto de investigación se llevó a cabo según la ejecución de seis (06) Fases secuenciales las cuales sirvieron para el desarrollo de los objetivos. Para ello se utilizó el enfoque de Planificación Estratégica propuesto por David (2008) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”. Las etapas de realización del proyecto son:

3.6.1. Descripción de la situación actual de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.

En esta etapa se procedió a describir la situación actual de la empresa; sus características, ventajas y desventajas, así ahondar y complementar la información existente sobre los focos problemáticos que presenta dicha dependencia, a fin de comprender mejor su realidad, sus condiciones actuales y detectar los aspectos críticos que afectan su funcionamiento.

Para esto, se utilizó técnicas como la observación, las entrevistas informales, el cuestionario, todas estas técnicas nos permitieron la recolección de la mayor cantidad posible de información

3.6.2. Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa mediante el análisis interno y externo

A fin de definir las estrategias necesarias para cumplir con lo establecido en la investigación, se identificó mediante el análisis interno y externo, los factores intrínsecos asociados a la empresa, en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas referidas al proceso que allí desarrolla. Todo esto según lo propuesto por la metodología de Fred David. Estos factores que, una vez que fueron analizados, arrojaron resultados considerados muy importantes para la planeación estratégica de la organización enfocándose estrictamente en acciones concretas y definidas a mejorar la competitividad y el posicionamiento dentro del mercado.

Los factores identificados tanto internos como externamente, fueron sometidos a una jerarquización, a través del uso de la metodología denominada análisis estructural, facilitando la identificación de pesos de importancia que permiten jerarquizar los factores, valores utilizados posteriormente en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), respectivamente, lo que permitió determinar por separado, la situación actual que posee la empresa, identificando si es fuerte o débil internamente y si posee un ambiente favorable o desfavorable.

3.6.3. Definición la visión, misión y objetivos de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.

Teniendo como principal fin la mejora y excelencia de la empresa en esta fase se formuló la misión-visión de Construcciones y Servicios Anaco C.A., en conjunto con el personal involucrado de acuerdo a la metodología presentada por Fred David “Conceptos de la Administración Estratégica”, para poder hacer las elecciones sobre qué camino debe seguir la empresa en un futuro, y poder establecer hacia donde se

dirige, lo cual sirvió como fuente de inspiración para la ejecución de las funciones que le competen al mismo. Para seguidamente establecer el conjunto de objetivos estratégicos siguiendo lo propuesto por George Morrissey (1996), con el fin de encauzar todos los esfuerzos realizados día a día dentro del departamento, tomando siempre de base para ello la visión ya enunciada.

3.6.4. Establecimiento de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados para la empresa

Con el uso de la Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se procedió en esta etapa al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA), que tendrán como objetivo delinear las líneas de acción alternativas para el logro de los objetivos formulados en la empresa para el mejoramiento de sus actividades.

Todas estas estrategias estarán estrictamente alineadas y vinculadas en correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

3.6.5. Elaboración de planes de acción para el logro de las estrategias para el mejoramiento de las actividades de la empresa

Una vez cumplida la etapa anterior, se procedió a la elaboración de los planes de acción respectivo, en concordancia con las estrategias planteadas, Para llevarlos a cabo, se tomará como punto de partida la metodología de George Morrissey de su libro “Planeación Táctica”, con el fin de lograr los objetivos estratégicos definidos.

3.6.6. Creación de indicadores de gestión basada en el cuadro de mando integral (CMI) para la empresa

Luego de generar y seleccionar las estrategias factibles y elaborar los planes de acción, se realizó la propuesta de indicadores de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa, a fin de ejercer control sobre el desarrollo de los procesos. Para llevar esto a cabo, se tomará como referencia la metodología de Kaplan y Norton, con el fin de lograr los objetivos estratégicos ya antes definidos. Ver tabla (3.3).

Tabla 3.3. Indicadores de desempeño

PERSPECTIVA		
OBJETIVO		
RESPONSABLE		
INDICADOR DE CAUSA/EFEECTO	DESCRIPCION	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACION
ANALISIS DE DESVIO		

Fuente: David (2008)

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Descripción de la situación actual de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.

La descripción de la situación de la empresa, se realizó con el propósito de dar una imagen clara, en lo posible, del contexto en el que se percibe el problema y no específicamente haciendo referencia al problema. Se desea dar a conocer la situación interna de la organización, el contexto de la misma y su funcionamiento.

4.1.1. El sistema

El sistema hace referencia a las partes internas de la organización, las cuales son descritas en partes posteriores, como son la estructura organizacional, funcionamiento de cada departamento, como su infraestructura y recursos que utiliza, el propósito de la misma dentro de la organización en general y la relación que existe en cada una de las partes de estructura organizacional.

4.1.1.1. Organización estructural de la empresa

Actualmente la empresa CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS ANACO, C.A., posee una estructura organizativa en la que se distinguen las siguientes gerencias:

- Gerencia general
- Gerencia administrativa
- Gerencia de operaciones

Esta estructura organizativa se muestra en la figura 4.1, donde se desglosa la composición de cada gerencia, donde se percibe cada departamento de la organización.

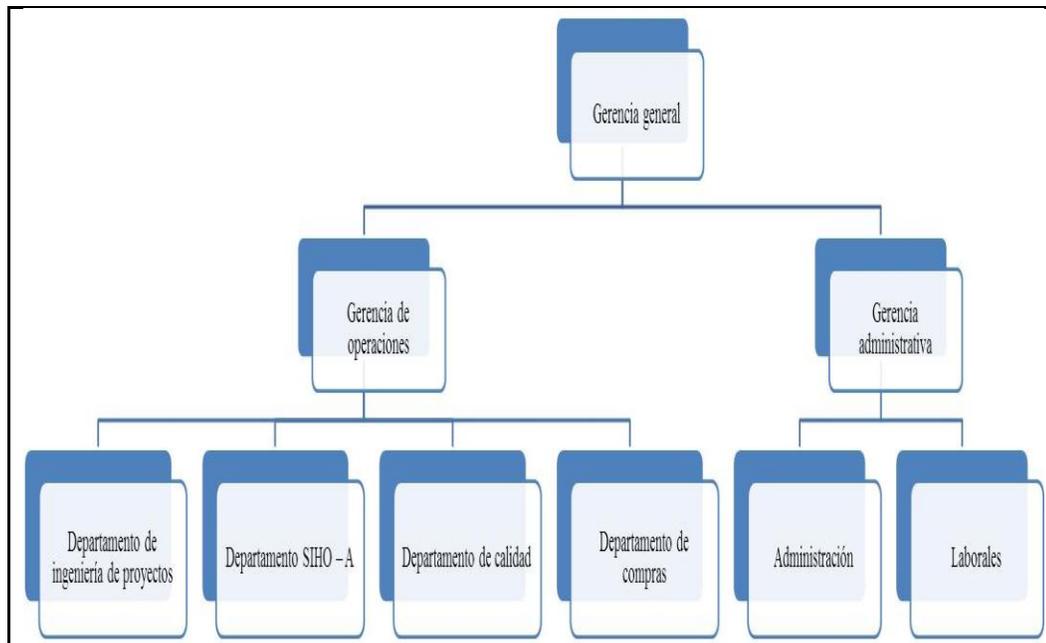


Figura 4.1. Estructura organizativa de la empresa

Fuente: Recursos humanos (2015)

Cada departamento posee funciones establecidas y una relación con cada parte, su aporte dentro del funcionamiento del sistema para que este logre los objetivos propuestos. Estos atributos son descritos en apartados posteriores, donde se detalla lo descrito anteriormente.

4.1.1.2. Descripción de los departamentos de la empresa

La empresa posee distintos departamentos (ver figura 4.1), cada una de ellas funciona de forma diferente, utilizando de recursos e infraestructura para el desarrollo de sus actividades, cada una de estas partes relevantes asociadas a cada departamento, fue descrita como se muestra:

- Gerencial general

La gerencia general, es el ente de la organización ubicado en la parte más alta de la pirámide de jerarquización, las actividades que esta desarrolla están asociadas al establecimiento de objetivos estratégicos, planes y estrategias para direccionar los esfuerzos de los demás entes de la organización hacia el logro del fin propuesto.

Tiene como función, entre otras, delegar toma de decisiones a sus subordinados, proporcionar directrices a seguir para el desarrollo de sus actividades, funge como líder dentro de la organización, generando motivación a los trabajadores, para que los mismos logren el propósito de la organización. En la tabla 4.1, se muestra la ficha del puesto de trabajo para el gerente general. Dentro de las funciones específicas de la gerencia general, se encuentran las siguientes:

- Presentar a los dueños de negocios o junta directiva, estados de situación e información de la marcha de la empresa
- Velar por el fiel cumplimiento de las normativas y reglamentos vigentes
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la junta directiva.
- Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas
- Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión

- Gerencia Administrativa

Esta unidad de la empresa se encarga de realizar la planificación del presupuesto anual de las operaciones de la empresa, así como ejercer el control oportuno de la utilización de los recursos monetarios en comparación con el plan establecido. Algunas de las funciones específicas de la unidad son las siguientes:

- Asesorar a la Gerencia General en materia de administración.
- Coordinar los servicios administrativos de transporte de personal, adquisición y suministros de bienes, mantenimiento de edificios, áreas verdes e instalaciones portuarias.
- Efectuar Evaluación del Desempeño del personal a su cargo.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones en materia de seguridad orientadas hacia la protección de instalaciones, carga y equipo.
- Coordinar la formulación de los planes de trabajo de las unidades que integran la Gerencia a su cargo.

- Administración

Este departamento es el que de una manera más directa presta apoyo a la gerencia administrativa, ya que a través de sus funciones, permite planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas relativas a las actividades operativas. Este departamento involucra el pago de sueldos, salarios y beneficios legales y contractuales, dentro de la organización, el control de los recursos monetarios dispuestos para las actividades y operaciones diarias o semanales. De forma más específica se plantean las siguientes funciones:

- Programar, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales, así como los servicios generales que la dirección necesita para el desarrollo de sus funciones.

- Tramitar y controlar ante la coordinación de recursos humanos, los movimientos y las incidencias del personal, así como entregar los comprobantes de pago a los funcionarios y personal, recabar las firmas en las nóminas correspondientes.
- Difundir el programa de capacitación para el personal supervisorio y administrativo.
- Ejercer el presupuesto asignado con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal.
- Efectuar la consolidación de los informes financieros y presupuestales.
- Relaciones laborales

Las funciones que se realizan en la mayoría de los departamentos de relaciones laborales y recursos humanos son las que describimos a continuación:

- Función de empleo

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

- Planificación de plantilla.
- Descripción de los puestos.
- Definición del perfil profesional.
- Selección del personal.
- Formación del personal.
- Inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.

- Función de administración de personal

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.

- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- Control de absentismo.
- Régimen disciplinario.

- **Función de retribución**

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

- **Función de desarrollo de los recursos humanos**

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

- **Función de relaciones laborales**

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, entre otros.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Así mismo esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.

- Asesorar y participar en la formulación de la política de personal.

- Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo.
 - Establecer el perfil y diseño de puestos
 - Reclutar y seleccionar al personal.
 - Determinar los términos y condiciones de empleo.
 - Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.
 - Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.
 - Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal.
 - Desarrollo y gestión de la política y administración de beneficios sociales.
 - Controlar el cumplimiento del rol vacacional.
- Gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones, es el encargado de ejecutar las actividades asociadas al negocio medular de la organización, es el encargado de llevar a cabo la producción de bienes y servicios que dan los ingresos a la organización, a través de los procesos de transformación de materias primas, utilizando equipos, herramientas y mano de obra para lograr lo propuesto.

Esta gerencia es la que da vida a las operaciones de producción, y este se encarga de producir los productos asociados al negocio de la empresa, se encarga de coordinar dichas actividades, distribuir eficientemente la mano de obra y los recursos disponibles con el fin de que las actividades de producción no se detengan y permita prestar los servicios de forma adecuada en función de las exigencias de los clientes.

Tiene la función (implícita) de controlar los materiales dentro del almacén para garantizar que la cantidad de los mismos requerida, se disponga al momento de su necesidad. Las funciones de esta unidad son las siguientes:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades y el presupuesto de la coordinación de operaciones, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados.
 - Formular, ejecutar y supervisar la ejecución del Plan Operativo de la empresa
 - Supervisar la elaboración de las proyecciones de ingresos y retornos por operaciones
 - Supervisar la elaboración de los presupuestos correspondientes a las operaciones de producción
 - Analizar y gestionar las políticas de inventario y los niveles de cada material de acuerdo a los niveles de demanda.
 - Gestionar el mantenimiento de las áreas de producción así como de los equipos y herramientas.
 - Gestionar la capacidad física de las instalaciones al momento de iniciar las operaciones de producción, a fin de establecer un máximo de productos a fabricar.
- Departamento de Seguridad Industrial, Ambiente e Higiene Ocupacional (SIAHO)

El departamento SIAHO, es el encargado de la vigilancia, estudios, análisis, evaluación y divulgación de los riesgos laborales asociados las operaciones de producción y prestación de servicios.

Cumple la función de velar por la protección de los trabajadores a través de la dotación de equipos de protección personal, así como crear consciencia sobre los peligros asociados a los trabajos que se ejecutan dentro de las instalaciones,

y de igual forma los riesgos generados por las mismas instalaciones, equipos y el uso de herramientas.

Por otra parte, se encarga de vigilar y reducir la contaminación del medio ambiente que se produce por la ejecución y cumplimiento de la prestación de servicios y obras de construcción, así mismo crear consciencia en los trabajadores en cuanto a la reducción de la contaminación del medio ambiente, a través del tratamiento oportuno de los desechos resultante de los procesos de producción y operaciones.

Vela el cumplimiento de leyes y decretos tanto en materia de seguridad como de ambiente, es el representante de la empresa ante los organismos regulares en estas dos materias. Las funciones específicas para esta unidad son las siguientes:

- Inspeccionar las áreas laborales así como los materiales y equipos.
- Establecer normas y procedimientos que permitan regular la higiene laboral, las condiciones del medio ambiente de trabajo, así como el empleo y uso seguro de las maquinarias, materiales y equipos dentro de las áreas de la empresa.
- Diseñar e implementar programas de capacitación y adiestramiento en las acciones de prevención, auxilio y emergencia, ante la eventualidad de accidentes o enfermedades que atenten contra la higiene y seguridad industrial.
- Asesorar todas las áreas pertenecientes a la empresa en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
- Establecer normas adecuadas de seguridad, deben concordar con las disposiciones legales.
- Poner en funcionamiento y mejorar el programa de seguridad.
- Ocuparse del control de las enfermedades ocupacionales.
- Asesorarse sobre problemas del medio ambiente.
- Identificar los riesgos contra la salud que existen.

- Ejecutar el plan de primeros auxilios.
- Departamento de ingeniería de proyectos

El departamento de ingeniería de proyectos es el encargado de desarrollar los proyectos de obras de ingeniería en sus diversas áreas, ya sea estructural, hidráulica, eléctrica, electrónica, entre otras áreas, analizando e interpretando los planos de los proyectos arquitectónicos, efectuando los cálculos y realizando cómputos métricos y memorias descriptivas, a fin de aportar la información necesaria para el desarrollo físico del proyecto a ejecutar

Las funciones principales del departamento de proyectos son las siguientes:

- Recopilar toda la información técnico-comercial del contrato con el cliente.
- Planificar y organizar los recursos, así como las actividades de gestión y supervisión
- Elaborar y asumir hoja de presupuesto del contrato.
- Distribuir a los diferentes departamentos la documentación integra del pedido (Planos, especificaciones, entre otros documentos).
- Canalizar toda la correspondencia con el cliente y hacer la distribución interna que proceda.
- Dar conformidad a las Peticiones de Compra, en cuanto a fechas, plazo, precios y calidad.
- Asegurarse del cumplimiento de los plazos de entrega establecidos en cada actividad e implantar medidas correctoras en caso de desviaciones
- Asegurarse que al final del pedido el suministro se ha hecho en su totalidad incluyendo la documentación exigida (planos, certificados de calidad, protocolos de pruebas.) de tal forma que no exista ningún impedimento para proceder a la facturación final y cierre de la obra.
- Departamento de calidad
- El Departamento de Calidad tiene como función principal, velar por el cumplimiento de la Política de Calidad indicada por la Dirección de la

Compañía. Para ello dispone de un equipo humano de más de 30 personas, todos ellos destinados tanto al control de producción como a la realización de proyectos adjudicados a la empresa.

De manera más clara y específica el departamento de calidad de la empresa tiene como responsabilidad:

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Departamento de compras

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado, en él recaen las responsabilidades de adquirir los insumos (materia primas, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo) indispensable para la producción de bienes y servicios, poniendo mucha atención para conseguirlos.

Objetivos del Departamento de Compras:

- Comprar los materiales para los propósitos buscados
- Tener los materiales disponibles en el tiempo que son requeridos.
- Asegurar la cantidad de materiales indispensables.
- Procurar materiales al precio más bajo posible, compatible con la calidad y el servicio requerido.
- Controlar que la calidad de los materiales sea la requerida.
- Proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor.

- Anticipar alteraciones en precios, por diferencias en las cotizaciones monetarias, inflación o escases.
- Hacer el seguimiento del flujo de las órdenes de compras coladas.

4.1.1.3. Descripción física de la empresa

La empresa posee sus instalaciones ubicadas en la carretera vieja Cantaura – Anaco, zona industrial Cantaura, Edificio CYSA. Además es posible describir lo referente al talento humano, infraestructuras y equipos, tal como se describe a continuación.

- **Talento humano**

Esta empresa posee alrededor de 30 trabajadores, dentro de las instalaciones o base principal labora personal administrativo, pertenecientes a la gerencia administrativa, alrededor de 15 personas, el resto se encarga de realizar labores operacionales en las obras de construcción y de servicios.

Se cuenta con personal administrativo capacitado que se encarga de llevar a cabo todas las actividades inherentes a su cargo, se considera que la planta de trabajadores de este departamento no resultar ser el adecuado para cubrir eficientemente todos los trabajos.

De igual forma sucede con el personal adscrito al departamento de operaciones, por lo que requiere mayor cantidad de trabajadores que se encarguen de las actividades operacionales de los distintos servicios y obras. La ausencia de la cantidad optima o adecuada de personal hace necesario que de igual forma en el trabajo administrativo, los trabajadores sean compartidos o el mismo trabajador realice actividades inherentes a cargos diferentes por ser necesario completar la prestación de un servicio o en obras de construcción.

Habitualmente en las empresas pequeñas se presenta una situación desfavorable ya que, aunque el trabajador es contratado para realizar una función específica es frecuentemente forzado a realizar otras actividades para las que no fue contratado inicialmente. Esta es una situación que genera descontento en los trabajadores y que crea la ausencia de comodidad dentro de la empresa.

- Infraestructuras

Actualmente la empresa cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo óptimo de las actividades tanto administrativas y operacionales. Esta cuenta con un área de taller mecánico, de herrería y de latonería y pintura. Las áreas más deficientes dentro de las instalaciones, son las utilizadas para el almacenamiento de insumos, equipos y herramientas, los cuales cuentan con poco espacio, o en su defecto no cuenta con las herramientas de almacenamiento adecuadas para resguardar los materiales de forma óptima.

- Equipos

Cuando se habla de los equipos, hacemos referencia a la disponibilidad de las maquinarias y herramientas y utilizadas en las actividades tanto administrativas como operacionales. En cuanto a los equipos administrativos la empresa cuenta con la mayor parte de los mismos, que son necesarios para desarrollar las actividades adecuadamente.

Lo que respecta a los equipos operacionales, la empresa cuenta con los equipos de soldadura y trabajos de herrerías, los mismos permiten que se lleve a cabo la ejecución de las actividades de soldaduras de acuerdo a las necesidades de la empresa y de las exigencias de los servicios y las obras de construcción.

Una de las deficiencias encontradas en este apartado, es la inexistencia de la disponibilidad de vehículos de transporte para la movilización de personal obrero y técnico a las áreas de trabajos, o en su defecto a las actividades diarias realizadas por el personal de acuerdo a las exigencias de su puesto de trabajo, lo

que en muchos casos, no permite que se realicen las actividades necesarias y requeridas.

4.1.2. El entorno

Cuando se define el entorno, se hace referencia a todos aquellos actores, que son de carácter público y que cumplen funciones reguladoras y de control en las diferentes áreas de la industria, economía, entre otros.

Del mismo modo, se hace referencia a los factores que a través de su comportamiento definen y dictan las situaciones actuales referentes a las áreas de la economía, política, tecnología, sociales y demográficas. Estos factores son los que definen la situación externa para las organizaciones, a través de las circunstancias en las que se encuentran en la actualidad y posiblemente futura podemos decir si el ambiente externo es favorable o no para la empresa.

Por ello, es muy necesario que se estudien y definan todos aquellos factores antes mencionados desglosando a fin de detectar los que puedan generar y dictar situaciones adversas o favorables, así como los actores reguladores, todo esto con el propósito de tener en consideración solo aquellos aspectos externos que de verdad pueden afectar la actividad y desempeño de la organización en la economía del país. Esto facilitó la definición del diagrama sistema – entorno.

Si analizamos detenidamente los actores en función de los segmentos externos, podemos clasificar los actores agrupándolos en función de los factores a considerar.

4.1.2.1. Ambiente económico

Uno de los principales aspectos a considerar en el análisis del entorno de la empresa, son los que pertenecen al ambiente económico. En esta segmento del entorno, se consideran los principales actores que dan vida a las empresas, considerando los que se encuentran en relación directa y los que están en relación de forma indirecta.

- **Cientes:** incluye e involucra todas aquellas personas tanto jurídicas como naturales que consumen y/o demandan los productos y servicios de la empresa. Siendo estos, los consumidores directos de cada uno de los bienes que produce la empresa, entre estos clientes podemos resaltar: PDVSA AUTOGAS, PDVSA GASIFICACIÓN, PDVSA DESARROLLO SOCIAL (GMVV), entre otros.
- **Proveedores:** incluye a todas las organizaciones que se encargan de proveer y surtir a la empresa con las materias primas necesarias para desarrollar las operaciones de producción de cada unidad estratégica de negocio, la mayor parte de estas empresas son proveedores nacionales incluyendo entre otros, ferreterías que se encargan de suministrar materiales eléctricos, herramientas de trabajo, equipos de soldaduras, materiales de construcción, entre otros insumos tanto consumibles como herramientas y equipos.
- **Competidores:** empresas que se dedican a la misma actividad económica que la empresa en cuestión, en la localidad existen empresas que se dedican a las actividades de construcción de obras civiles. Estos son partes muy importantes de la economía ya que de forma indirecta sirven de motivación para las organizaciones, ya que esto permite mejorar continuamente sus operaciones y tratar en lo posible de resaltar sobre la competencia.
- **Factores económicos:** de igual manera, los factores que definen la economía de Venezuela deben ser analizado y en lo posible proyectado sus posibles

escenarios, para así establecer estrategias adecuadas en función de comportamiento futuro de la economía en este caso. Algunos de los factores a ser considerados en el análisis del ambiente económico son la inflación (variación del índice de precios al consumidor), el producto interno bruto (PIB), factor de trabajo, control cambiario y valor de divisas (involucra el organismo regulador (SICAD, SIMADI, CENCOEX) así como la política fiscal establecida por el ente regulador (SENIAT).

4.1.2.2. Ambiente político - legal

Las decisiones políticas emitidas por las organizaciones reguladores afectan directamente las actividades empresariales, ya que la mayor parte de estas políticas, incluyendo leyes, normas y reglamento son de cumplimiento obligatorio, es mucho casos las decisiones emitidas no siempre favorecen a las empresas. Por ello, es necesaria que sean analizadas por el hecho de afectar o favorecer a las organizaciones. Los entes a tener en cuenta son el SENIAT, leyes y ordenanzas municipales, leyes como la LOPCYMAT y su organismo emisor el INPSASEL, LOTT.

- Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT): es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera, adscrito al ministerio de finanzas. Este instituto tiene como finalidad recaudar los tributos de la competencia del poder nacional y sus respectivos accesorios. Además de ejercer funciones de control, inspección y fiscalización del cumplimiento de las obligaciones tributarias, de conformidad con el ordenamiento jurídico tributario.

Este organismo se encarga actualmente de hacer los cobros de los tributos resultantes de la declaración del impuesto sobre la renta (ISLR) e Impuesta al

Valor Agregado (IVA), el cual es cancelado en función de las utilidades gravables obtenidas por cualquier organización con fines de lucro.

- Leyes y ordenanzas municipales: son regulaciones e imposiciones a las actividades económicas desarrolladas en el municipio donde se encuentra ubicada la empresa, la obligación del pago de impuestos municipales, entre otros aspectos.
- Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL): este regulador encargado de velar por el cumplimiento de las leyes y normas en materia de seguridad industrial, higiene y salud laboral dentro de las empresas.
- Ley orgánica del trabajo, trabajadores y trabajadoras (LOTTT): ley que rige todos los aspectos y regulaciones que deben obedecer las empresas en materias de recursos humanos y relaciones laborales en pro de la defensa de las personas que prestan sus servicios a las distintas empresas.

Además de los factores ya mencionados debemos considerar aspectos relacionados con los entes gubernamentales y el poder ejecutivo, analizar la política actual implementada ya que esta afecta las actividades económicas con las decisiones emitidas por el poder ejecutivo.

4.1.2.3. Ambiente social, demográfico y geográfico

Es necesario tener en cuenta, los factores relacionados con el aspecto social, demográfico y geográfico como son la tasa de homicidios, el crecimiento poblacional y sus variables implícitas, la ubicación geográfica de la empresa, la comunidad que se encuentra alrededor de la empresa, entre otros aspectos.

- Comunidad y ubicación geográfica: uno de los aspectos que influye sobre el desarrollo económico de la empresa, es la comunidad y la ubicación geográfica

de la empresa. Esta ubicación influirá directamente en el tipo de comunidad en la que se encuentre inmersa la organización.

- Crecimiento poblacional y variables demográficas: las variables demográficas resultan de gran importancia sobre todo aquellas en las cuales se percibe la población relacionada con la fuerza de trabajo.
- Tasa de homicidios: la importancia de la tasa de homicidio se traduce directamente en la delincuencia que se ubica a los alrededores de la empresa, este factor puede perjudicar a la empresa y la seguridad de los trabajadores, por ello se encuentra relacionada externamente con la organización.

4.1.2.4. Desarrollo sostenido y sostenido del estado de Venezuela

El desarrollo sostenible es aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, por tanto, que es fundamental la interrelación entre factores sociales, económicos y ambientales para mejorar la calidad de vida humana, y además prevé que esto debe ser cierto tanto para las presentes como para las futuras generaciones. Esta visión de desarrollo estipula que tanto las condiciones tangibles como las intangibles del desarrollo forman parte de la calidad de vida del ser humano, entre las que se cuentan: Disponer de un ambiente sano, aire y agua puros o tener acceso a una alimentación adecuada o disfrutar de seguridad. Acceso a servicios de salud y derecho a una buena salud Acceso a servicios educativos y derecho a una buena educación. Disponer de servicios básicos, acceso a un empleo e ingresos que satisfagan las necesidades básico-derechas a gozar de respeto (de credo, raza) acceso a la justicia En su Constitución de 1999, La República Bolivariana de Venezuela se compromete a propiciar un desarrollo sustentable (Art. 128, 310 y 326) y en la Ley Orgánica del Ambiente (Gaceta Oficial N° 5.833, 22-12- 2006) se define el desarrollo sustentable como un "proceso de cambio continuo y equitativo para

lograr el máximo bienestar social, mediante el cual se procura el desarrollo integral, con fundamento en medidas apropiadas para la conservación de los recursos naturales y el equilibrio ecológico, satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las generaciones futuras". Han existido algunas iniciativas que en la búsqueda por promover un desarrollo más sostenible han logrado buenos e interesantes resultados, tanto a nivel de políticas públicas como de proyectos, participando en el diseño y ejecución de dichas acciones instituciones de gobierno (regional, nacional y local) organizaciones no gubernamentales, universidades y empresas privadas de varios sectores de la economía. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para avanzar de manera decisiva hacia el desarrollo sostenible en Venezuela. Por tanto, hoy sigue siendo necesario impulsar la discusión y un rico intercambio que nos ayude a promover el mejor y más armónico desarrollo para el país y directamente a la empresa en todas las dimensiones, social, ambiental y económica.

4.1.3. Diagrama sistema – entorno

El diagrama sistema – entorno, permite mostrar de forma ampliada la relación que existe entre los distintos actores tanto internos como externos, y la respectiva línea de separación entre la parte interna y externa del sistema.

Con la finalidad de conocer el entorno de la empresa Construcciones y Servicios Anaco. C.A., es preciso tomar algunos conceptos de la teoría de sistemas, Según Fuenmayor (1999), señala: “la concepción sistémica, las organizaciones no son autosuficientes, por lo contrario, intercambian recursos con el ambiente externo, definiéndose este como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes” (p.121).

Por lo tanto, son concebidas como sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a los insumos y a los productos y/o servicios que se demandan mutuamente. Es por ello que el entorno o ambiente donde operan las organizaciones constituyen un factor de gran significado en la formulación de un plan estratégico.

Cabe destacar que más que entender el significado del entorno, es relevante conocer cómo aquellos procesos que ocurren en él, afectan o pueden afectar a la organización y qué consideraciones deben asumirse a fin de formular prescripciones de actuación que definan el futuro organizacional y sus logros.

Los principales grupos de interés que se identifican en el contexto organizacional se pueden visualizar en el diagrama de la visión ampliada de la empresa. (Ver figura 4.2).

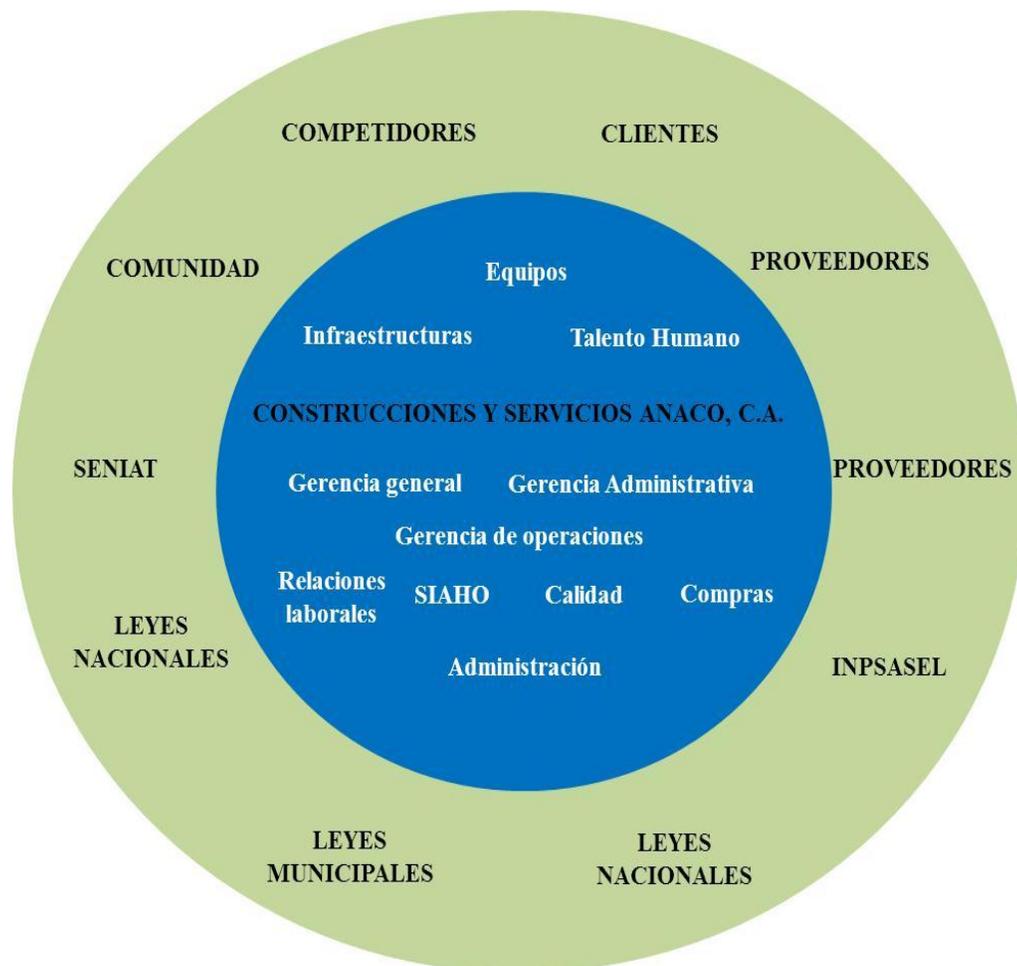


Figura 4.2. Diagrama sistema – entorno empresa CYSA, C.A.
Fuente: El autor (2015)

4.2. Identificación las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa mediante el análisis interno y externo

Esta identificación se realiza con el fin de extraer a través de un análisis situacional de los aspectos internos y externos de la empresa a fin de listar un cantidad finita de oportunidades que posee la empresa para beneficiarse, amenazas a las que debe formular alternativas para reducir al mínimo sus efectos, fortalezas en las que debe hacer énfasis y utilizar para aprovechar las oportunidades y eludir

amenazas y las debilidades que deban ser mejoradas para aumentar su posición interna.

4.2.1. Análisis interno de la organización

El objetivo de una auditoría interna es determinar las fortalezas y debilidades para así ayudar a la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A., en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes a lo examinado en la empresa.

Es importante mencionar que el instrumento utilizado para la recopilación de la información de la auditoría interna, se tomó de una investigación realizada por el Ing. Alexis Villarroel, quien diseño este instrumento la cual fue validada por un conjunto de profesionales en el área.

4.2.1.1. Área de gerencia

- **Función planeación**

La planeación es la única herramienta de la cual se dispone para adecuarse al cambio de forma anticipada que una organización pueda estar propensa a enfrentar. Si una empresa no planifica su situación y su destino dentro de unos pocos años dependerá en buena medida de la suerte y del impulso que pueda haber conseguido anteriormente para dedicar los recursos hacia el logro de sus objetivos.

A través de la observación sistemática realizada durante diversas visitas a las instalaciones de la empresa y las encuestas aplicadas a los trabajadores, se evidenció notablemente que la empresa no utiliza los conceptos de la

planificación estratégica. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en la ausencia de la definición de procedimientos rutinarios para abordar las eventualidades, a la par que también se visualizaron carencias en lo respecta al establecimiento de los objetivos y las metas de la empresa, los cuales se plantean de forma subjetiva y sin ser comunicados debidamente por quienes tienen la obligación de hacerlo.

Aunado a esto se añade que la empresa no dispone de una misión y visión, esto según lo manifestado por empleados a través de los medios de recolección de datos utilizados.

El escenario descrito previamente se refuerza a través de las respuestas proporcionadas por los actores del sistema, manifestadas tras la aplicación del instrumento de recolección de datos (ver figura 4.3)



Figura 4.3. Resultados de encuesta área gerencia función planeación
Fuente: Construcciones y Servicios Anaco C.A. (2015)

El estudio del área funcional de planeación permitió detectar las siguientes variables:

Debilidades:

- D1: Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal
- D2: Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores.

- D3: Ausencia de un plan estratégico en la empresa.
- Función organización

El propósito de la función organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tardo y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quien hace y quien le reporta a quien. Las áreas específicas de la organización incluyen el diseño de la organización, especialización de los puestos, descripción del puesto, especificación del trabajo, tramos de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.

Esta función consta de tres actividades subsecuentes: descomponer las tareas en puestos trabajos (especialización laboral), combinar los trabajos para construir departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Para descomponer las tareas en puestos de trabajo es preciso analizar los procesos desarrollados por la empresa permitiendo identificar cuáles son aquellos aspectos que deben realizarse, de esta forma permite definir las funciones específicas de los cargos y responsabilidades. Esta descripción explica con claridad a los directivos y empleados el trabajo a realizar y el nivel jerárquico que indica su línea de autoridad.

De acuerdo a los resultados de la entrevista y encuesta realizada a los empleados de la empresa, se puede evidenciar que la mayoría del personal encuestado no conoce el organigrama de la dicha empresa, por lo que no se dispone de la información relativa a la jerarquía y líneas de mando dentro de la misma.

De acurdo con los resultados reflejados en la figura 4.4, se percibió que su mayoría los empleados desconocen la existencia de un manual de descripción de cargos, donde especifique sus tareas y responsabilidades claramente. Según entrevistas aplicadas esto ha generado que muchos empleados realcen tareas que no le competen o que más bien dejen de realizar actividades propias de su puesto, lo cual genera cierto nivel de divergencia entre los trabajadores.



Figura 4.4. Resultados de encuesta área gerencia función organización
Fuente: Construcciones y Servicios Anaco C.A. (2015)

El estudio del área funcional de organización permitió detectar las siguientes variables:

Fortalezas:

- F1: Cantidad de personal adecuado para la cobertura eficiente de las actividades.

Debilidades:

- D4: Carencia de un manual de descripción de cargos
- D5: Ausencia de una estructura organizativa y línea de autoridad de la organización.

• Función dirección:

Consiste en todas aquellas acciones ejecutadas con el fin de incluir en los individuos que conforman una organización, con objeto de alcanzar objetivos específicos. Por parte de esta area son: liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.

De acuerdo con las encuestas aplicadas se evidencio que los directivos no promueven la importancia de lograr la máxima satisfacción del cliente de acuerdo al trabajo que realiza la empresa, por lo cual es un punto de relevancia hacia el cual debe enfocarse la organización.

Se observó que es innegable que también existe desmotivación del personal a la hora de la realización de sus funciones, debido a la falta de mecanismos de recompensa o reconocimiento que sirvan como al cliente para la mejora continua. Pese a estos aspectos que juegan en contra de la organización, los empleados expresaron que el clima de trabajo dentro de la empresa es agradable y de colaboración entre todos.

Se pudo determinar que los empleados no son escuchados ni tomados en cuenta a la hora de dar opiniones. Asimismo, el personal expresó mayoritariamente trabajar de forma desinteresada para el logro eficiente de las actividades del departamento.

Muchos de los empleados sienten que la remuneración percibida no satisface sus expectativas, principalmente por el alto costo de la vida, lo cual no corresponde con los escasos ajustes salariales que efectúa la empresa, producto de las dificultades económicas que presenta el país.

El escenario descrito se refuerza a través de las respuestas proporcionadas por los actores del sistema, manifestadas tras la aplicación del instrumento de recolección de datos aplicado para el logro de este objetivo reflejado en la figura 4.5.

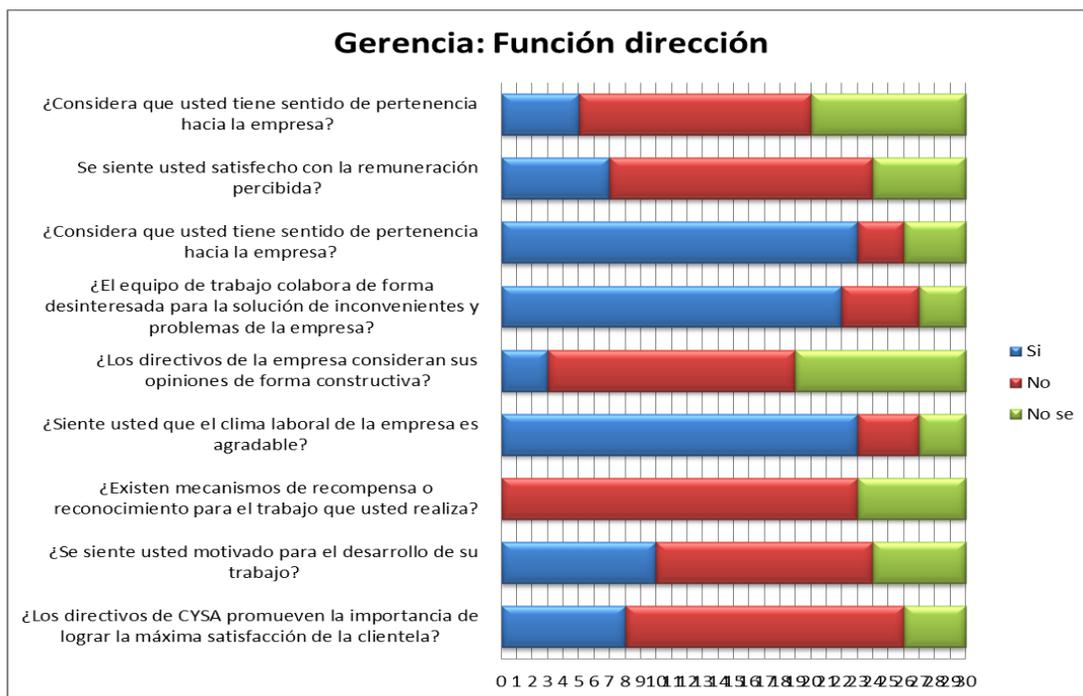


Figura 4.5. Resultados de encuesta área gerencia función dirección

Fuente: El autor (2015)

El objeto en estudio nos permitió reflejar las siguientes variables:

Fortalezas

- F2: Elevado sentido de pertenecía por parte de los trabajadores.
- F3: Clima laboral agradable.

Debilidades:

- D6: Ausencia de un plan motivacional para los empleados
- D7: insatisfacción de los trabajadores con respecto a la remuneración percibida.
- D8: No se promueve la importancia de satisfacción al cliente.
- Función control.

El control dentro de una empresa se centra en todas las actividades realizadas con la finalidad de que las operaciones reales concuerden con las operaciones planteadas.

El control es a su vez, un proceso (trabajar para que este todo de acuerdo con lo programado) y un resultado (el producto ha satisfecho las normas).

Según los resultados de la encuesta aplicada, en la empresa no se cuenta con un mecanismo que permita evaluar el desempeño de las labores realizadas por los trabajadores, con lo cual no se dispone de una manera formal de evaluar la manera en que los mismos ejecuten sus actividades.

Por otro lado, se puede mencionar que no se cuenta con un sistema que permita el control de las ausencias o faltas del personal y con ello poder aplicar las sanciones necesarias siempre y cuando se rijan por el marco legal vigente en materia laboral.

La empresa posee conocimiento de todos los bienes, equipos y herramientas que posee la empresa, los cuales son mantenidos dentro de un listado actualizado, donde se puede visualizar su codificación y ubicación al momento de realizar revisión.

Por otra parte, la empresa no realiza los controles adecuados para la medición del cumplimiento de los objetivos de la empresa, ni instrumentos implementados como los indicadores de gestión, lo que indica la ausencia de control sobre las metas de la empresa (ver figura 4.6).

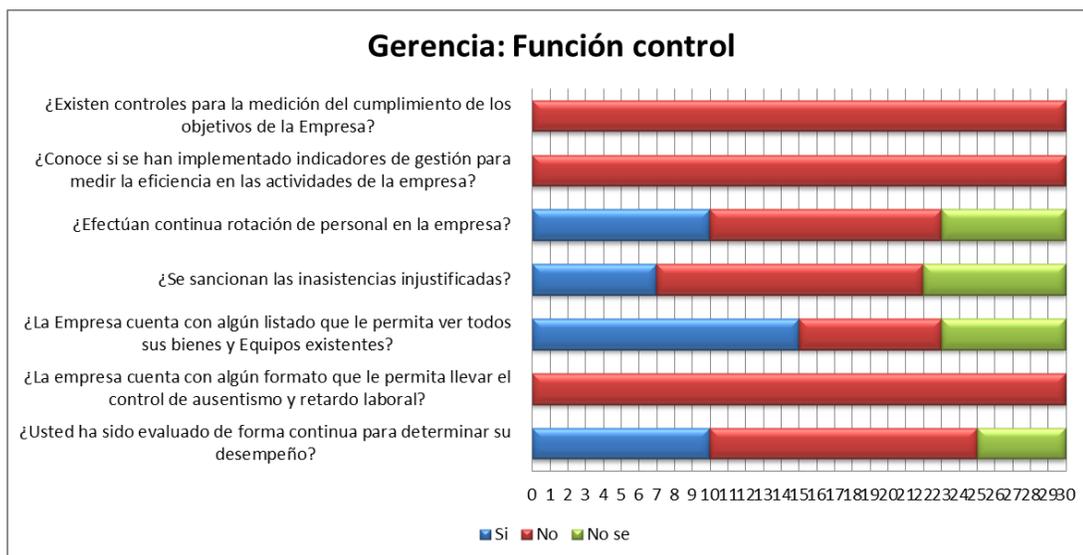


Figura 4.6. Resultados de encuesta área gerencia función control
Fuente: el autor (2015)

De este análisis se detectaron los siguientes factores internos:

Fortalezas

Debilidades

- D9: Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas.
- D10: Ausencia de indicadores de gestión
- Función: Integración del personal

Esta se centra en la administración de recursos humanos e incluye las actividades de reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación, y despido de los empleados. Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de la implantación de las estrategias y, por este motivo, los gerentes participan de manera activa en el proceso de la dirección estratégica.

El resultado de la encuesta evidenció que no existe programa de capacitación o inducción para mejorar el desempeño de los trabajadores del ente estudiado. La empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A. no cuenta con ningún tipo de

adiestramiento formal para el personal al ingresar a la empresa, posteriormente no se imparten cursos que permitan la actualización de los conocimientos de los empleados, lo cual representa un aspecto negativo para la dependencia en cuestión.

El estudio del área de integración de personal permitió obtener la siguiente variable:

Debilidad:

- D11: Ausencia de planes de capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

4.2.1.2. Área de mercadotecnia

La aplicación del análisis interno en el área de mercadotecnia consto en una evaluación detallada del entorno de ventas y comercialización de la empresa, así como objetivos, estrategias y actividades que se llevan a cabo en la organización con el fin de fortalecer dicha área y para detectar cual es la situación en la que se encuentra.

En este análisis realizado, se llevó a cabo el estudio de algunas funciones de mercadotecnia básicas, las cuales contemplan las siguientes funciones: análisis de los clientes, venta de productos y servicios e investigación de mercado.

- Función: análisis de los clientes

Consiste en la identificación y evaluación de las necesidades junto con los objetivos que desean cumplir los clientes. Se realiza a través de la aplicación de encuestas a dichos clientes enfocándose en sus perfiles, el nivel de satisfacción y tiempo de entrega de los proyectos.

De acuerdo con los resultados del instrumento aplicado, se evidencio que la empresa no realiza la medición del grado de satisfacción de los clientes, y por no se logra saber si los procesos y actividades desarrolladas por la empresa son satisfactorios para los clientes.

Se evidencio que la empresa no clasifica los servicios que mayormente requieren los clientes en función de satisfacer la demanda existente.

Por otra parte, la empresa no cuenta con gran variedad de clientes lo que puede indicar que no realiza las actividades de publicidad, promoción y mercadotecnia de forma eficiente, lo que no les permite captar mayor cantidad de usuarios de los servicios prestados, por lo que no cumple con la clasificación de los mismos. Asimismo, la empresa no realiza los registros de las quejas recibidas por los clientes relacionados con los procesos y servicios.

Por otro lado como se evidencia en la figura 4.8, a fin de comprobar la imagen que los clientes tienen respecto a la empresa, se realizo también una encuesta aplicada a los representantes de PDVSA, a fin de conocer su opinión respecto a los servicios prestados, los resultados de esta encuesta arrojaron de forma directa, que el 50% de los clientes expresan que consideran que el tiempo de respuesta de la empresa es oportuno, además consideran que se sienten satisfechos con la atención brindada por el personal y el servicio prestado por la empresa, lo que garantiza la satisfacción de la mayor parte de los clientes

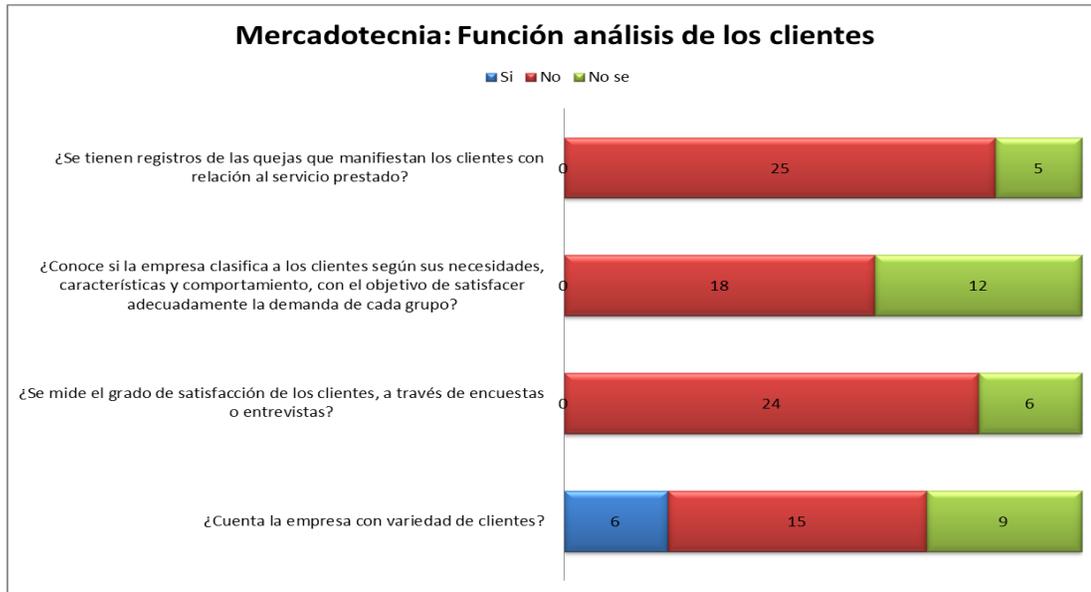


Figura 4.7. Resultados de encuesta área gerencia función análisis de los clientes
Fuente: El autor (2015)

Luego de la realización de la encuesta se arrojaron las siguientes variables:

Fortalezas

- F5: Clientes satisfechos

Debilidades

- D12: Cartera de clientes reducida.
- D13: No se mide la satisfacción del cliente.
- Función: ventas de productos y servicios.

Las actividades de marketing incluyen también todo lo relacionado con la comercialización de los productos y servicios, lo que respecta a las actividades publicitarias, la promoción de ventas, las ventas personales, la gerencia de fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y los intermediarios.

Según los resultados obtenidos, se pudo conocer que la empresa CYSA., en conjunto con todas sus dependencias, no ha implementado estrategias para proporcionar debidamente sus servicios, razón por la cual no ha obtenido crecimiento en su cartera de clientes, lo cual constituye un aspecto que juega en

su contra, debido a la diversidad de organizaciones asentadas en la zona que también se dedican a la atención de las necesidades de la industria petrolera-

A partir de la realización de la encuesta, se detectó la siguiente variable:

Debilidad

- D14: Inexistencia de estrategias publicitarias para la promoción de los servicios.
- Función: Investigación de mercados.

La investigación de mercados consiste en la recolección, registro análisis de datos sobre problemas relacionados con la comercialización de productos y servicios, implica evaluar los costos, beneficios y registros asociados con las decisiones mercadotécnicas. Esta labor descubre fortalezas y debilidades importantes en materia de mercadotecnia.

Se pudo conocer que la empresa CYSA, C.A. no realizan ningún tipo de investigación de mercado en sus actividades diarias.

A partir de la realización de la encuesta, se detectó la siguiente variable:

Debilidad:

- D15: Inexistencia de desarrollo de investigaciones de mercado.

4.2.1.3. Área de finanzas y contabilidad

El aspecto financiero a menudo se considera como la más adecuada valoración sobre el estado competitivo de una organización y el mejor atractivo para los inversionistas. En este sentido se evalúan las necesidades y requerimientos a nivel de finanzas por parte de la misma, tomando aspectos como: el capital, sus activos, sus pasivos y todo aquello relacionado con la contabilidad de la organización.

Los resultados obtenidos después de entrevistar y encuestar a los empleados de la organización, se logró determinar que el comportamiento económico de la empresa

CYSA es bastante estable, ya que goza de solidez financiera, sustentada en un alto índice de liquidez, así como también fluidez en préstamos bancarios y relaciones crediticias. Sin embargo la empresa no cuenta con un mecanismo de control de presupuesto. De igual forma se conoció que el mismo se tiene la potestad de elaborar y gestionar su presupuesto, donde se evidencian los desembolsos estimados en cada unidad.

El estudio de esta área funcional a través de la encuesta arrojó los siguientes valores (ver figura 4.9).

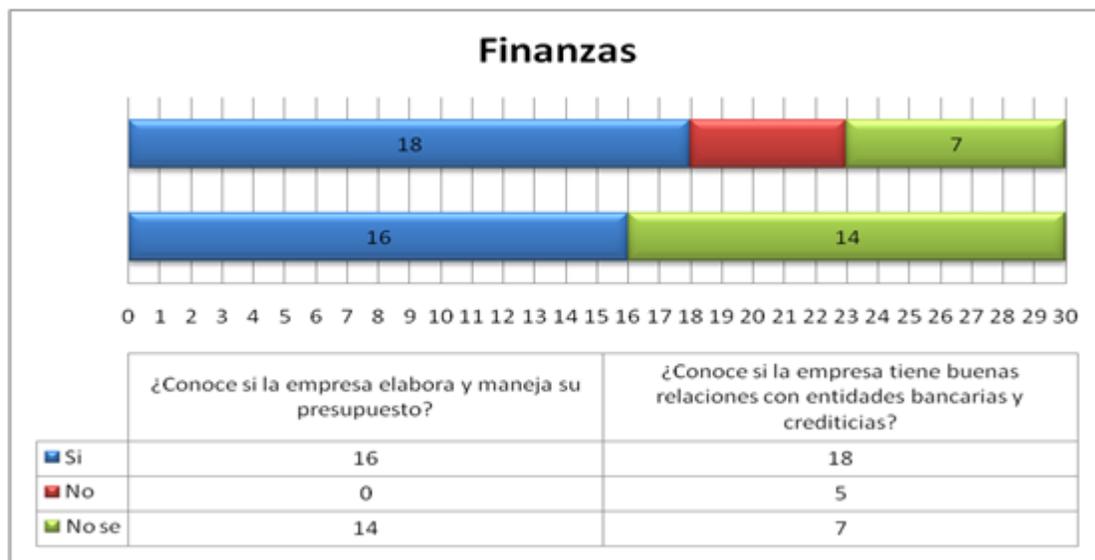


Figura 4.8. Resultados de encuesta área gerencia función finanzas

Fuente: El autor (2015)

El siguiente estudio nos permitió determinar las siguientes variables:

- Fortalezas:
 - F6: Situación financiera estable en la empresa.
 - F7: Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios.
- Debilidades

- D16: Falta de mecanismo de control financiero.

4.2.1.4. Área de producción y operaciones

Para efectos de esta área, considerando la naturaleza del departamento de operaciones, se auditaron las funciones de procesos, capacidad, inventario y calidad.

- **Función: procesos**

Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción físico, y las específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis de del flujo del proceso, ubicación de infraestructura, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de los transportes.

En función de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos, se pudo evidenciar que las condiciones de las instalaciones de la empresa no son adecuadas para el desempeño de las actividades, a pesar que cuenta con amplio espacio para el desarrollo de sus proyectos y así poder trabajar de manera más cómoda. Referente a la ubicación de los departamentos, se pudo verificar que se sitúa de forma adecuada, puesto que si bien se encuentra distanciado de los demás departamentos, incluyendo las oficinas de este, permite la óptima realización de las actividades sin efectuar las de otras entidades departamentales.

Por otro lado, se pudo conocer a través de los trabajadores que la organización no cuenta con un plan de ordenamiento de planta que permita mantener una mejor distribución dentro del mismo, además se evidencio que las distintas áreas no poseen la identificación necesaria.

Según las opiniones recabadas y reflejadas en la figura 4.10, los directivos no han mostrado disposición por realizar mejoras que con lleven a la disminución

de las distancias, en función de permitir una posible reducción de los tiempos, así optimizar el tránsito de materiales o personas.

A continuación, se presentan los resultados de encuestas aplicadas a los trabajadores.



Figura 4.9. Resultados de encuesta área gerencia función procesos

Fuente: El autor (2015)

A partir de la realización de la encuesta, se detectó la siguiente variable:

Fortaleza

- F8: Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias.

Debilidades

- D17: Ausencia de estrategias para la optimización y máximo aprovechamiento de las instalaciones de la organización.

- Función: capacidad

Esta función se encarga de determinar los niveles adecuados de la producción como pronósticos, planeación de las instalaciones, calendarización, planeación de la capacidad y el análisis de líneas de espera.

A través de la encuesta realizada, se pudo conocer por parte de la muestra consultada que no se conoce el número de proyectos que pueden realizarse en un tiempo determinado y así tener un estimado de la demanda existente, dado que los trabajos asignado por PDVSA, son otorgados cuando ellos, en su condición de clientes, así como lo requieran, además que el número suele ser variable con los años, en base a las capacidades financieras de dicha empresa, lo que genera dificultad para los pronósticos correspondientes.

Asimismo, no se lleva a cabo la medición de los tiempos de ejecución de las actividades asociadas a los servicios, situaciones que resulta ser una deficiencia para la empresa ya que no permite que la misma planee su capacidad para cubrir las necesidades operacionales y optimizar los tiempos de operaciones, (ver figura 4.11).

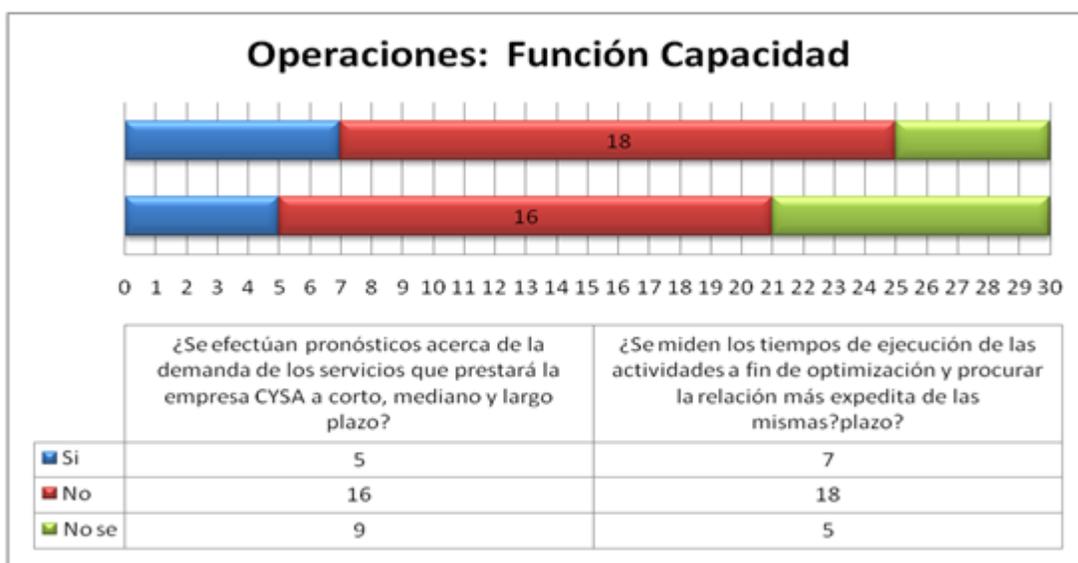


Figura 4.10. Resultados de encuesta área gerencia función capacidad

Fuente: El autor (2015)

Debilidades

- D18: Falta de técnicas y medios para la adecuada planificación de proyectos.

- Función: inventario

Las decisiones de inventario implican la administración de los niveles de materia prima, trabajos de procesos y bienes terminales, además de incluir que ordenar, cuando y cuanto, así como el manejo de materiales.

Tomando en cuenta estos aspectos, en Construcciones y Servicios Anaco C.A. se pudo notar que los empleados de la empresa, están conscientes de que se cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de sus actividades y proyectos, los cuales se someten a recisión constante para evaluar su condición y tiempo de uso.

De igual manera se pudo constatar que la empresa no cuenta con factores que pudieran causar deterioro del material en desuso o que se encuentre almacenado, representando esta situación un aspecto negativo para la organización, puesto que los mismos activos que constituyen una inversión en un momento y la no determinación oportuna de los elementos que pudiera acarrear daños.

Por otra parte, se expresó que la empresa no identifica los factores que pueden deteriorar los materiales y herramientas almacenadas que se encuentran en desuso o son utilizadas con pocas frecuencias, (ver figura 4.14).

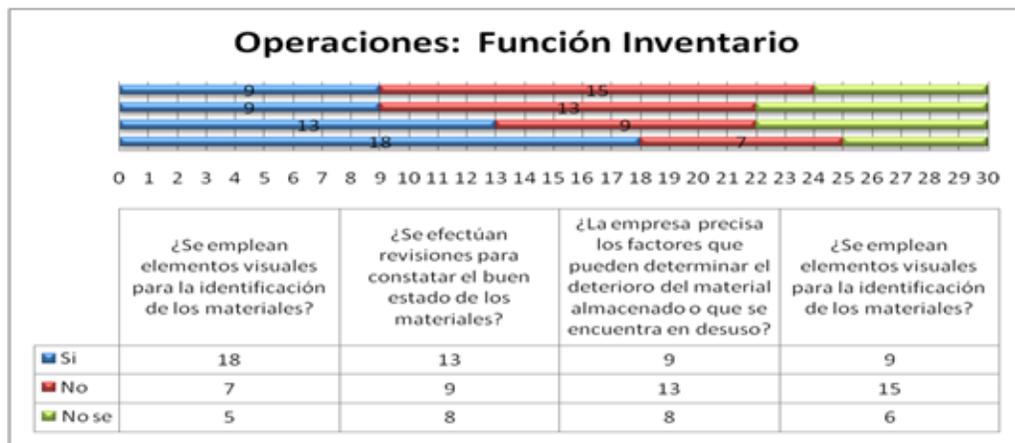


Figura 4.11. Resultados de encuesta área gerencia función inventario
Fuente: El autor (2015)

El estudio de esta área funcional a través de la encuesta arrojó los siguientes valores (ver figura 4.12). De esta, se identificaron los siguientes factores:

Fortalezas

- F9: Disponibilidad de equipos para ejecutar proyectos y actividades.

- **Función calidad**

El área de calidad pretende garantizar el mejor resultado de los productos elaborados y los servicios prestados. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos.

Según la encuesta realizada, la empresa dispone de un sistema de aseguramiento de la calidad de las prácticas operativas, convirtiéndose esto en aspecto positivo para un ente de este tipo, se percibió la existencia de la documentación que maneja esta dependencia en materia de calidad, esto incluye procedimientos, manuales, formatos, entre otros, (ver figura 4.13).

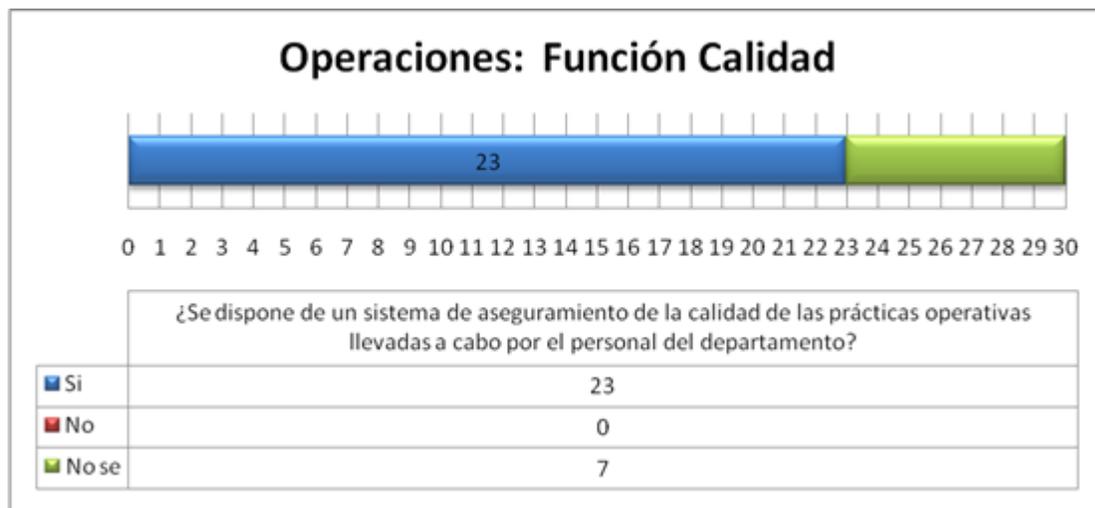


Figura 4.12. Resultados de encuesta área gerencia función calidad

Fuente: El autor (2015)

A modo de resumen, el estudio de la función calidad permitió obtener la siguiente variable.

Fortaleza

- F10: Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad.

4.2.1.5. Área de sistemas de información gerencial

El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa, aumentando la calidad de las decisiones administrativas. Un sistema de información eficaz, por consiguiente, recopila, codifica, almacena, sintetiza y presenta la información de manera que responda a las preguntas operativas y estratégicas importantes.

De acuerdo a las observaciones directas y los resultados proporcionados por las entrevistas realizadas al personal de la empresa, como se evidencia en la figura 4.14 se determinó que no existen algún sistemas de información en la organización para el mejor desarrollo de sus actividades, lo cual sumerge a la dependencia es una situación de atraso tecnológico. Sin embargo existen propuestas orientadas al desarrollo o implementación de sistemas de información para la cobertura de sus actividades.

Por otro lado los trabajadores coinciden que un sistema de información mejoraría el control de la documentación de las actividades de la organización, optimizando totalmente la cantidad de horas-hombre invertidas para cubrir las diversas tareas desarrolladas en la empresa.

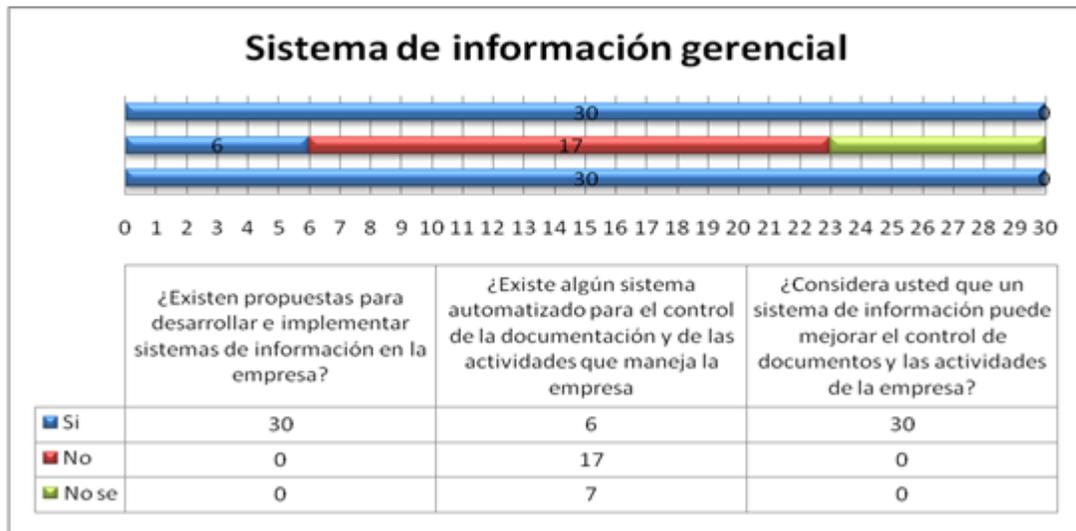


Figura 4.13. Resultados de encuesta área gerencia función sistema de información gerencial

Fuente: El autor (2015)

Una vez incluido el estudio del área de sistemas de información gerencial, se obtuvo la siguiente variable

- Debilidad
 - D19: Ausencia de sistemas de información

4.2.1.6. Factores identificados en el análisis interno

A través de la aplicación de la auditoría interna, se pudieron estudiar aspectos relevantes de las distintas áreas de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., las cuales permitieron identificar un conjunto de oportunidades y amenazas que posee la organización (ver tabla 4.1), los cuales permitieron formular en conjunto de estrategias con la ayuda de los factores externos.

Tabla 4.1. Factores internos detectados

VARIABLES ENCONTRADAS	
Fortalezas	
F.1	Cantidad de personal adecuado para la cobertura eficiente de las actividades.
F.2	Elevado sentido de pertenecía por parte de los trabajadores
F.3	Clima laboral agradable.
F.4	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa
F.5	Clientes satisfechos
F.6	Situación financiera estable en la empresa
F.7	Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios
F.8	Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias
F.9	Disponibilidad de equipos para ejecutar proyectos y actividades
F.10	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad
Debilidades	
D1	Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal
D2	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores.
D3	Ausencia de un plan estratégico en la empresa
D4	Carencia de un manual de descripción de cargos
D5	Ausencia de una estructura organizativa y línea de autoridad de la organización
D6	Ausencia de un plan motivacional para los empleados
D7	Insatisfacción de los trabajadores con respecto a la remuneración percibida
D8	No se promueve la importancia de satisfacción al cliente
D9	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas
D10	Ausencia de indicadores de gestión
D11	Ausencia de planes de capacitación y adiestramiento a los trabajadores.
D12	Cartera de clientes reducida
D13	No se mide la satisfacción del cliente
D14	Inexistencia de estrategias publicitarias para la promoción de los servicios
D15	Inexistencia de desarrollo de investigaciones de mercado
D16	Falta de mecanismo de control financiero
D17	Ausencia de estrategias para la optimización y máximo aprovechamiento de las instalaciones de la organización
D18	Falta de técnicas y medios para la adecuada planificación de proyectos
D19	Ausencia de sistemas de información

Fuente: El autor (2015)

4.2.1.7. Análisis estructural de los factores internos

El método del análisis estructural fue el escogido para realizar la ponderación de las variables que conforman las fortalezas y debilidades de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., ya que permite resumir esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen.

Este análisis tiene como finalidad mejorar la situación interna y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar estas debilidades y aprovechar las fortalezas. El punto más importante, es el de detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La construcción de la Matriz de Análisis Estructural se realizó a partir de las interconexiones entre las variables más importantes previamente seleccionadas en cada una de las etapas del análisis interno realizado en la empresa, se estableció un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) vs. Influencia Nula (0), por lo cual se le asigna 1 ó 0 a cada una de las relaciones existentes entre las variables que representan las debilidades y fortalezas.

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

En la tabla 4.2, se pueden observar los resultados obtenidos a través de esta matriz.

Continuación. Tabla 4.2. Análisis estructural de factores internos

		Fortalezas										Debilidades																						
VARIABLES ENCONTRADAS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Mot		
D16	Falta de mecanismo de control financiero	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10
D17	Ausencia de estrategias para la optimización y máximo aprovechamiento de las instalaciones de la organización	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
D18	Falta de técnicas y medios para la adecuada planificación de proyectos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
D19	Ausencia de sistemas de información	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	11
Dependencia		6	6	12	6	10	5	3	3	2	10	2	10	7	2	6	5	6	9	10	3	11	5	8	3	3	10	3	2	11	1	181		

Fuente: El autor (2015)

Una vez realizado el Análisis Estructural se puede detectar, al establecer la relación entre las variables de mayor motricidad, se tiene que con un valor de quince (15) puntos y presentando el mayor índice de motricidad se encuentra “Ausencia de un plan estratégico en la empresa”. En segundo lugar con un total de motricidad de doce (14) puntos se encuentra la variable “Clima laboral agradable”. Así mismo se encuentra la variable “Clientes satisfechos” con una motricidad de doce (12) puntos.

Con respecto a los índices de dependencia se registró que las variables “clientes satisfechos”, “Ausencia de planes de capacitación y adiestramiento a los trabajadores” y “Ausencia de sistemas de información” con una motricidad de doce (12), once (11) y once (11), respectivamente.

4.2.1.8. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en la análisis interno.

La tabla 4.3, recoge los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis interno.

Tabla 4.3. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en la análisis interno

VARIABLES ENCONTRADAS		Mot	% Mot	Dep	% Dep
F.1	Cantidad de personal adecuado para la cobertura eficiente de las actividades	3	1,66%	6	3,31%
F.2	Elevado sentido de pertenecía por parte de los trabajadores.	7	3,87%	6	3,87%
F.3	Clima laboral agradable	14	7,34%	12	6,63%
F.4	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa	5	2,76%	6	3,31%
F.5	Clientes satisfechos	12	6,63%	10	5,52%
F.6	Situación financiera estable en la empresa	4	2,21%	5	2,76%
F.7	Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios	3	1,66%	3	1,66%

Fuente: El autor (2015)

Continuación. Tabla 4.3. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en la análisis interno

VARIABLES ENCONTRADAS		Mot	% Mot	Dep	% Dep
F.8	Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias	3	1,66%	3	1,66%
F.9	Disponibilidad de equipos para ejecutar proyectos y actividades	2	1,10%	2	1,10%
F.10	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	8	4,42%	10	5,52%
D.1	Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal	3	1,66%	2	1,10%
D.2	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores.	10	5,52%	10	5,52%
D.3	Ausencia de un plan estratégico en la empresa	15	8,29%	7	3,87%
D.4	Carencia de un manual de descripción de cargos	5	2,76%	2	1,10%
D.5	Ausencia de una estructura organizativa y líneas de autoridad de la organización	7	3,87%	6	3,31%
D.6	Ausencia de un plan motivacional para los empleados	3	1,66%	5	2,76%
D.7	Insatisfacción de los trabajadores con respecto a la remuneración percibida	7	3,87%	6	3,31%
D.8	No se promueve la importancia de satisfacción al cliente	7	3,87%	9	4,47%
D.9	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas	10	5,52%	10	5,52%
D.10	Ausencia de indicadores de gestión	8	4,42%	3	1,66%
D.11	Ausencia de planes de capacitación y adiestramiento a los trabajadores.	6	3,31%	11	6,10%
D.12	Cartera de clientes reducida	9	4,97%	5	2,76%
D.13	No se mide la satisfacción del cliente	3	1,66%	8	4,42%
D.14	Inexistencia de estrategias publicitarias para la promoción de los servicios	3	1,66%	3	1,66%
D.15	Inexistencia de desarrollo de investigaciones de mercado	10	8,29%	3	1,66%
D.16	Falta de mecanismo de control financiero	2	1,10%	10	8,29%

Fuente: El autor (2015)

Continuación. Tabla 4.3. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en la análisis interno

VARIABLES ENCONTRADAS		Mot	% Mot	Dep	% Dep
D.17	Ausencia de estrategias para la optimización y máximo aprovechamiento de las instalaciones de la organización	2	1,10%	3	1,66%
D.18	Falta de técnicas y medios para la adecuada planificación de proyectos	11	6,10%	2	1,10%
D.19	Ausencia de sistemas de información	9	4,47%	11	6,10%
Total		181	100%	181	100%

Fuente: El autor (2015)

4.2.1.9. Cálculo de los valores de ponderación de la matriz EFI

Para la aplicación de la matriz EFI, es necesario contar con un conjunto de ponderaciones aplicadas a los factores de igual manera que en la matriz EFE, estos deben estar entre un rango de 0,0 hasta 1,0. Para la asignación de estos valores, se aplicó el método de análisis estructural, que permite calcularlos a través de la relación motricidad - dependencia que existe entre las variables sujetas a un estudio, reduciendo la subjetividad en la asignación de las ponderaciones a las variables.

Para el cálculo de la ponderación a través de la relación motricidad dependencia (ver tabla 4.4), deben aplicarse las siguientes ecuaciones:

- $VPI = \%M + \left(\frac{1}{\%D}\right)$ si $D > 0$ Ec. 4.1

- $FPI = VPI * 100/TVP$ Ec. 4.2

- $PI = FPI/100$ Ec. 4.3

Dónde:

- TVP= Sumatoria de los valores ponderados.

- VPI= Valor ponderado interno.
- FPI= Factor ponderado interno.
- PI= Ponderación interna.

Para este cálculo, se presenta un ejemplo para ello se tomó como referencia la fortaleza numero 1:

- $VPI = 1,66 + \frac{1}{3,31} = 1,96$
- $FPI = \frac{1,96 \cdot 100}{119} = 1,64$
- $PI = \frac{1,64}{100} = 0,016 \approx 0,02$

Tabla 4.4. Calculo de ponderaciones de factores internos

VARIABLES ENCONTRADAS		% Mot	% Dep	VPI	FPI	PI
F.1	Cantidad de personal adecuado para la cobertura eficiente de las actividades	1,66	3,31	1,96	1,64	0,02
F.2	Elevado sentido de pertenecía por parte de los trabajadores.	3,87	3,87	4,12	3,46	0,03
F.3	Clima laboral agradable	7,34	6,63	7,49	6,29	0,06
F.4	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa	2,76	3,31	2,94	2,47	0,02
F.5	Clientes satisfechos	6,63	5,52	6,81	5,72	0,06
F.6	Situación financiera estable en la empresa	2,21	2,76	2,57	2,16	0,02
F.7	Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios	1,66	1,66	2,26	1,90	0,02
F.8	Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias	1,66	1,66	2,26	1,90	0,02
F.9	Disponibilidad de equipos para ejecutar proyectos y actividades	1,10	1,10	2,00	1,68	0,02

Fuente: El autor (2015)

Continuación Tabla 4.4. Cálculo de ponderaciones de factores internos

VARIABLES ENCONTRADAS		% Mot	% Dep	VPI	FPI	PI
F.10	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	4,42	5,52	4,60	3,87	0,04
D.1	Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal	1,66	1,10	2,57	2,16	0,02
D.2	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores.	5,52	5,52	5,70	4,79	0,05
D.3	Ausencia de un plan estratégico en la empresa	8,29	3,87	8,55	7,18	0,07
D.4	Carencia de un manual de descripción de cargos	2,76	1,10	3,67	3,08	0,03
D.5	Ausencia de una estructura organizativa y línea de autoridad de la organización	3,87	3,31	4,17	3,50	0,04
D.6	Ausencia de un plan motivacional para los empleados	1,66	2,76	2,02	1,70	0,02
D.7	Insatisfacción de los trabajadores con respecto a la remuneración percibida	3,87	3,31	4,17	3,50	0,04
D.8	No se promueve la importancia de satisfacción al cliente	3,87	4,47	4,09	3,44	0,03
D.9	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas	5,52	5,52	5,70	4,79	0,05
D.10	Ausencia de indicadores de gestión	4,42	1,66	5,02	4,22	0,04
D.11	Ausencia de planes de capacitación y adiestramiento a los trabajadores.	3,31	6,10	3,47	2,92	0,02
D.12	Cartera de clientes reducida	4,97	2,76	5,27	4,43	0,04
D.13	No se mide la satisfacción del cliente	1,66	4,42	1,89	1,59	0,02
D.14	Inexistencia de estrategias publicitarias para la promoción de los servicios	1,66	1,66	2,26	1,90	0,02
D.15	Inexistencia de desarrollo de investigaciones de mercado	8,29	1,66	8,89	7,47	0,07

Fuente: El autor (2015)

Continuación Tabla 4.4. Calculo de ponderaciones de factores internos

VARIABLES ENCONTRADAS		% Mot	% Dep	VPI	FPI	PI
D.16	Falta de mecanismo de control financiero	1,10	8,29	1,22	1,03	0,01
D.17	Ausencia de estrategias para la optimización y máximo aprovechamiento de las instalaciones de la organización	1,10	1,66	1,70	1,43	0,01
D.18	Falta de técnicas y medios para la adecuada planificación de proyectos	6,10	1,10	7,00	5,89	0,06
D.19	Ausencia de sistemas de información	4,47	6,10	4,63	3,89	0,04
Total		100	100	119	100	1

Fuente: El autor (2015)

4.2.1.10. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Una vez calculados los valores de ponderación de los factores internos a través de la matriz de Análisis Estructural, se procede a aplicar la Matriz de Evaluación de Factores Internos, los que permite verificar cuál es la situación de la empresa con respecto al tipo de fortalezas o debilidades.

Para llevar a cabo la asignación de la clasificación de cada una de las variables o factores determinantes del éxito se consideró además del peso ponderado un rango desde 1 a 4. Cuya significación es: 1=Debilidad Mayor, 2=Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor y 4= Fortaleza Mayor. A continuación se muestra en la tabla de Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), en donde se especifican las calificaciones las cuales fueron emitidas por los trabajadores y seleccionados de acuerdo a la moda y pesos ponderados otorgados a cada factor calculados a través del análisis estructural mostrado anteriormente, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó como es la situación actual de la organización, en lo que respecta a sus factores internos (ver tabla 4.5).

Tabla 4.5. Evaluación de factores internos

VARIABLES ENCONTRADAS		PI	Calif	Resultado
F.1	Cantidad de personal adecuado para la cobertura eficiente de las actividades	0,02	3	0,06
F.2	Elevado sentido de pertenecía por parte de los trabajadores.	0,03	3	0,09
F.3	Clima laboral agradable	0,06	4	0,24
F.4	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa	0,02	4	0,08
F.5	Clientes satisfechos	0,06	4	0,24
F.6	Situación financiera estable en la empresa	0,02	4	0,08
F.7	Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios	0,02	3	0,06
F.8	Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias	0,02	3	0,06
F.9	Disponibilidad de equipos para ejecutar proyectos y actividades	0,02	4	0,08
F.10	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	0,04	3	0,12
D.1	Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal	0,02	1	0,02
D.2	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores.	0,05	1	0,05
D.3	Ausencia de un plan estratégico en la empresa	0,07	1	0,07
D.4	Carencia de un manual de descripción de cargos	0,03	1	0,03
D.5	Ausencia de una estructura organizativa y línea de autoridad de la organización	0,04	1	0,04
D.6	Ausencia de un plan motivacional para los empleados	0,02	2	0,04
D.7	Insatisfacción de los trabajadores con respecto a la remuneración percibida	0,04	1	0,04
D.8	No se promueve la importancia de satisfacción al cliente	0,03	1	0,03
D.9	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas	0,05	1	0,05

Fuente: El autor (2015)

Continuación. Tabla 4.5. Evaluación de factores internos

VARIABLES ENCONTRADAS		PI	Calif	Resultado
D.10	Ausencia de indicadores de gestión	0,04	2	0,08
D.11	Ausencia de planes de capacitación y adiestramiento a los trabajadores.	0,02	2	0,04
D.12	Cartera de clientes reducida	0,04	2	0,04
D.13	No se mide la satisfacción del cliente	0,02	1	0,02
D.14	Inexistencia de estrategias publicitarias para la promoción de los servicios	0,02	2	0,04
D.15	Inexistencia de desarrollo de investigaciones de mercado	0,07	2	0,14
D.16	Falta de mecanismo de control financiero	0,01	1	0,01
D.17	Ausencia de estrategias para la optimización y máximo aprovechamiento de las instalaciones de la organización	0,01	2	0,02
D.18	Falta de técnicas y medios para la adecuada planificación de proyectos	0,06	1	0,06
D.19	Ausencia de sistemas de información	0,04	1	0,04
Total		1	-	2,29

Fuente: El autor (2015)

El resultado expresado por la matriz EFI, es de 2,29. La metodología indica que los resultados que estén por encima del promedio (2,5), hace referencia a una posición fuerte.

Considerando el valor obtenido en la Matriz EFI es posible afirmar que la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., se encuentra un poco débil, debido a que dicho valor se ubicó en 2,29; indicando que su situación interna actual está por debajo del promedio (2,5) de una posición estratégica estándar considerada por el autor David (2008), es decir las estrategias actuales no están orientadas a explotar de forma eficaz las fortalezas existentes, por lo que no se superan las debilidades que en este momento se presentan.

A través del análisis de la Matriz de los Factores Internos se pudo determinar que la empresa posee más debilidades que fortalezas, en una relación del 65% contra el 35%, respectivamente.

De la misma forma se evidencio que un porcentaje de 63% son considerados debilidades mayores contra 37 % consideradas menores. Finalmente, los resultados arrojados por la Matriz EFI demostraron que es necesario afirmar que la empresa posee más debilidades mayores que menores, lo cual puede representar un problema para el mejoramiento futuro de su situación interna.

Otro aspecto relevante, se evidenció que el 50 % de las fortalezas son consideradas fuertes contra el restante 50 % que son consideradas débiles. De acuerdo con lo dicho anteriormente, se hace necesario afirmar que la empresa debe realizar estrategias que permitan utilizar sus puntos favorables para contrarrestar los elementos negativos existentes, en aras de lograr que las actividades se desarrollen de una manera eficiente y oportuna para el logro de los objetivos planteados a fin de lograr la misión y visión de la organización.

4.2.2. Análisis externo de la organización

Hoy en día, la auditoría externa se ha convertido en una herramienta fundamental de la administración estratégica. Las empresas que no preparan a su personal para que puedan identificar evaluar las fuerzas externas claves, podrían anticipar las oportunidades y amenazas nacientes, y en consecuencia, seguir estrategias ineficaces.

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista de oportunidades y amenazas que puedan beneficiar o perjudicar a la organización. Como lo sugiere la palabra “finita” la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos

los factores que puedan llegar a influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas que pueden incidir sobre una empresa se dividen en cinco categorías principales:

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas.

Para la identificación de las amenazas y oportunidades se tomaron en cuenta todas aquellas fuerzas externas a la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., las que pueden facilitar o beneficiar el desarrollo de sus actividades si se aprovechan en forma oportuna y adecuada, así como también aquellas que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo de las mismas.

4.2.2.1. Fuerzas económicos

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. La historia revela que, desde los albores de la humanidad todo se ha querido medir con la escala de los valores económicos como principio fundamental que guía la vida de los pueblos, debe construir base y fundamento de todo el mejoramiento colectivo.

Los desafíos principales que enfrenta la economía giran en torno a la inflación. No hay peor enemigo más grande para las clases sociales que la inflación.

La elevada inflación y dificultades cambiarias han influido sobre las empresas y las personas naturales, en cuanto al poder adquisitivo de los productos y recursos de primera necesidad. Esto ha traído como consecuencia que se presente el desabastecimiento de diversidad de rubros, además de la merma en la producción de los mismos. Es importante recalcar que con los cambios impuestos por el Ejecutivo Nacional en cuanto al control cambiario, muchas organizaciones se han visto privadas de la entrega de las divisas que le permitan importar los insumos necesarios para mantener en pie sus operaciones. Debido a esta situación, muchas organizaciones se han visto en la penosa necesidad de cerrar sus plantas y sus procesos por no poseer los recursos necesarios para mantenerlas operativas.

Esta entre otros, son algunas de las situaciones que se han presentado en el ambiente económico del país, las cuales ejercen una influencia sobre el desempeño de las empresas en general, por lo que Construcciones y Servicios Anaco C.A., no se escapa de esta situación y por ende todas sus dependencias.

Los factores económicos tienen un impacto considerable en el diseño e implementación de estrategias dentro de las organizaciones, ya que estos pueden propiciar una situación favorable o desfavorable, dependiendo de las circunstancias en la que se encuentren las variables macroeconómicas del país. Es por ello que es necesario estudiar el comportamiento de las siguientes variables económicas que influyen sobre la situación de la empresa.

Los indicadores económicos que se muestran a continuación fueron seleccionados para la determinación para determinar la situación económica actual en Venezuela, y su incidencia en el sistema bajo estudio.

- La Inflación

La inflación es la variación de precios en la economía; es decir, en que porcentaje aumentaron o disminuyeron los precios en un período de tiempo determinado. Para medir el encarecimiento del costo de la vida de los venezolanos, se ha venido utilizando el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) que es indicador estadístico que mide el cambio promedio en los precios de una canasta de bienes y servicios representativos de consumo familiar de los habitantes de país y se utiliza para el análisis de la inflación.

De acuerdo con las publicaciones de BCV, las variaciones porcentuales acumuladas del índice nacional de precios desde 2010 hasta 2014 se muestran en la tabla 4.6.

Tabla 4.6. Variaciones porcentuales acumuladas del índice nacional de precios desde 2010 hasta 2014

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% acumulado	27,2	27,6	20,1	56,2	63,6	48,1*

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

El incremento de los índices inflacionarios se debe a una serie de fenómenos económicos, los cuales se relacionan con el aumento progresivo de los habitantes, al mismo tiempo, las medidas políticas tanto nacionales, como mundiales han generado cambios inesperados en la economía, tal es el caso del alza de los productos de la cesta básica, el precio del petróleo, las guerras internacionales, entre otros. En Venezuela, la medición oficial de la inflación la realizaba el Banco Central de Venezuela (BCV) mediante la estimación del Índice de precios al consumidor (IPC) para el Area metropolitana de caracas, usando para ellos una canasta de bienes y servicios que representaba el consumo promedio de una familia típica de esa región.

Del mismo modo, esto tiene un impacto directo en las actividades de la empresa CYSA, ya que con el alza constante en los precios de los insumos, resulta

cuesta arriba cubrir de forma efectiva todos los requerimientos necesarios para el conjunto de proyectos y objetivos que se pudieran trazar para un año en específico.

- Precio del dólar

El alza en el precio de éste es consecuencia, entre otros, de una creciente demanda de divisas que, en el caso actual, es producto de la inestabilidad política y económica, del intento de algunos sectores de desestabilizar la economía nacional, sacando sus capitales al extranjero, y de la especulación cambiaria. Para suplir esta demanda, el Estado venezolano debe vender dólares de las reservas internacionales, reduciendo su cantidad, pero como el precio de la divisa continúa subiendo ante la demanda, el país tiene cada vez menos dólares.

Hasta el año 2013, existió una sola tasa de cambio oficial (denominada tasa de cambio CADIVI), que experimentó diversas alzas desde la instauración del control de cambio, hasta ubicarse en 6,30 bolívares (Bs) por dólar estadounidense (USD). Sin embargo, este organismo fue absorbido a principios del año 2014 y sus funciones fueron asumidas de forma transitoria por el Centro Nacional de Comercio Exterior (CONCOEX) hasta el 31 de diciembre de 2014, fecha a partir de la cual se llevó a efecto la eliminación de CADIVI.

La tendencia del valor del dólar ejerce efectos significativos en diversas empresas de diferentes ramos. Por lo general, cuando aumenta dicha moneda disminuyendo en mayores porcentajes la importación en Venezuela. Paralelamente existe una restricción en la obtención de divisas, las cuales son otorgadas por el Centro de Comercio Exterior (CENCOEX), lo cual limita a la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., en cuanto a la realización de adquisición de equipos, instrumentos y herramientas a distintos proveedores del exterior. Puesto que se han visto afectadas en gran mayoría por las medidas tomadas por CADIVI, pues estas han producido un recorte de dólares para

ejecutar importaciones del sector privado venezolano ya que este organismo ha detectado irregularidades y por tanto, inspecciona con mayor rigurosidad las solicitudes emitidas por las empresas.

Aunado a los anterior, en 2013 se creó una nueva tasa de cambio perteneciente al Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD), denominada “tasa SICAD I”, el cual es un sistema de subastas que permitía empresas en sectores específicos, adquirir divisas para la importación, así como para inversiones internacionales y transacciones financieras.

Posteriormente, se hace una modificación a la ley de Régimen Cambiario para dar nacimiento también a la tasa del Sistema Cambiario Alternativo de Alternativo de Administración de Divisas (SICAD II). Este nuevo sistema permite tanto a personas naturales como a empresas comprar y vender divisas con menos restricción que los otros sistemas de asignación de divisas. El Banco Central de Venezuela tiene la vigilancia del sistema y se le permite intervenir para controlar la tasa de cambio.

Estas continuas modificaciones, los nuevos procedimientos a realizar para la adquisición de las divisas y los problemas de retraso en la entrega de las mismas a empresas como CYSA C.A., ha generado que se vean perjudicadas en los que respecta a la continuidad de sus operaciones, ya que la mayor parte de las organizaciones deben importar buena parte de sus insumos para garantizar la continuidad en sus funcionamientos, de tal manera que al verse afectada toda la compañía, también sus dependencias.

En la tabla 4.7 se puede observar el comportamiento de la paridad cambiaria bolívar-dólar estadounidense durante el periodo 2010-2014 para cada una de las tres tasas vigentes en Venezuela

Tabla 4.7. Comportamiento de la paridad cambiaria Bolívar-dólar

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Paridad cambiaria oficial-CENCOEX (Bs/USD)	4,30	4,30	4,30	6,30	6,30
Paridad cambiaria oficial-SICAD I (Bs/USD)	-	-	-	11,18	12,00
Paridad cambiaria oficial-SICAD II (Bs/USD)	-	-	-	-	49,95

Fuente: Banco Central de Venezuela (2015)

- **Producto interno bruto (PIB)**

La tendencia del PIB de un país es uno de los indicadores de lo que se produce por esfuerzo propio en él y forma parte integral de su economía. El incremento del PIB ocasiona que el país se atractivo para los inversionistas. En este sentido hay que señalar que la tendencia a la baja del PIB constituye una amenaza para el país y todo su aparato productivo.

Se prevé que para el cierre del año 2015 el producto interno bruto registrara una caída de un 4% de acuerdo a las perspectivas que maneja la firma de investigación de mercado Datanálisis, donde advierte una contradicción del (PIB) de 4% para el cierre de 2015, si se mantienen las condiciones actuales de la industria con una caída de la importación de más de 40% este año.

El producto interno bruto indica los ingresos nacionales a partir de las actividades productivas de las empresas pertenecientes a un país, dentro de un periodo determinado. En la siguiente tabla 4.8, se muestra los valores del PIB consolidada que han tenido lugar en los trimestre desde el año 2010 al año 2014.

Tabla 4.8. Producto interno bruto consolidado

Año	Consolidado
2010	55.807.510
2011	58.138.269
2012	61.409.103
2013	62.233.885
2014	60.367.000

Fuente: Banco Central de Venezuela, fondo monetario internacional (2015)

Para comprender mejor la evolución del PIB en términos porcentuales, se presenta la tabla 4.9.

Tabla. 4.9 Evolución porcentual del PIB durante el periodo 2010-2014

Año	2010	2011	2012	2013	2014
Porcentaje (%)	-1,49%	4,18%	5,63%	1,34%	2,30%

Fuente: Banco Central de Venezuela (2015)

Puede observarse en base a los datos anteriores, que desde el año 2012 este indicador ha mostrado una tendencia a la baja, llegando inclusive a generar una fuerte contracción económica en el 2014, de acuerdo a las cifras preliminares mostradas por el BCV hasta el trimestre del año 2014.

En este sentido, el PIB es una variable fundamental para la empresa, dado que el comportamiento del PIB venezolano incide directamente en los ingresos obtenidos por la organización. Esto, a su vez, condiciona la cantidad de recursos económicos que se destinarán para la cobertura de las distintas actividades y proyectos que tendrá la empresa, así como las unidades departamentales que conforman a Construcciones y Servicios Anaco C.A.

En resumen, luego de visualizar todo el conjunto de elementos que inciden de forma directa en el análisis de los factores económicos, se pueden considerar las siguientes variables:

- Amenazas:
 - A1: Incremento de la tasa de Inflación.

- A2: Devaluación monetaria.
- A3: Inestabilidad económica en el país.
- A4: Retardo en la adquisición de divisas

4.2.2.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas, geográficas y ambientales

Toda empresa se ve afectada por los cambios que ocurren en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales, por lo cual es importante analizar la influencia de estas fuerzas en el entorno de la misma.

- Índice de Desarrollo Humano.

El programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define al desarrollo humano como “el proceso de ampliar la gama de opciones de las personas, brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingreso y empleo e incluso tiene que ver con el total de opciones humanas, desde un entorno físico en buenas condiciones hasta libertades políticas y económicas “(PNUD 1992:18).

Sin lugar a dudas se trata de un concepto amplio e integral basado en la idea de bienestar de la población, que ayuda a disminuir entre dos aspectos del desarrollo humano: uno, es la formación de capacidades humanas como un mejor estado de salud o mayores conocimientos; el otro, es el grado en que los individuos emplean las capacidades adquiridas.

Como se observa en la tabla 4.10, El Índice de Desarrollo humano de Venezuela ha sido medido desde su introducción en 1990, sin embargo, ya que los parámetros utilizados en el IDH han sido calculados desde mucho antes, existen cifras para Venezuela en años posteriores. En general, el IDH de Venezuela muestra tendencia lenta hacia el desarrollo, ocupando el puesto 71

entre los 187 con un IDH de 0,748. En la siguiente tabla se muestran los indicadores de desarrollo humano de Venezuela en los últimos años.

Tabla 4.10. Índice de desarrollo humano desde el año 1980 al año 2012

AÑO	República Bolivariana de Venezuela	Desarrollo humano alto	América Latina y el Caribe	Mundo
1980	6.69	0.605	0.574	0.561
1985	n.d	n.d	0.600	0.578
1990	0.635	0.656	0.623	0.600
1995	n.d	n.d	0.653	0.618
2000	0.662	0.695	0.683	0.639
2005	0.694	0.725	0.708	0.666
2006	0.703	0.732	0.715	0.672
2007	0.712	0.738	0.722	0.678
2008	0.738	0.745	0.729	0.683
2009	0.741	0.747	0.730	0.685
2010	0.744	0.753	0.736	0.690
2011	0.746	0.755	0.739	0.692
2012	0.748	0.758	0.741	0.694

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Como se muestra en la tabla 4.10 Venezuela al buscar reducir sus niveles de pobreza, exclusión y desigualdad ha ido creciendo en su IDH, en esos años en Venezuela el índice creció a un ritmo de 1,03 sólo superado en América Latina por Nicaragua 1,04. Ofreciéndoles a los venezolanos vivir en una nación con menor desigualdad social y económica entre varones y mujeres año tras año.

- Condiciones de seguridad

El ser humano, por su condición, precisa la satisfacción de una serie de necesidades fundamentales que le garanticen, tanto su supervivencia, como su desarrollo integral como persona. Así pues, la seguridad es uno de esos factores que le permite al individuo sentirse protegido ante las amenazas provenientes del entorno, puesto que la existencia de un ambiente ordenado y justo es un precedente fundamental para lograr un desenvolvimiento armónico con la sociedad que le rodea.

Lamentablemente, el país ha registrado un incremento notable en las cifras de inseguridad durante los últimos años, posicionándose como una de las naciones con mayor auge en el mundo, y siendo esta, una de las principales problemáticas sociales que aqueja a la población. Las cifras ascendentes de hurtos, robos, secuestros y otros delitos se han convertido en parte de la cotidianidad del país, ante la ausencia de políticas firmes y contundentes que intenten disminuir las secuelas de este flagelo.

En un artículo realizado por la Agencia EFE (2014) y publicado en el diario El Nacional, Venezuela fue calificada como el país “más inseguro del mundo”, donde solamente el 19% de los adultos dijo sentirse seguro al caminar por las noche en su barrio, mientras que el 74% desconfía de la policía local y el 22% dijo haber sido víctima de un hurto o tener un familias al que le robaron dinero en los últimos doce meses”.

Dicha situación ha minado todos los espacios de la vida nacional, incluyendo a las empresas privadas, quienes a pesar de incrementar el porcentaje de sus ingresos que destinan a obtener una mayor protección, no han dejado de sufrir los estragos de la inseguridad, debido a la falta de acciones concretas tomadas por las autoridades competentes para paliar esta situación que ha crecido desmesuradamente.

De esta situación no escapa la empresa CYSA C.A., quienes a pesar de hacer todo lo posible por mantener la mayor seguridad posible, ha sufrido diversos robos y hurtos, tanto dentro de las instalaciones como en la ejecución de sus actividades operativas fuera de su base principal. Adicionalmente, se han registrado episodios de extorsiones suscitadas por la comunidad, ante la imposibilidad o negativa por parte de la Presidencia para habilitar puestos de trabajo a los residentes de la zona, lo cual genera un clima de zozobra en el personal que ahí labora.

A continuación se muestran las variables resultantes:

- Oportunidad

- O1: Constante crecimiento en el desarrollo humano dentro del país, lo que es un factor influyente en el crecimiento económico de una ración.
- Amenazas:
 - A5: Existencia de un clima de inseguridad en la zona.

4.2.2.3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa para las compañías que dependen de contratos y subsidios del gobierno. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.

Toda política implementada por el Gobierno Central y/o Regional puede afectar a las empresas, generando oportunidades o amenazas para las mismas. Por otra parte tanto el país en general como el estado Anzoátegui se ha visto perjudicado por problemas políticos que afectan a las empresas de la zona donde se han visto en la necesidad de cerrar sus negocios de manera temporal por los diversos problemas que han ocurrido debido a la crisis política que se vive actualmente en el país como por ejemplo las protestas por parte de los pobladores de la zona, la insatisfacción por algunas acciones que están toando los gobernantes y de una forma la comunidad se ve afectada por las mismas. Además de enfrentar día a día la amenaza por parte del gobierno actual de cerrar las importaciones de mercancías de herramientas y equipos necesarios para la realización de diversos proyectos.

La situación política del país, se encuentra polarizada y con un alto grado de inestabilidad, debido a distintos hechos que se han presentado en el país, esta

situación, sin duda alguna tiene sus repercusiones en el desarrollo económico, social y tecnológico del país, perturbando el desarrollo pleno y correcto de la economía y el desempeño de las empresas que se ven afectadas por esta situación y por las decisiones tomadas por el ejecutivo nacional en materia de economía y otros ámbitos de la nación.

Uno de los entes encargados de regulación, es el SENIAT, quien es el ente encargado de las fiscalización tributaria, recaudación de impuestos, impuestos sobre la renta, y la revisión y supervisión de la emisión de facturas, uso de máquinas de timbres fiscal, declaración y pagos del impuesto sobre la renta (ISLR), impuesto de valor agregado (IVA), entre otros.

Esta en materia de fiscalización, la empresa tiene la obligación de declarar y pagar el impuesto sobre la renta, la cual es una obligación de todas las empresas con este ente. El hecho de no declarar este impuesto, acarrea sanciones por parte de este organismo, desde el pago de multas expresadas en unidades tributarias, hasta el cierre del ejercicio de la empresa por un tiempo determinado. Es por ello que esto se ve reflejado como una amenaza para la empresa como para sus departamentos.

Por otra parte se encuentra el INPSASEL, un ente adscrito al ministerio del trabajo, encargado de gestionar y controlar todo lo relacionado en materia de seguridad industrial e higiene ocupacional de las empresas, esta promulga la prevención de los accidentes e incidentes laborales y las enfermedades ocupacionales.

Desde el punto de vista de este instituto, si la empresa no cumple con los requerimientos establecidos por la Ley De Prevención, Control Y Medio Ambiente De Trabajo (LOPCYMAT), esto acarrea sanciones para el empleador, incluyendo prisión dependiendo del tipo de evento. Los eventos denominados accidentes e

incidentes, puede afectar en gran proporción la continuidad de la ejecución de las actividades de la empresa.

Es necesario que las empresas, se apeguen a estas ordenanzas sino se verá afectada la ejecución de las actividades del servicio, es necesario que las empresas se encuentren solventes en cuanto al pago de los impuestos municipales, ya que se vería perjudicada por las sanciones impuestas, lo que llevaría a una paralización de sus servicios.

El análisis de las fuerzas externas ya descritas anteriormente, permitió identificar los factores considerados oportunidades y amenazas.

- Amenazas:
 - A6: Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.
 - A7: Inestabilidad política del País.

4.2.2.4. Fuerzas competitivas

El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades, capacidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de la empresa rivales.

Toda empresa o negocio puede verse afectada debido a sus competidores. Por ello, es necesario estudiar aquellas empresas a fin de detectar la existencia o no de competidores en la zona de desarrollo y determinar si las mismas son consideradas como amenazas o no.

Construcciones Y Servicios Anaco C.A., no escapa a la situación anterior, disponiendo de dos competidores principales, estos son: CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS EDEYMAR C.A, COSTRUCCIONES Y SERVICIOS R Y M S.A., ambas ubicadas en la ciudad de Cantaura.

Del análisis anterior pudo determinarse los factores del segmento competidor – proveedor

- Amenazas
 - A8: Existencia de competidores.

4.2.2.5. Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, practicas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una expansión de productos mejorados, cambiar la posición competitiva en relación, pero en contraparte hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan antiguos. Los cambios tecnológicos pueden disminuir o eliminar las barreras de los costos entre negocios, creas escasez de capacidades técnica y dar por resultados un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más poderosas que las ventajas existentes. Actualmente ninguna compañía ni industria queda aislada de los avances de la tecnología de punta o que se adapten a sus necesidades en la gestión.

La tecnología no solamente invade toda la actividad industrial, sino también participa profundamente en cualquier tipo de actividad humana, en todos los campos de actuación. El hombre, moderno utiliza en su comportamiento y casi sin percibirlo una inmensa avalancha de contribuciones de la tecnología: el automóvil, el reloj, el teléfonos, entre otros.

En el estado Anzoátegui se cuenta con grandes proveedores de equipos de computacionales, y así permitir que las empresas estén al día con todo lo que respecta a las nuevas tecnologías lo que hace fácil la adquisición a los gerentes de la empresa mantener toda la información ordenada y utilizarla cuando la necesiten, y tener actualizada todo lo referente a la contabilidad y los movimientos de la empresa. Por lo tanto, las innovaciones tecnológicas afectan de una u otra forma a las empresas es por ello que Construcciones y Servicios Anaco C.A., no se escapa de ella, empresa que cuenta con redes de internet que actúa como motor económico, incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida y que además ayuda en gran parte a esta empresa ayudando agilizar las transacciones en bancos que es información de interés de ello como: transferencias, consultas, estados de cuentas; también el uso de las comunicaciones como: teléfono con Gps e internet, fax, radio, fotocopiadora, escáner, computadoras, cámaras, impresoras; transporte para la mercancía.

A continuación se muestran las variables resultantes:

- Oportunidades
 - O2: Acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC'S)
 - A8: Encarecimiento de insumos tecnológicos.

4.2.2.6. Resumen de las variables externas

A continuación, se procede a listar las variables encontradas durante el proceso de ejecución de la auditoría externa:

Tabla 4.11. Variables externas identificadas

Oportunidades		Amenazas	
O1	Constante crecimiento en el desarrollo humano dentro del país, lo que es un factor influyente en el crecimiento económico de una nación.	A1	Incremento de la tasa de Inflación.
		A2	Devaluación monetaria
		A3	Retardo en la adquisición de divisas
O2	Incremento de la producción petrolera	A4	Existencia de un clima de inseguridad en la zona
O3	Acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC'S)	A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.
O4	Existencia de proveedores en la zona		
		A6	Inestabilidad política del País
		A7	Existencia de competidores
		A8	Encarecimiento de insumos tecnológicos

Fuente: El autor (2015)

4.2.2.7. Análisis estructural de las variables externas

El método del análisis estructural fue el escogido para realizar la ponderación de las variables que conforman las oportunidades y amenazas de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., ya que permite resumir esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen.

Este análisis tiene como finalidad mejorar la situación externa y elaborar estrategias eficientes con la finalidad de disminuir o enfrentar estas amenazas y aprovechar las oportunidades. El punto más importante, es el de detectar cuáles son

las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La construcción de la Matriz de Análisis Estructural, se realizó a partir de las interconexiones entre las variables más importantes previamente seleccionadas en cada una de las etapas de la auditoría externa hecha en la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., se estableció un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) vs. Influencia Nula (0). Por lo cual se le asigna 1 ó 0 a cada una de las relaciones existentes entre las variables que representan las amenazas y oportunidades.

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

A continuación en la tabla 4.12 se muestra el análisis hecho a los factores considerados como oportunidades y amenazas presentadas de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., usando la Matriz de Análisis Estructural:

Tabla 4.12. Matriz de análisis estructural (variables externas)

N	Variable	O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Mot
O1	Constante crecimiento en el desarrollo humano dentro del país, lo que es un factor influyente en el crecimiento económico de una ración		1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	4
O2	Incremento de la producción petrolera	1		0	1	0	0	1	0	0		0	1	4
O3	Acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC'S)	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
O4	Existencia de proveedores en la zona	0	1	0		1	0	1	1	0	1	1	1	7
A1	Incremento de la tasa de Inflación	0	0	0	1		1	1	0	0	1	0	1	5
A2	Devaluación monetaria	0	0	0	0	1		1	0	0	1	0	0	3
A3	Retardo en la adquisición de divisas	0	1	0	1	1	1		0	0	1	0	1	6
A4	Existencia de un clima de inseguridad en la zona	0	0	1	0	0	0	0		0	1	0	0	3
A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios.	0	1	0	0	0	0	0	0		0	0	0	1
A6	Inestabilidad política del País	0	0	1	1	1	1	1	1	1		1	0	8
A7	Existencia de competidores en la zona	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1		1	4
A8	Encarecimiento de insumos tecnológicos	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0		5
Dependencia		2	5	4	7	5	4	6	2	1	6	3	7	52

Fuente: El autor (2015)

La forma en la que es analizada la tabla 4.12, es vista de la siguiente manera: el índice de motricidad total se determinó a través de la sumatoria total de los valores por filas, indicando las veces que cada una de las variables influye a las restantes.

Como se observa la variable externa que ejerce mayor impacto en el sistema según los índices de motricidad fue con ocho (08) puntos: “Inestabilidad política del país” además de otras variables como: “Existencia de proveedores en la zona” y “Retardo en la adquisición de divisas” con siete (07) y seis (06) puntos respectivamente,

Por otra parte, la sumatoria de las columnas representa las veces que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), mostrando el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás, por lo que con un total de siete (07) puntos se evidenció “Inestabilidad política del país”, y “Encarecimiento de insumos tecnológicos”, otras variables de valoración considerable fueron: con seis (06) puntos “Retardo en la adquisición de divisas” y “Inestabilidad política en el país”.

4.2.2.8. Valores de motricidad y dependencia de variables claves en el análisis externo

Para poder comprender un poco mejor la actuación de cada una de las oportunidades y amenazas dentro de la empresa, se determinó el porcentaje de Motricidad y Dependencia de cada una de ellas. La tabla 4.13 recoge los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis externo.

Tabla 4.13.- Porcentaje de motricidad y dependencia de cada variable (factores externos)

Nº	Variables	Mot.	%Mot	Dep.	%Dep.
O1	Constante crecimiento en el desarrollo humano dentro del país, lo que es un factor influyente en el crecimiento económico de una ración	4	7,69	2	3,85
O2	Incremento de la producción petrolera	4	7,69	5	9,62
O3	Acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC'S)	2	3,85	4	7,69
O4	Existencia de proveedores en la zona	7	13,46	7	13,46
A1	Incremento de la tasa de Inflación.	5	9,62	5	9,62
A2	Devaluación monetaria	3	5,77	4	7,69
A3	Retardo en la adquisición de divisas	6	11,54	6	11,54
A4	Existencia de un clima de inseguridad en la zona	3	5,77	2	3,85
A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.	1	1,92	1	1,92
A6	Inestabilidad política del País	8	15,38	6	11,54
A7	Existencia de competidores en la zona	4	7,69	3	5,77
A8	Encarecimiento de insumos tecnológicos	5	9,62	7	13,46
	Total	52	100	52	100

Fuente: El autor (2015)

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

- $IM = \frac{MI}{MT} * 100$

Dónde:

- □□IM= Índice de motricidad.
- □□Mi= Motricidad de la variable i.
- □□MT= Motricidad total general.

Mientras que los cálculos de los índices de dependencia de cada variable interna se realizaron a través de la implementación de la siguiente fórmula:

- $ID = \frac{DI}{DT} * 100$

Dónde:

- □□ID= Índice de Independencia
- □□Di= Dependencia de la variable i
- □□DT= Dependencia Total general

4.2.2.9. Calculo de los valores de ponderación de la matriz EFE

Otro punto a considerar en la evaluación de las variables utilizadas en el análisis interno, es la valoración ponderada de la matriz de los factores externos, la cual se realiza de la siguiente manera:

Se toman las variables externas obtenidas en las distintas zonas analizadas previamente.

Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Externo (VPE).

- $VPE = \%Mot + (1 / \%Dep)$ si $Dep > 0$.

Se calcula el Factor Ponderado Externo (FPE) y la Ponderación Externa (PE) de las variables:

- $FPE = VPE * 100 / TVP$

Dónde:

- $TVP =$ Total de los Valores Ponderados
- $PE = FPE / 100$

A continuación se muestra la tabla 4.14 que reflejan los valores de las ecuaciones planteadas anteriormente:

Tabla 4.14. Valores de ponderación de la matriz EFE

Nº	Variables	%Mot	%Dep.	VPE	FPE	PE
O1	Constante crecimiento en el desarrollo humano dentro del país, lo que es un factor influyente en el crecimiento económico de una ración	7,69	3,85	7,94	7,79	0,08
O2	Incremento de la producción petrolera	7,69	9,62	7,79	7,64	0,08
O3	Acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC'S)	3,85	7,69	3,98	3,90	0,04
O4	Existencia de proveedores en la zona	13,46	13,46	13,53	13,26	0,13
A1	Incremento de la tasa de Inflación.	9,62	9,62	9,72	9,53	0,09
A2	Devaluación monetaria	5,77	7,69	5,90	5,79	0,06
A3	Retardo en la adquisición de divisas	11,54	11,54	11,63	11,41	0,11
A4	Existencia de un clima de inseguridad en la zona	5,77	3,85	6,02	5,90	0,06
A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT.	1,92	1,92	2,44	2,39	0,02
A6	Inestabilidad política del País	15,38	11,54	15,47	15,17	0,15
A7	Existencia de competidores en la zona	7,69	5,77	7,86	7,71	0,08
A8	Encarecimiento de insumos tecnológicos	9,62	13,46	9,69	9,50	0,10
	Total	100	100	101,97	100	1

Fuente: El autor (2015)

4.2.2.10. Matriz de evaluación de los factores externos

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

Para la asignación de la calificación se le solicitó al jefe de la empresa, que calificara dentro del rango de uno (1) a cuatro (4) a cada uno de los factores determinantes para el éxito, todo esto con el objeto de indicar si las estrategias presentes en la institución están respondiendo con eficacia, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala, como se señala en la tabla 4.15.

Tabla 4.15. Matriz de evaluación de los factores externos

Nº	VARIABLES	PI	Calificación	Calificación Ponderada
O1	Constante crecimiento en el desarrollo humano dentro del país, lo que es un factor influyente en el crecimiento económico de una nación	0,08	3	0,24
O2	Incremento de la producción petrolera	0,08	4	0,32
O3	Acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC'S)	0,04	2	0,08
O4	Existencia de proveedores en la zona	0,13	2	0,26
A1	Incremento de la tasa de Inflación.	0,09	1	0,09
A2	Devaluación monetaria	0,06	3	0,18
A3	Retardo en la adquisición de divisas	0,11	1	0,11
A4	Existencia de un clima de inseguridad en la zona	0,06	3	0,18
A5	Sanciones por parte de los organismos tributarios (SENIAT), alcaldías, INPSASEL, LOPCYMAT..	0,02	4	0,08
A6	Inestabilidad política del País	0,15	2	0,30
A7	Existencia de competidores en la zona	0,08	4	0,32
A8	Encarecimiento de insumos tecnológicos	0,10	2	0,20
Total		1	-	2,26

Fuente: El autor (2015)

En la tabla 4.15 se pudo observar que el resultado ponderado fue de 2.26 encontrándose por debajo del promedio que es 2,50; indicando que la empresa

Construcciones y Servicios Anaco C.A., está afrontando débilmente amenazas importantes de su entorno. Tal es el caso de “Incremento de la tasa de inflación” con un peso de 0,09 y la calificación más baja de uno (1). Esta amenaza es consecuencia de situaciones externas debido a la situación económica del país donde las empresas se ven en la necesidad de aumentar sus precios en los productos que ofrecen con la finalidad de mantenerse activos dentro del mercado.

De acuerdo con los resultados detallados de la matriz EFE, se puede percibir que la empresa no tiene una respuesta adecuada a las condiciones dictadas por el incremento progresivo de los índices inflacionarios en la compra de insumos y equipos, disponibilidad de equipos y productos de avanzada tecnología y retraso en la adquisición de divisas, estas son consideradas amenazas latentes ya que si no se aprovecha una oportunidad de la forma adecuada puede convertirse en una amenaza al no ser aprovechada en el momento adecuada, del mismo modo con las amenazas que posee la empresa, es conveniente que se planteen acciones para que estas sean contrarrestas para evitar o reducir el impacto negativo sobre la organización.

4.3. Definición la visión, misión y objetivos de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.

4.3.1. Declaración de la visión de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A

Para la redacción de la visión estratégica de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A se contó con el criterio de la gerente general de la empresa, y parte de los ingenieros (5 personas) con ello surgieron una serie de ideas y propuestas las cuales contribuyeron a la formulación de la visión. Adicional a esto se tomaron bases teóricas como las que plantea Fred David, en su libro de Conceptos de Administración Estratégica; para poder hacer las elecciones sobre qué camino debe

seguir la empresa en un futuro, y poder establecer hacia donde se dirige. En base a esto se enunció la visión estratégica de la empresa.

Con la información obtenida se logró conocer qué quiere llegar a ser la Empresa, obteniéndose la siguiente declaración de visión:

“Ser una empresa vanguardista reconocida dentro y fuera de la región por su solidez y liderazgo en la aplicación de tecnología de punta, aportando resultados óptimos, ofrecer confianza, seguridad y la más alta calidad en los servicios prestados. Destacando además por su dedicación a la formación, capacitación y desarrollo del personal a su cargo, buscando siempre obtener como resultado mayor SOLIDEZ Y RENTABILIDAD para permanecer como empresa líder en el ramo”.

4.3.2. Validación de la visión

Se procedió a la evaluación de visión de la Empresa en base a las especificaciones de los autores Strickland y Thompson (op. cit), donde indica que la correcta redacción de una visión debe dar respuesta a la siguiente pregunta que se presenta a continuación:

- ¿Qué queremos llegar a ser?

Ser una empresa vanguardista reconocida dentro y fuera de la región por su solidez y liderazgo en la aplicación de tecnología de punta, aportando resultados óptimos, ofrecer confianza, seguridad y la más alta calidad en los servicios prestados.

4.3.3. Definición de la misión de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A

A continuación se presenta la Misión formulada para la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A:

Construcciones y Servicios Anaco C.A., somos una empresa dedicada al ramo de la construcción civil en general, comprometidos a ofrecer excelentes productos y servicios ofreciendo servicios de mantenimiento de campos industriales; instalación y reparación de equipos petroleros; reacondicionamiento y tendidos de tuberías, construcción de estaciones de servicios de Gas natural vehicular, construcción de casas misión vivienda Venezuela, proyectos de gasificación ramales para la alimentación de estaciones para GNV como para viviendas. La empresa busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes; realizado por un personal altamente calificado, donde predomina la honestidad, la ética, el respeto y la responsabilidad en el desarrollo de los procesos. Contribuyendo a un desarrollo humano y profesional de nuestro personal; interactuando con la sociedad; generando excelentes oportunidades de negocios y modelando la cultura de trabajo en equipo como clave del éxito”.

4.3.4. Validación de la misión

Teniendo en cuenta la perspectiva de Strickland y Thompson (op. cit), en su libro de “Administración Estratégica” la misión debe dar respuesta a las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, y ¿para qué estamos aquí?, las respuestas que da la misión establecida son las siguientes:

- ¿Quiénes somos?

Construcciones y Servicios Anaco C.A., somos una empresa dedicada al ramo de la construcción civil en general, comprometidos a ofrecer excelentes productos y servicios.

- ¿Qué hacemos?

Ofrecemos servicios de mantenimiento de campos industriales; instalación y reparación de equipos petroleros; reacondicionamiento y tendidos de tuberías, construcción de estaciones de servicios de Gas natural vehicular, construcción de casas misión vivienda Venezuela, proyectos de gasificación ramales para la alimentación de estaciones para GNV como para viviendas.

- ¿Para qué estamos aquí?

Buscamos ser una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes; realizado por un personal altamente calificado, donde predomina la honestidad, la ética, el respeto y la responsabilidad en el desarrollo de los procesos. Contribuyendo a un desarrollo humano y profesional de nuestro personal; interactuando con la sociedad; generando excelentes oportunidades de negocios y modelando la cultura de trabajo en equipo como clave del éxito”.

4.3.5. Establecimiento de objetivos estratégicos según cuadro de mando integral

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

Para la evaluación de los objetivos estratégicos se tomó en consideración las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton (1997) en su libro “Cuadro de Mando Integral”, a fin de que los retos que se plantee la organización abarquen un radio de acción amplio que incluyan perspectivas que vayan hacia lo financiero, hacia los clientes, aprendizaje y desarrollo y procesos internos.

Para realizar el establecimiento de los objetivos asociados a cada perspectiva del cuadro de mando integral es necesario realizar la identificación de los factores claves del éxito (ver tabla 4.16).

Tabla 4.16. Objetivos según perspectivas CMI

NN°	Perspectiva	Factores claves del éxito
1	Aprendizaje y crecimiento	Incrementar al menos en un 50% la capacitación y motivación del capital humano de la empresa para el año 2016.
2	Procesos internos	Certificar en un 60% los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.
		Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 40 % al final del año 2016.
3	Clientes	Garantizar en al menos un 80 % satisfacción a cada uno de los clientes de la empresa.
		Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 20% para finales de año.
4	Financiera	Incrementar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 20% a fin del segundo Trimestre del año 2016.

Fuente: El autor (2015)

4.4. Establecimiento de las estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos formulados para la empresa

En cuanto a la formulación de las estrategias, éstas representan las rutas mediante las cuáles serán alcanzadas las metas de una manera más metódica,

orientándolas siempre hacia el mejoramiento de la situación general de la empresa; para ello, se seleccionaron las estrategias más apropiadas y factibles, con la finalidad de lograr del modo más eficaz y eficiente los objetivos propuestos.

Luego de la realización del análisis interno y externo para conocer las distintas variables que estos arrojan (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), se procede a la formulación y selección de estrategias, para ello primeramente se procedió a aplicar la matriz IE para determinar qué tipo de estrategias son las recomendable, seguidamente se utilizó la herramienta de la matriz FODA para dar origen a estrategias factibles que luego serán desarrolladas.

En la dirección estratégica, uno de los partes del modelo, es la formulación de las estrategias, la cuales consiste en el proceso de generación de las estrategias que más se adecuen al negocio. Para lograr la formulación de las estrategias es necesario cumplir con un conjunto de etapas, entre las que tenemos:

- Etapa de Insumos

En esta etapa se procedió a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., las cuales sirvieron de base para la identificación y evaluación de las estrategias alternativas factibles, la información obtenido de estas matrices proporciona los insumos básicos necesarios para las matrices de la etapa de adecuación y la etapa de decisión.

- Etapa de adecuación

La cual consiste en la aplicación de métodos que permiten definir el tipo de estrategias que deben desarrollarse dentro de la organización esta surge de la información obtenida en la etapa de insumos.

- Etapa de decisión

La cual consiste en la selección de las estrategias definitivas a aplicar dentro de la organización para el logro de los objetivos.

4.4.1. Etapa de adecuación

En la adecuación se analizaron los factores internos y externos claves de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., lo cual representa para esta etapa una valiosa importancia, ya que el desarrollo de las matrices que acá se aplican depende completamente de dicho análisis interno y externo. Ambas herramientas (matrices) son utilizadas para generar estrategias y el perfil empresarial de la organización en estudio.

A continuación se presenta la Matriz FODA y la matriz IE como herramientas utilizadas para el análisis de esta etapa.

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

La formulación de las estrategias se llevó a cabo mediante el análisis de los factores internos y externos que más influyen en la organización. Se utilizaron las Matrices EFI y EFI construidas previamente para formar la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

El uso de ésta matriz permitió la creación de estrategias viables al conocer y estudiar la situación real de la empresa, aprovechando sus fortalezas y oportunidades, y minimizando el impacto de debilidades y amenazas. Cabe destacar que la elaboración de esta matriz se rige por una serie de pasos, los cuales están descritos en el capítulo II de esta investigación.

A continuación se presentan las tablas de la Matriz FODA realizada para la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A.

Tabla 4.17. Estrategias fortalezas – oportunidades (FO)

FO	Oportunidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constante crecimiento en el desarrollo humano dentro del país, lo que es un factor influyente en el crecimiento económico de una ración. 2. Incremento de la producción petrolera. 3. Acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC'S) 4. Existencia de proveedores en la zona
Fortalezas	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Cantidad de personal adecuado para la cobertura eficiente de las actividades 2. Elevado sentido de pertenecía por parte de los trabajadores. 3. Clima laboral agradable. 4. Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa 5. Clientes satisfechos 6. Situación financiera estable en la empresa 7. Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios 8. Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias 9. Disponibilidad de equipos para ejecutar proyectos y actividades 10. Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa 	<p>Fomentar el área de desarrollo de la empresa a otras regiones cercanas (F1, F7, F8, F9, F12, O1, O2)</p> <p>Implementar un sistema de desarrollo de capital humano basado en el talento y competencias de cada uno de los empleados y ajustado a las responsabilidades del cargo (F1, F2, F3, O1, O2, O3)</p>

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.18. Estrategias fortalezas – amenazas (FA)

FA	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la tasa de Inflación 2. Devaluación monetaria. 3. Retardo en la adquisición de divisas 4. Existencia de un clima de inseguridad en la zona 5. Sanciones por parte de los organismos tributarios 6. Inestabilidad política del País 7. Existencia de competidores 8. Encarecimiento de insumos tecnológicos
Fortalezas	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Cantidad de personal adecuado para la cobertura eficiente de las actividades 2. Elevado sentido de pertenecía por parte de los trabajadores. 3. Clima laboral agradable. 4. Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa 5. Clientes satisfechos 6. Situación financiera estable en la empresa 7. Buenas relaciones con entes bancarios y crediticios 8. Espacio físico adecuado para desarrollar las actividades diarias 9. Disponibilidad de equipos para ejecutar proyectos y actividades 10. Áreas espaciosas y bien ubicadas dentro de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar la realización de estudios de factibilidad técnico-económicos, orientados a determinar la viabilidad de compra e implementación de equipos y solicitudes tecnológicas para la optimización de las actividades llevadas a cabo por la empresa (F4, F9, A2, A7,A8)

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.19. Estrategias debilidades – oportunidades (DO)

DO	Oportunidades
	Debilidades

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.20. Estrategias debilidades – amenazas (DA)

DA	
Debilidades	Amenazas
DA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la tasa de Inflación 2. Devaluación monetaria. 3. Retardo en la adquisición de divisas 4. Existencia de un clima de inseguridad en la zona 5. Sanciones por parte de los organismos tributarios 6. Inestabilidad política del País 7. Existencia de competidores 8. Encarecimiento de insumos tecnológicos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal 2. Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores. 3. Ausencia de un plan estratégico en la empresa 4. Carencia de un manual de descripción de cargos 5. Ausencia de una estructura organizativa y línea de autoridad de la organización 6. Ausencia de un plan motivacional para los empleados 7. Insatisfacción de los trabajadores con respecto a la remuneración percibida 8. No se promueve la importancia de satisfacción al cliente 9. Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas 10. Ausencia de indicadores de gestión 11. Ausencia de planes de capacitación y adiestramiento a los trabajadores 12. Cartera de clientes reducida 13. No se mide la satisfacción del cliente 14. Inexistencia de estrategias publicitarias para la promoción de los servicios 15. Inexistencia de desarrollo de investigaciones de mercado 16. Falta de mecanismo de control financiero 17. Ausencia de estrategias para la optimización y máximo aprovechamiento de las instalaciones de la organización 18. Falta de técnicas y medios para la adecuada planificación de proyectos 19.- Ausencia de sistemas de información 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Fomentar las prácticas de planificación para las actividades de la empresa (D1, D2, D3, A1, A2, A7,A8) 2. Preparar planes de capacitación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa (D1, D2, D3,D6, D7, A6)

Fuente: El autor (2015)

Las estrategias resultantes de la aplicación de la matriz FODA, fueron clasificadas de acuerdo a la combinación de factores (tabla 4.21), las cuales fueron adecuadas a las necesidades de la organización, además se formularon estrategias que permitirán disminuir las debilidades.

Tabla 4.21. Estrategias generadas (Matriz FODA)

N	Estrategias FO	N	Estrategias FA
1	Fomentar el área de desarrollo de la empresa a otras regiones cercanas (F1, F7, F8, F9, F12, O1, O2)	1	Impulsar la realización de estudios de factibilidad técnico-económicos, orientados a determinar la viabilidad de compra e implementación de equipos y solicitudes tecnológicas para la optimización de las actividades llevadas a cabo por la empresa (F4, F9, A2, A7,A8)
2	Fomentar un sistema de desarrollo de capital humano basado en el talento y competencias de cada uno de los empleados y ajustado a las responsabilidades del cargo (F1, F2, F3, O1, O2, O3)	2	
N	Estrategias DO	N	Estrategias DA
1	Establecer un sistema de control sistematizado de las operaciones de la empresa (D16, D19, O3)	1	Implementar un plan de auditorías periódicas para los procesos y actividades de la empresa (D1, D2, D3, D4, D10, A1)
2	Implementar sistemas de información para la gestión y automatización de los procesos de la empresa (D4, D10, D19, O2, O3,)	2	Fomentar las prácticas de planificación para las actividades de la empresa (D1, D2, D3, A1, A2, A7,A8)
3	Medir la satisfacción de los clientes (D13, O2)		

Fuente: El autor (2015)

4.4.1.2. Matriz objetivos y estrategias

Una vez generadas los tipos de estrategias es necesario orientarlas y ajustarlas con el logro de los objetivos, es decir se debe agrupar las estrategias que serán utilizadas para el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

El propósito de estas estrategias es ayudar a cumplir los objetivos definidos y enumerados, es por ello que antes de tomar alguna decisión con respecto a que estrategias a seleccionar se debe hacer un análisis de relación objetivos- estrategias, donde las estrategias deben estar guiadas hacia el cumplimiento la organización. En esta etapa se evidencia la combinación armónica de las diversas metodologías utilizadas de forma lógica con un fin común. A continuación una tabla comparativa de las estrategias formuladas de acuerdo a cada objetivo propuesto (ver tabla 4.22)

Tabla 4.22. Alineación de estrategias y objetivos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	
Incrementar al menos en un 50% la capacitación y motivación del capital humano de la empresa para el año 2016.	DA2	Preparar planes de capacitación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa
Certificar en al menos un 60% los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.	DO1	Establecer un sistema de control sistematizado de las operaciones de la empresa.
	DA1	Fomentar las prácticas de planificación para las actividades de la empresa
Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 40 % al final del año 2016.	DO2	Implementar sistemas de información para la gestión y automatización de los procesos de la empresa
Garantizar en al menos un 80 % satisfacción a cada uno de los clientes de la empresa.	DO3	Medir la satisfacción de los clientes
Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 20% para finales de año.	FO1	Incrementar el área de desarrollo de la empresa a otras regiones cercanas
Incrementar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 20% a fin del segundo Trimestre del año 2016	FA1	Controlar de forma eficiente el presupuesto elaborado por la empresa para cubrir sus necesidades

Fuente: El autor (2015)

4.4.1.3. Etapa de decisión

El análisis y estudio pertinente sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. La técnica de adecuación empleada reveló estrategias alternativas viables, por lo que es en la etapa de decisión cuando se decide cuál estrategia se debe seleccionar a partir de una lista de alternativas que ya se han formulado, por orden de importancia.

En esta etapa se decide sobre las estrategias a implementar para lograr los objetivos, para ello, se aplica la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (ver tabla 4.23), esta evalúa cuál de las estrategias resulta factible aplicarlas en comparación con las demás, en función de los factores claves para el éxito de la organización.

Esta matriz hace uso de 4 valores de calificación del atractivo de las estrategias, frente a los factores claves identificados, estos valores son 1, no es atractiva; 2, algo atractiva; 3, bastante atractiva y 4, muy atractiva.

Cada estrategia fue evaluada con respecto a los factores claves detectados, para verificar cuál de ellas es la más adecuada para lograr los objetivos planteados en función de la situación actual en la que se encuentra la empresa

La MCPE se aplicó sólo para seleccionar la prioridad de las estrategias del objetivo dos (2), puesto que el mismo se relaciona con más de una (1) estrategia. Por su parte, no se aplicó esta matriz para los otros objetivos, ya que este se relaciona solo con una (1) estrategia.

Tabla 4.23. Matriz Cuantitativa de planificación estratégica (MCPE), Objetivo 2
Objetivo 2: Certificar los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.

Factores claves		Peso	DO1		DA1	
			CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades	Constante crecimiento en el desarrollo humano dentro del país, lo que es un factor influyente en el crecimiento económico de una nación.	0,10	3	0,30	2	0,20
	Incremento de la producción petrolera	0,07	4	0,28	1	0,07
	Acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC'S).	0,03	2	0,06	3	0,09
	Existencia de proveedores en la zona	0,15	4	0,60	2	0,30
Amenazas	Incremento de la tasa de Inflación	0,10	1	0,10	3	0,30
	Devaluación monetaria	0,08	2	0,18	2	0,16
	Retardo en la adquisición de divisas	0,12	1	0,12	3	0,36
	Sanciones por parte de los organismos tributarios	0,03	2	0,06	2	0,06
	Existencia de competidores	0,08	3	0,24	4	0,32
	Encarecimiento de insumos tecnológicos	0,10	3	0,30	3	0,30
Fortalezas	Cantidad de personal adecuado para la cobertura eficiente de las actividades	0,02	3	0,06	1	0,02
	Elevado sentido de pertenecía por parte de los trabajadores.	0,03	2	0,06	2	0,06
	Clima laboral agradable	0,06	3	0,18	2	0,12
	Control sobre los bienes, equipos y herramientas de la empresa	0,02	4	0,08	2	0,04
	Existencia de un sistema de aseguramiento de calidad	0,04	3	0,12	2	0,18

Fuente: El autor (2015)

**Continuación. Tabla 4.23. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE),
Objetivo 2**

Objetivo 2: Certificar los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.						
Debilidades		Peso	DO1		DA1	
			CA	TCA	CA	TCA
Debilidades	Desconocimiento de la misión, visión por parte del personal	0,02	1	0,02	3	0,06
	Falta de divulgación y comunicación de los objetivos, metas y estrategias de la empresa a los trabajadores.	0,05	1	0,05	3	0,15
	Factores claves	Peso	DO1		DA1	
			CA	TCA	CA	TCA
Debilidades	Ausencia de un plan estratégico en la empresa	0,07	2	0,14	4	0,28
	Carencia de un manual de descripción de cargos	0,03	4	0,12	2	0,06
	Ausencia de una estructura organizativa y línea de autoridad de la organización	0,04	4	0,08	3	0,12
	Ausencia de un plan motivacional para los empleados	0,02	1	0,02	3	0,06
	Insatisfacción de los trabajadores con respecto a la remuneración percibida	0,04	3	0,12	1	0,04
	Ausencia de control de cumplimiento de objetivos y metas	0,05	2	0,10	3	0,15
	Ausencia de estrategias para la optimización y máximo aprovechamiento de las instalaciones de la organización	0,01	2	0,02	3	0,03
	Falta de técnicas y medios para la adecuada planificación de proyectos	0,06	2	0,12	2	0,12
	Ausencia de sistemas de información	0,04	3	0,12	3	0,12
		Total			3,81	

Fuente: El autor (2015)

Si observamos los resultados obtenidos en el análisis de las estrategias asociadas al objetivo que consiste en “Certificar los trabajos a tiempo y en

especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad”, se ponderaron un total de 2 estrategias, resaltando mayor calificación de atractivo la DA1 con un puntaje de 4,28 (ver tabla 4.23)

Una vez que se ha determinado el atractivo total de todas las estrategias, se agruparon según el orden de prioridad, tal como se muestra en la tabla 4.29, la cual se detalla a continuación.

Tabla 4.24. Objetivos y estrategias priorizadas

	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	
	Incrementar al menos en un 50% la capacitación y motivación del capital humano de la empresa para el año 2016.	DA2	Preparar planes de capacitación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa
	Certificar los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.	DA1	Fomentar las prácticas de planificación para las actividades de la empresa
		DO1	Establecer un sistema de control sistematizado de las operaciones de la empresa.
	Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 40 % al final del año 2016.	FA2	Preparar planes de distribución de planta adecuada a las operaciones y siguiendo normas de seguridad
	Garantizar en al menos un 80 % satisfacción a cada uno de los clientes de la empresa.	DO3	Medir la satisfacción de los clientes
	Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 20% para finales de año.	FO1	Incrementar el área de desarrollo de la empresa a otras regiones cercanas
	Incrementar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 20% a fin del segundo Trimestre del año 2016	FA1	Controlar de forma eficiente el presupuesto elaborado por la empresa para cubrir sus necesidades

Fuente: El autor (2015)

4.5. Elaboración de los planes de acción para el logro de las estrategias para el mejoramiento de las actividades de la empresa

Una vez culminada la selección de estrategias más convenientes a utilizar para el alcance de los objetivos de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., se procedió a la formulación de los planes de acción, con el objeto de especificar las actividades requeridas para lograr la ejecución de las estrategias y, por ende, alcanzar cada objetivo trazado, buscando así la programación y coordinación de una secuencia lógica de actividades que permitan materializar los objetivos estratégicos previamente señalados.

Para la construcción de los planes de acción fue necesario enumerar cada una de las actividades a realizar en forma secuencial, así como también el personal responsable, la duración estimada, los recursos asignados y los mecanismos de retroalimentación, por medio del cual se proporciona la información o los resultados emitidos de cada uno de los pasos involucrados en el plan de acción. Las tablas N° 4.25 a la 4.31

Tabla 4.25. Plan de acción, objetivo1 estrategia DA2

Objetivo	Incrementar al menos en un 50% la capacitación y motivación del capital humano de la empresa para el año 2016.			
Estrategia	Preparar planes de capacitación de los trabajadores de todas las áreas de la empresa.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Establecer necesidades de adiestramiento.	Gerente General	2 semanas	Consumibles Humanos	Entrevistas. Informe de detección de necesidades.
Precisar las acciones o ejes prioritarios de adiestramiento.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Informe sobre adiestramientos necesarios.
Crear la lista preliminar de candidatos a recibir capacitación.	Gerente General Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Listado de candidatos
Determinar recursos necesarios	Gerente General	3 semanas	Consumibles Humanos	Presupuesto
Definir la lista definitiva del personal que recibirá la instrucción.	Gerente General	1 semanas	Consumibles Humanos	Listado de empleados a recibir adiestramiento
Realizar la contratación de la empresa u organismo encargado de capacitar o adiestrar al personal.	Gerente General Administradora	6 semanas	Consumibles Humanos	Contrato o acuerdo
Llevar a cabo las acciones de formación programadas.	Empresa u organismo de adiestrador	A convenir	Consumibles Humanos	Cursos de adiestramiento
Efectuar seguimiento sobre el nivel de capacitación de los empleados del departamento, a fin de garantizar su actualización permanente de conocimiento.	Gerente General Administradora	Permanente	Consumibles Humanos	Informe de control y seguimiento

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.26. Plan de acción, objetivo 4 estrategia DO2

Objetivo	Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 40 % al final del año 2016.			
Estrategia	Implementar sistemas de información para la gestión y automatización de los procesos de la empresa			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Solicitar presupuestos para implementación de sistemas de información automatizados.	Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Presupuesto
Seleccionar la opción más conveniente para la empresa.	Gerente General Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Reunión
Contactar a la casa de software seleccionada para concretar la adquisición del sistema.	Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Orden de compra
Implementar el sistema de información	Casa o empresa de software	1 semanas	Consumibles Humanos	Sistema de información
Efectuar la capacitación a los empleados para el manejo del sistema de información	Casa o empresa de software	1 mes	Consumibles Humanos	Cursos de capacitación
Actualizar y revisar el buen funcionamiento de sistema de información	Casa o empresa de software	Permanente	Consumibles Humanos	Soporte técnico de sistemas Manuales de usuario

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.27. Plan de acción, objetivo 5 estrategia DO3

Objetivo	Garantizar total satisfacción a cada uno de los clientes de la empresa.			
Estrategia	Medir la satisfacción de los clientes			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Diagnosticar la cantidad de clientes potenciales que posee la empresa actualmente	Gerente General Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Informe de clientes potenciales
Conocer la información sobre nuevas tendencias de publicidad y mercadeo.	Gerente General Administradora	2 semana	Consumibles Humanos	Información de nuevas tendencias
Determinar los medios de publicidad y mercadeo a implementar para la promoción de productos y servicios.	Gerente General Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Lista de medios de publicidad y mercadeo
Implementar los medios de publicidad y mercadeo seleccionados previamente.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Implementación
Evaluar la efectividad de los medios seleccionados.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Informe de efectividad de implementación de medios
Realizar mejoras en caso de no ser efectivos los medios de publicidad y mercadeo anteriormente seleccionados.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Reestructuración de medios

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.28. Plan de acción, objetivo 6 estrategia FO3

Objetivo	Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 20% para finales de año.			
Estrategia	Incrementar el área de desarrollo de la empresa a otras regiones cercanas			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar un estudio sobre la necesidad de incluir las actividades de mercadeo en la empresa	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Estudio de necesidades
Proponer y seleccionar las actividades de mercadeo que serán aplicadas en la empresa.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Reunión Torbellino de ideas Listado de actividades seleccionadas
Notificar a la Gerencia General sobre la introducción de actividades de marketing en la empresa.	Administradora	1 semanas	Consumibles Humanos	Reunión
Seleccionar la modalidad en que se ejecutarán las actividades de mercadeo.	Gerente General Administradora	1 semanas	Consumibles Humanos	Reunión
Crear grupos de trabajo para desarrollar las actividades de mercadeo (en caso de que se haga con personal interno) o su respectivo monitoreo (en lugar de que se proponga la contratación de una empresa ejecutora de éstas tareas).	Gerente General Administradora	1 semanas	Consumibles Humanos	Grupos de Trabajo o Contratación de empresa de consultoría de mercadeo
Realizar reuniones para informar el resultado de seguimiento de las actividades de mercadeo emprendidas.	Gerente General Administradora	1 semanas	Consumibles Humanos	Reuniones Informes de seguimiento

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.29. Plan de acción, objetivo 7 estrategia FA1

Objetivo	Incrementar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 20% a fin del segundo Trimestre del año 2016.			
Estrategia	Controlar de forma eficiente el presupuesto elaborado por la empresa para cubrir sus necesidades			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar un inventario de todos los equipos y maquinarias disponibles en la empresa.	Administradora	3 semanas	Consumibles Humanos	Listado de maquinarias y equipos
Presentar un informe sobre los equipos disponibles y de los que se necesitan para su adquisición.	Administradora	1 semana	Consumibles Humanos	Reunión Informe
Solicitar presupuestos en el mercado de equipos y materiales que se adapten a las actividades que realizan	Administradora	3 semanas	Consumibles Humanos	Presupuestos
Efectuar el estudio técnico para analizar las características de los equipos a adquirir, la distribución de planta para su colocación, la disponibilidad de refacciones y repuestos.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Estudio técnico
Determinar la viabilidad económica para la adquisición de los equipos que se desean solicitar.	Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Estudio económico
Presentar el informe conclusivo del estudio de factibilidad técnico-económico para conocer la viabilidad del mismo.	Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Reunión
En caso de resultar viable el estudio, proceder a la adquisición de los equipos y maquinarias seleccionados.	Gerente Administrativo	3 semanas	Consumibles Humanos	Orden de compra
Capacitar a los trabajadores para el uso de los nuevos equipos y maquinarias.	Gerente General Administradora	2 semanas	Consumibles Humanos	Cursos de capacitación

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.30. Plan de acción, objetivo 2 estrategia DO2

Objetivo	Certificar los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.			
Estrategia	Establecer un sistema de control sistematizado de las operaciones de la empresa.			
Acciones a Realizar	Responsabilidad	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Revisar los procesos internos de la empresa	Gerente General Administradora	2 mese	Consumibles Humanos	Informe de procedimientos de trabajo
Identificar las variables claves a ser medidas.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Listado de variables claves por proceso
Diseñar los indicadores de gestión, basados en las variables claves.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Listado de indicadores
Difundir los indicadores de la empresa y la información sobre la metodología de aplicación.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Informe de gestión
Realizar prueba piloto	Gerente General Administradora	2 meses	Consumibles Humanos	Prueba piloto
Efectuar la auditoría interna de los indicadores.	Gerente General Administradora	1 mes	Consumibles Humanos	Informe de auditoría interna
Realizar auditoría externa.	Empresa auditora externa	1 mes	Consumibles Humanos	Informe de auditoría externa

Fuente: El autor (2015)

4.6. Creación de indicadores de gestión basado en el cuadro de mando integral (CMI) para la empresa

4.6.1. Perspectivas del sistema balanceado de indicadores

A continuación se pretende relacionar los objetivos estratégicos formulados para la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., expuestos en la sección anterior con cada una de las perspectivas mostradas por Kaplan y Norton (1997), buscando posteriormente definir indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y construir un mapa de estrategias.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento de gestión integrado con la planificación estratégica, los procesos divisionales y el análisis de rendimiento de una organización, a fin de monitorear la ejecución de los planes estratégicos y operativos mediante el seguimiento de objetivos claves, proyectos e indicadores, es decir, un CMI es un instrumento para ejecutar el cambio y medir su progreso.

Sólo se deben definir los planes que mide el CMI sean precisamente los planes de cambio. El proceso de medición de un CMI exige seguir una estructura muy metódica y lógica, donde se marcan los puntos importantes y se mantienen discusiones muy saludables sobre los detalles de la ejecución.

El CMI permite que la empresa, pueda seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observa el progreso en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesita para un crecimiento futuro. Para ello, es necesario que el sistema bajo estudio comprenda claramente cuál es su misión – visión, y de acuerdo a éstas, conocer a plenitud sus objetivos estratégicos, los cuales permitirán llegar al cumplimiento de dicha misión.

Es importante destacar que una vez definida la estrategia, se construye el Cuadro de Mando Integral, transformando la misión – visión – estrategias en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Proceso Interno así como Aprendizaje y Crecimiento.

4.6.2. Fase 1. Definición de la orientación estratégica de la organización

La misión – visión, identificación de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas dieron base para la definición de los objetivos estratégicos que representan eficazmente la dirección y la toma de decisiones de la empresa, los cuales fueron enmarcados dentro de las perspectivas del CMI.

4.6.2.1. Perspectiva hacia el aprendizaje y crecimiento

- Incrementar al menos en un 50% la capacitación y motivación del capital humano de la empresa para el año 2016.

Este objetivo se identifica con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es el motor impulsor del resto de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la misma refleja los conocimientos y habilidades que la organización posee para llevar a cabo todos y cada uno de los servicios prestados. El nivel de desempeño del trabajador indica el rendimiento sobre las capacidades necesarias para el cumplimiento de las actividades. Es de vital importancia que los empleados tengan un alto nivel de conocimiento, estén capacitados para servir, emplear y ofrecer los últimos avances tecnológicos del mercado, con el fin de brindar un servicio de calidad que permita alcanzar los objetivos del resto de las perspectivas.

La motivación es otro punto fundamental que se encuentra inmerso dentro del desempeño laboral, pues si los empleados están involucrados, harán un trabajo de calidad y la productividad de la organización aumentará. De la misma manera, se espera que con el presente objetivo se incremente la cantidad de clientes y, por ende, aumenten los ingresos financieros, logrando así un mejor nivel de competitividad en el mercado.

4.6.2.2. Perspectiva de procesos internos

- Certificar los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.
- Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 40 % al final del año 2016.

Como es notorio, este objetivo se identifica claramente con la perspectiva de los procesos internos, ya que este se enfoca en aumentar el nivel de productividad de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., buscando así obtener un mejor desarrollo de las operaciones y procesos dentro de la organización, una correcta utilización de los recursos, y por tanto, el logro de altos niveles de rendimiento financiero, sin dejar de lado el rol que debe jugar el área gerencial, así como los procesos internos.

4.6.2.3. Perspectiva hacia los clientes

- Garantizar total satisfacción a cada uno de los clientes de la empresa.
- Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 20% para finales de año.

Estos objetivos se clasifican dentro de la perspectiva de clientes, ya que lo que busca la organización es atraer y retener la mayor cantidad posible de clientes. Para lograr el desempeño financiero que la organización desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con estos objetivos, en esta perspectiva, se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre la empresa. En el mismo sentido, en este enfoque se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, integrándolos en una propuesta de valor para poder así centrarse en los procesos que para ellos son importantes y que logran su mayor índice de satisfacción.

Además, el cumplimiento de estos objetivos es de real importancia para lograr que el panorama financiero sea próspero, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas o servicios prestados, situación que es el efecto de clientes que prefieren los servicios de la empresa, tomando en cuenta sus necesidades.

4.6.2.4. Perspectiva financiera

- Incrementar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 20% a fin del segundo Trimestre del año 2016.

Como se puede observar claramente, este objetivo se identifica con la perspectiva financiera, ya que la misma abarca todo lo relacionado con el capital financiero de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., en el que se ven inmersas las actividades llevadas por la misma, lo que proporciona una serie de herramientas que brindan un mejor aprovechamiento de los recursos. Con el desarrollo de este objetivo, se busca satisfacer las expectativas de los accionistas y propietarios para que la empresa pueda ser considerada financieramente exitosa.

Esta parte del CMI se enfoca a los requerimientos de crear valor para los propietarios como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo y rentabilidad de la organización; lo cual garantiza la estabilidad de la compañía y facilita el aprovechamiento de oportunidades que contribuyan con el crecimiento de esta.

El Cuadro de Mando Integral plantea que la situación financiera de la empresa se va a medir con el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas restantes.

4.6.3. Fase 2. Objetivos, vectores y medidas estratégicas

En esta Fase se inicia con la definición de los detalles de la intención de los objetivos mostrados en la Fase anterior.

Luego de haber formulado los objetivos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) así como la estrategia pertinente, se establece un modelo de perspectivas o arquitectura del mismo y se identificarán los vectores estratégicos que son más que un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Posteriormente, para cada objetivo estratégico de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., se diseñan indicadores claves, los cuales permitirán medir el curso del cumplimiento de los objetivos. Se tomará en cuenta para cada indicador los resultados de desvíos porcentuales de un período a otro según sea el caso.

Es responsabilidad del analista, determinar la situación final, se indicarán situaciones favorables para la organización (verde) estabilidad (amarillo) situación desfavorable (rojo), es importante resaltar que al momento de implantar un CMI deberá hacer una revisión del estado actual de los indicadores propuestos.

La tabla 4.31 muestra los indicadores o medidas claves asociadas a cada objetivo y perspectiva que permitirán evaluar en qué medidas se están logrando los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 4.31.-Relación Objetivos vs Indicador Causa- Efecto

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	
	INDICADORES DE EFECTOS	INDICADORES DE CAUSAS
1. Incrementar al menos en un 50% la capacitación y motivación del capital humano de la empresa para el año 2016.	Destrezas Adquiridas por los empleados	Cantidad de programas de capacitación anuales
2. Certificar en al menos 60% los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.	Aumento de la Rentabilidad	Incremento de operaciones con la menor cantidad de tiempo y recurso
3. Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 40 % al final del año 2016.	Aumento de la Rentabilidad	Incorporar procesos innovadores
4. Garantizar en al menos un 80 % satisfacción a cada uno de los clientes de la empresa.	Grado de satisfacción de los clientes	Cantidad de productos y servicios ejecutados a tiempo
5. Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 20% para finales de año.	Rentabilidad del cliente	Impacto de la publicidad
6. Incrementar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 20% a fin del segundo Trimestre del año 2016	Utilidades Brutas	Inversión en nuevos productos y servicios

Fuente: El autor (2015)

4.6.4. Fase 3. Descripción de estrategias e indicadores

El paso siguiente y concerniente al diseño del Cuadro de Mando Integral es la realización de la descripción específica de las estrategias y los indicadores. Para el estudio detallado de cada una de las estrategias formuladas por objetivo del se elaboraron los planes de acción, los cuales representan el medio a través del cual se logran dichos objetivos, estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo, también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesaria. Ver tabla 4.32 a la 4.43.

Tabla 4.32. Indicadores de desempeño (1/12)

PERSPECTIVA HACIA EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Incrementar al menos en un 50% la capacitación y motivación del capital humano de la empresa para el año 2016.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Cantidad de programas anuales	Permite conocer el grado de capacitación a los empleados, permitiéndoles estar al día en cuanto al servicio prestado y de esta manera medir el grado de conocimientos de los empleados. Se tendrá un control de este indicador por medio de documentación existente de cada curso, con el que se conocerá el número total de jornadas cada año.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	CPCA	Anual
ANÁLISIS DE DESVIO		
$CPCA0 - CPCA1 \geq 0,5 CPCA1$ Si el porcentaje es mayor que el 50%, entonces se considera que el proceso de formación para los empleados de la organización ha sido exitoso.	$0 \leq CPCA0 - CPCA1 < 0,5 CPCA1$ Si el porcentaje de empleados que recibieron la formación se ubica en este rango, se considera que el resultado se encuentra en valores aceptados, pero se deben promover y ejecutar mecanismos para aumentar a éstos.	$CPCA0 - CPCA1 < 0 CPCA1$ Si el porcentaje final es menor que cero (0) entonces se considera que el proceso de formación para los empleados no arrojó los resultados esperados, por lo que será necesario incentivar los programas de capacitación anual.
VARIABLES		
CPCA: Cantidad de programa de capacitación anual.		
CPCA0: Porcentaje de empleados que recibieron capacitación en el año actual		
CPCA1: Porcentaje de empleados que recibieron capacitación en el año anterior		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.33. Indicadores de desempeño (2/12)

PERSPECTIVA HACIA EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Incrementar al menos en un 50% la capacitación y motivación del capital humano de la empresa para el año 2016.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE EFECTOS	DESCRIPCIÓN	
Destrezas adquiridas por los empleados	Conocer la cantidad de habilidades que posee cada empleado de acuerdo a los cursos de capacitación que se han realizado durante su estadía en La empresa permitiendo de esta manera ofrecer una gran variedad y mejor calidad en servicios	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$CHA = 1HA + 2HA + \dots + nHA$	Mensual
ANÁLISIS DE DESVIO		
Si la cantidad de habilidades adquiridas por el empleado $CHA > 2$, el empleado se destaca en su desempeño laboral	Si la cantidad de habilidades adquiridas por el empleado $0 < CHA < 2$, el empleado debe motivarse a mejorar y ser más eficiente, buscando garantizar el buen desarrollo en las actividades de la organización	Si la cantidad de habilidades adquiridas por el empleado $CHA < 0$, este no se destaca en su desempeño laboral. En este caso, será el jefe de quien deberá preocuparse por aumentar sus destrezas.
VARIABLES		
CHA: Cantidad de Habilidades Adquiridas		
1HA: 1ra habilidad adquirida		
2HA: 2da habilidad adquirida		
nHA: n habilidad adquirida		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.34 Indicadores de desempeño (3/12)

PERSPECTIVA HACIA EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Certificar en al menos 60% los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE EFECTO	DESCRIPCIÓN	
Incremento de operaciones con la menor cantidad de tiempo y recurso	Conocer el incremento anual en la producción que experimentan los procesos internos, buscando obtener el máximo de operaciones con el menos tiempo y recurso	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	Si prod 2016 > prod 2015 $Iprod = \frac{Prod\ 2016 - 1}{Prod\ 2015} * 100$ Si prod 2016 < prod 2015 $Iprod = \frac{Prod\ 2015 - 1}{Prod\ 2016} * 100$	Anual
ANÁLISIS DE DESVIO		
Si Iprod \geq 60% , la organización ha cumplido con el estándar de productividad establecido para el año en cuestión	Si 30% \leq Iprod < 60% la organización debe preocuparse por mejorar sus niveles de producción para el año estudiado	Si Iprod < 30% la organización no logro cumplir con el estándar de productividad establecido para el año de estudio.
VARIABLES		
Iprod: índice de productividad Prod 2015: Productividad del año 2015 Prod 2016: Productividad del año 2016		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.35. Indicadores de desempeño (4/12)

PERSPECTIVA HACIA EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVO	Certificar en al menos 60% los trabajos a tiempo y en especificación sin sacrificar la calidad ni la seguridad.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Aumento de la Rentabilidad	Conocer si gana dinero (utilidad) y por ende representa un factor importante para el logro de sus estrategias lo cual permite cumplir con sus objetivos	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Semestral	AR= Utilidad neta/ Patrimonio	Semestral
ANÁLISIS DE DESVIO		
Si $AR \geq$ Patrimonio la organización está en capacidad de adquirir productos y equipos de última tecnología para aumentar la calidad de sus servicios ofrecidos que gestionen la certificación	Si $AR =$ Patrimonio la organización se encuentra en un estado de equilibrio, sin embargo debe preocuparse por adoptar políticas que le permitan incrementar su patrimonio, ya que de lo contrario estaría incursionando en un ambiente de incertidumbre	Si $AR <$ Patrimonio representa un grave problema para la organización, pudiendo este venirse a la quiebra y cierre total del mismo
VARIABLES		
AR: Aumento de Rentabilidad.		
Utilidad Neta: Es la utilidad resultante después de restar y sumar la utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y reserva legal.		
Patrimonio: Es el conjunto de bienes y derechos pertenecientes a una persona física o jurídica así como también a una organización u empresa.		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.36. Indicadores de desempeño (5/12)

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 40 % al final del año 2016.	
RESPONSABLE	Gerente General	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Incorporar procesos innovadores	La incorporación de procesos innovadores permite incrementar la capacidad de producción y optimización en los tiempos de ejecución.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$TPI = TPIA0 - TPIA1$	Anual
ANÁLISIS DE DESVIO		
$\%(TPIA0 - TPIA1) \geq 40\% TPCA1$	$\%(TPIA0 - TPIA1) \geq 40\% TPCA1$	$\%(TPIA0 - TPIA1) < 40\% TPCA1$
Si el porcentaje de procesos es mayor a la cantidad de procesos del año anterior, entonces se considera que el proceso de innovación ha sido exitoso.	Si el porcentaje de procesos de innovación se ubica en este rango se considera que el resultado se encuentra en valores aceptados, pero se debe promover y ejecutar mecanismos para aumentar esto.	Si el porcentaje final de procesos innovadores es menor en relación con el año anterior entonces el proceso de innovación no arrojó los resultados esperados, por lo que será necesario proponer mecanismos que aumenten la capacidad tecnológica de la empresa.
VARIABLES		
<p>PI: Procesos Innovadores</p> <p>TPIA0: Total de procesos innovadores del año actual</p> <p>TPIA1: Total de procesos innovadores del año anterior</p>		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.37. Indicadores de desempeño (6/12)

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVO	Mejorar la capacidad tecnológica de la empresa al menos en un 40 % al final del año 2016.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE EFECTOS	DESCRIPCIÓN	
Aumento de la rentabilidad	Conocer si gana dinero (utilidad) y por ende representa un factor importante para el logro de sus estrategias lo cual permite cumplir con sus objetivos	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$AR = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}$	Anual
ANÁLISIS DE DESVIO		
Si $AR \geq \text{Patrimonio}$, la organización está en capacidad de adquirir productos y equipos de última tecnología para aumentar la calidad de sus productos y servicios ofrecidos.	Si $AR = \text{Patrimonio}$, la organización se encuentra en un estado de equilibrio, sin embargo debe preocuparse por adoptar políticas que le permitan incrementar su patrimonio, ya que de lo contrario estaría incursionando en un ambiente de incertidumbre.	Si $AR < \text{Patrimonio}$, representa un grave problema para la organización, pudiendo esta venirse a la quiebra y cierre total de la misma.
VARIABLES		
AR: Aumento de rentabilidad		
Utilidad Neta: Es la utilidad resultante después de restar y sumar la utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y reserva legal.		
Patrimonio: Es el conjunto de bienes y derechos pertenecientes a una persona física o jurídica así como también a una organización u empresa.		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.38 Indicadores de desempeño (7/12)

PERSPECTIVA HACIA LOS CLIENTES		
OBJETIVO	Garantizar en al menos un 80 % satisfacción a cada uno de los clientes de la empresa.	
RESPONSABLE	Gerente General	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Cantidad de productos y servicios ejecutados a tiempo	A través de este indicador, se dará a conocer si la cantidad de productos y servicios realizados en el periodo establecido, ha influido en el grado de satisfacción de los clientes mediante la aplicación de encuestas.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$\%UC = ((TCE - UI) * 100\%) / TCE$	Semestral
ANÁLISIS DE DESVIO		
%US \geq 80%TUE; Si el porcentaje de clientes satisfechos luego de la aplicación de las encuestas es \geq 80% en relación con el total de los clientes encuestados, entonces las nuevas prácticas adoptadas por la empresa están respondiendo de manera positiva.	Si el porcentaje de clientes satisfechos luego de la aplicación de las encuestas es un \geq 50% en relación con el total de los clientes encuestados, las nuevas prácticas adoptadas por la empresa están respondiendo positivamente pero se deben continuar ejecutando para aumentar dicho porcentaje de satisfacción.	%US $<$ 50%TUE; Si el porcentaje de clientes satisfechos luego de la aplicación de las encuestas es un $<$ 50% en relación con el total de los clientes encuestados, las nuevas prácticas adoptadas por la empresa no están respondiendo positivamente, verificar la ejecución de las mismas.
VARIABLES		
TCE: Total clientes encuestados %UC: Porcentaje de clientes satisfechos CI: Clientes insatisfechos		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.39. Indicadores de desempeño (8/12)

PERSPECTIVA HACIA LOS CLIENTES		
OBJETIVO	Garantizar en al menos un 80 % satisfacción a cada uno de los clientes de la empresa.	
RESPONSABLE	Gerente General	
INDICADOR DE EFECTOS	DESCRIPCIÓN	
Grado de satisfacción y fidelización de los clientes	Nos permitirá conocer el grado de satisfacción y fidelización de los clientes mediante la aplicación de encuestas, lo cual indicara que los trabajos se están ejecutando de manera efectiva y cumpliendo con el requerimiento de los mismos.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Semestral	Mediante las encuestas realizadas se darán a conocer la cantidad de clientes satisfechos con los productos y servicios.	Semestral
ANÁLISIS DE DESVIO		
Si la cantidad de clientes satisfechos es mayor al 80%, entonces se considera que el grado de satisfacción es excelente y por ende su grado de fidelidad continua.	Si la cantidad de clientes satisfechos es mayor al 50%, entonces se considera que el grado de satisfacción es excelente, pero de deben ejecutar actividades que incrementen la satisfacción del cliente.	Si la cantidad de clientes satisfechos es menor al 50%, entonces las actividades programadas no se están ejecutando de manera efectiva por ende se muestra descontento por parte de los clientes.

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.40. Indicadores de desempeño (9/12)

PERSPECTIVA HACIA LOS CLIENTES		
OBJETIVO	Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 20% para finales de año.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Impacto de la publicidad	A través de este indicador, se dará a conocer la cantidad de clientes que se han obtenido mediante campañas publicitarias realizadas en los distintos medios	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	Mediante las encuestas realizadas se darán a conocer la cantidad de clientes que se obtuvieron por medio de las campañas publicitarias.	Trimestral
ANÁLISIS DE DESVIO		
Si la cantidad de clientes captados trimestralmente a través de campañas publicitarias es ≥ 2 , se obtuvo un buen desempeño en la gestión de captación de clientes	Sí; 0 < cantidad de clientes captados trimestralmente a través de campañas publicitarias es < 2, es preciso revisar la gestión para la captación de clientes.	Si la cantidad de clientes captados trimestralmente a través de campañas publicitarias es = 0, no ha sido productiva o exitosa la gestión para la captación de nuevos clientes.

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.41. Indicadores de desempeño (10/12)

PERSPECTIVA HACIA LOS CLIENTES		
OBJETIVO	Incrementar la cantidad de clientes de la empresa al menos un 20% para finales de año.	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE EFECTOS	DESCRIPCIÓN	
Rentabilidad del cliente	Mediante este indicador se da a conocer el beneficio de un cliente o de un segmento, después de descontar los gastos necesarios para mantener ese cliente.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$RC = \text{ÓFF} - (Cp + Cs + Ca)$	Mensual
ANÁLISIS DE DESVIO		
Si $RC \geq 2\%$ los clientes son rentables para la organización	Si $RC \geq 2\%$ los clientes son rentables para la organización Si $0 < RC < 2\%$ los clientes pudieran ser o no rentables para la organización.	Si $RC < 0\%$ los clientes no representan rentabilidad para la organización
VARIABLES		
<p>RC: Rentabilidad del Cliente.</p> <p>FF: Flujos Futuros de Ingresos de clientes. Representan el porcentaje de ingresos futuros que tendrá la organización por cada cliente.</p> <p>Cp: Costo del Producto. Cantidad de dinero que el cliente debe pagar por su adquisición.</p> <p>Cs: Costo del Servicio. Cantidad de dinero que el cliente debe pagar por su adquisición</p> <p>Ca: Costo de Adquisición. Se refieren a los costos globales de adquisición de un activo, junto con el precio de compra real, los factores de costo de adquisición en consideración, tales como costo de cierre o cualquier gasto que se incurra como parte de la actividad de compra.</p>		

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.42. Indicadores de desempeño (11/12)

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	Incrementar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 20% a fin del segundo Trimestre del año 2016	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE CAUSA	DESCRIPCIÓN	
Inversión en nuevos productos y servicios	Este indicador da a conocer la cantidad de recursos financieros que el Gerente está dispuesto a invertir en la compra de nuevos productos y equipos para ofrecer servicios.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	Se contabilizara la cantidad de nuevos productos y equipos adquiridos	Mensual
ANÁLISIS DE DESVIO		
Si la cantidad de productos y equipos es $\geq 15\%$ mensualmente, el Gerente está aprovechando al máximo su inversión.	Si la cantidad de productos y equipos es $= 15\%$ mensualmente, el Gerente debe decidir si tomar el riesgo o no de invertir	Si la cantidad de productos y equipos es $\leq 5\%$ mensualmente, el Gerente no debe invertir, ya que se podrían generar pérdidas dentro de la empresa

Fuente: El autor (2015)

Tabla 4.43. Indicadores de desempeño (12/12)

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO	Incrementar los márgenes de ganancias de la empresa al menos en un 20% a fin del segundo Trimestre del año 2016	
RESPONSABLE	Gerente General y Administradora	
INDICADOR DE EFECTOS	DESCRIPCIÓN	
Utilidades Brutas	Este indicador da a conocer el margen de ingreso de los productos y/o servicios prestados por la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A. (expresado en Bolívares) lo cual permite la rentabilidad de la organización y la estabilidad económica.	
PERIODO	FORMULA	ACTUALIZACIÓN
Anual	$UB = \text{Precio del Producto} - \text{Costo de ventas}$	Mensual
ANÁLISIS DE DESVIO		
UB0-UB-1 $\geq 0,3 \times 100$ UB-1 La utilidad bruta actual de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A, ha aumentado 20% o más lo cual se traduce en ganancias y rentabilidad económica para la organización.	0 \leq UB0-UB-1 $< 0,3 \times 100$ UB-1 La utilidad bruta actual de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A, varía en un rango de 0 a 20%	UB0-UB-1 $< 0 \times 100$ UB-1 La utilidad bruta actual de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A es menor que el 20% con respecto a la anterior, por lo que deben realizarse actividades que permitan aumentar el dicho porcentaje.
VARIABLES		
<p>UB: Utilidades Brutas</p> <p>Precio del Producto: Es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios.</p> <p>Costo de Ventas: Es el costo que posibilita el proceso de ventas y comercialización de los bienes o servicios a los clientes.</p> <p>UB-0= Utilidad Actual</p> <p>UB-1= Utilidad del Año Anterior</p>		

Fuente: El autor (2015)

4.6.5. Fase 4. Comunicación implantación y automatización

Esta Fase se centra en la puesta en marcha de los planes de acción, diseñados para la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A, de forma tal que pueda ejecutarse con los recursos y capacidad que tenga el sistema bajo estudio en su actualidad.

La puesta en práctica o implantación del Cuadro de Mando Integral empieza con la difusión y comunicación de la Misión – Visión, Objetivos y Estrategias a todo el personal involucrado. La implantación del CMI al ser comunicada y vinculada a las metas personales, crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes del sistema.

El programa de comunicación y de formación no sólo debe ser exhaustivo sino también periódico de forma de animar el dialogo y el debate, permitiendo a todo el personal involucrado comentar y participar de todo lo que ocurre dentro de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A, queda de parte del Gerente el logro y éxito de esta fase que requiere un arduo trabajo.

Relacionado con los Mapas Estratégicos, éstos son una representación visual de la estrategia de una organización a nivel integral. En la figura 4.44, se presenta el Mapa Estratégico de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A, en éste se representan cada perspectiva y su relación con la estrategia seleccionada en la etapa de decisión.

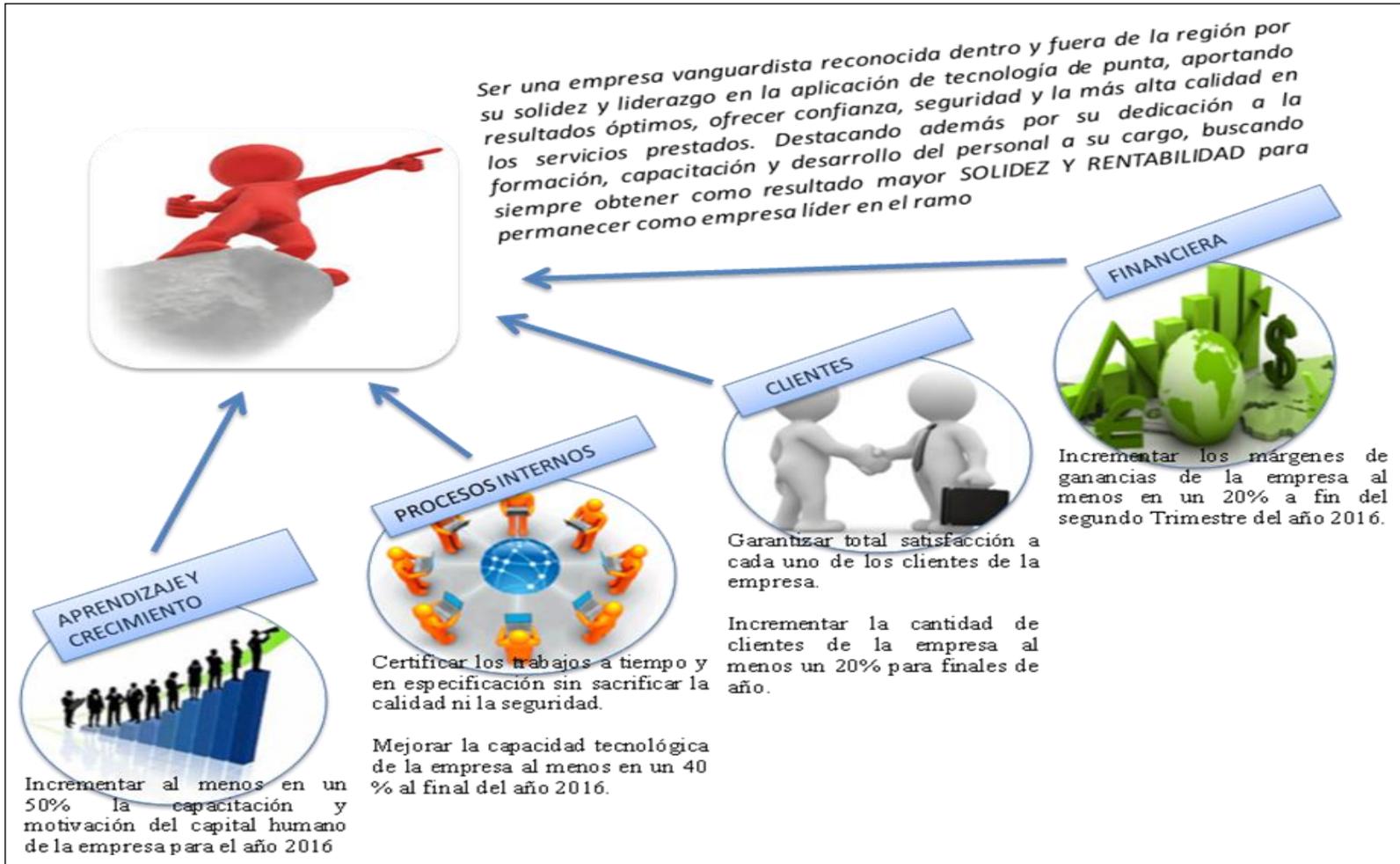


Figura 4.17. Mapa estratégico

Fuente: El autor (2015)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se describió la situación interna de la empresa, donde se detectó que la situación estratégica de la empresa es deficiente por la ausencia de planes estratégicos, objetivos y metas realistas acordes a la situación actual interna y externa.
- El análisis interno resaltó los factores de mayor importancia en cuanto al desempeño de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., siendo estos divididos en diez (10) fortalezas que representan un 35% y diecinueve (19) debilidades que se traduce en 65%. La empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A, obtuvo una calificación por debajo del promedio de acuerdo a la Matriz de los Factores Internos (EFI) de 2.29 puntos, en relación a la posición estratégica normal de 2.50 puntos, el cual permite concluir que la organización se encuentra en un contexto interno vulnerable es decir las estrategias actuales no están siendo orientadas a explotar de forma eficaz las fortalezas existentes.
- La realización del análisis externo permitió la identificación de cuatro (4) oportunidades, las cuales representan un 33,33% de los valores ponderados y nueve (8) amenazas que representan un 66,67%, culminando en la realización de la Matriz de los Factores Externos (EFE) donde la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A, obtuvo una calificación de 2,26 puntos encontrándose por debajo del valor promedio establecido de 2,50 puntos de una posición estratégica normal. Lo que indica que las prácticas adoptadas por la empresa no le han permitido aprovechar las oportunidades y reducir por completo el efecto de las amenazas, a las cuales se les debe efectuar un seguimiento permanente para continuar la disminución de sus efectos adversos.

- Se ajustaron los objetivos estratégicos, tomando en cuenta los lineamientos establecidos por Kaplan y Norton, así como también las condiciones actuales de la empresa, además, el análisis interno y externo, quedando como resultados un total de siete (7) objetivos para darle un direccionamiento a la empresa hacia lo que quiere llegar a ser.
- Posteriormente, se formularon ocho (8) estrategias mediante la aplicación de la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), teniendo presente la misión y los objetivos estratégicos, como las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas. Luego, se llevó a cabo un proceso de selección basado en un análisis gerencial, en el cual no se descarta ninguna estrategia, sólo se establece un criterio de prioridad de las mismas.
- Seguidamente, se elaboraron siete (7) planes de acción, los cuales servirán de guía para concretar las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos trazados, donde se especifican cada una de las actividades a realizar, los responsables de velar por su cumplimiento, el tiempo y recursos necesarios, y los mecanismos de retroalimentación que enriquecen el plan.
- Finalmente, se diseñó un mapa estratégico, el cual refleja las estrategias que la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., debe realizar en caso de implementar el Cuadro de Mando Integral, las cuales están orientadas hacia el logro de los objetivos.

5.2. Recomendaciones

- Implementar las estrategias propuestas, resultantes de este estudio.
- Aprovechar los avances tecnológicos para lograr la actualización tecnológica de la empresa, en pro del crecimiento de la empresa y de apoyar la aplicación de su plan estratégico.
- Se recomienda a la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., dar a conocer a todos sus integrantes lo que se desea alcanzar a corto y largo plazo, e involucrarlos durante la puesta en práctica del plan estratégico, a fin de propiciar su compromiso para lograr conjuntamente los objetivos estratégicos de la empresa.
- Implantar el sistema de información en la empresa para así facilitar el registro y manejo de la información que resulten de los procesos de gestión de la empresa.
- Capacitar al personal supervisorio en el uso del sistema de información, para impulsar la utilización de esta herramienta como apoyo para lograr una administración eficaz y eficiente explotando las ventajas que brinda en el control y evaluación de la gestión.
- Realizar auditorías internas periódicamente para contrastar el desempeño de la gestión dentro de la empresa, y así detectar desviaciones en el cumplimiento con los procesos.
- Divulgar los resultados de esta investigación a fin de contar con el apoyo del personal y la alta gerencia dentro de su implementación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anato R. (2014) “Diseño de un Plan Estratégico para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Instrumentación, Electricidad y Sistemas (INELECSIS, C.A), ubicada en Anaco estado Anzoátegui” Trabajo de Grado realizado para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente (UDO).

Arías, F. (2012), El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (6ª ed.).Caracas: Episteme.

Bardín, L. (1999). Análisis del Contenido. Madrid: Ediciones Akal.

Cope, D. (1998). El mundo gerencial basado en la Planificación Estratégica. Primera Edición. Editorial Básico. Bogotá, Colombia.

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. 9º Edición, Editorial Pearson. México

Fernández, A. (2004). Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.

Fidias G. Arias (1999).El Proyecto de la Investigación. 3era Edición, Editorial Episteme. Caracas.

Fuentes S. (2013) “Diseño de plan Estratégico para el Departamento de Aseguramiento y Control de la Calidad (ACC) de la Empresa Consorcio

PROFVENCA, ubicada en Anaco, estado Anzoátegui”. Trabajo de Grado realizado para optar al título de Ingeniero en Sistemas de la Universidad de Oriente (UDO).

Giordanelli G. y Malave E. (2006) “Diseño de un Modelo de Gestión. Balanced Scorecard (BSC).

Harvard Business School. (2006). Estrategia: Diseñe y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Instituto Colombiano Agropecuario. (1989). Administración de la Investigación y Transferencia de Tecnología. Rionegro, Colombia: Edición Prociandino.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). “Cuadro de Mando Integral”. 1º Edición, Editorial Printed Spain. España.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2005). Administración: Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

Lema, J. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico (Spanish). Revista EIA, (2), 9-16. Recuperado de Academic Search Complete database.

Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico conceptos, contexto y casos. Naucalpan de Juarez, Mexico: Editorial Pearson Prentice Hall.

Morrissey, G. (1996). Planeación Táctica. Madrid: Editorial Prentice-Hal.

Silva, J. (2007) Metodología de la investigación, elementos básicos, Editorial CO-BO. 1ª Edición, Caracas - Venezuela.

Strickland y Thompson. (2008). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. 15ª Edición. Mc Graw Hill. México.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México. Editorial Prentice may Hispanoamericana, S.A.

Subero (2013). “Diseño de un plan estratégico para la Superintendencia de Logística Operacional adscrita a la Gerencia de Manejo de Gas de PDVSA Producción Gas Anaco”. Trabajo de Grado realizado para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente (UDO).

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. (4ª ed.) México: Limusa.

Thompson, A. y Strickland, A. (2003). *Planeación Estratégica - Teoría y casos*. Editorial McGraw-Hill.

Villarroel (2014). “Diseño de un plan estratégico para el Departamento de Operaciones de la empresa lodos de Venezuela c.a, (LOVENCA), Ubicada en Anaco, Estado Anzoátegui” Trabajo de Grado realizado para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente (UDO).

Zambrano, A. (2006) *Planificación Estratégica. Presupuesto y Gestión de la Administración Pública*. Caracas: Publicaciones UCAB.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

TÍTULO	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS ANACO, C.A. UBICADA EN CANTAURA, ESTADO ANZOÁTEGUI
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Yaguare G., Carlos E.	CVLAC: 19.775.522 E MAIL: Ygc@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES

Planificación estratégica; Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Indicadores de control de gestión.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y ciencias aplicadas	Ingeniería Industrial.

RESUMEN (ABSTRACT):

El presente estudio se basó en el diseño de un plan estratégico para el logro de mejoras en el proceso competitivo de la empresa Construcciones y Servicios Anaco C.A., ubicada en Cantaura, estado Anzoátegui para establecer una orientación a los directivos en cuanto al direccionamiento de los esfuerzos hacia el logro de las metas factibles, basándose en conocimientos de la dirección estratégica. La investigación fue de tipo descriptiva con diseño de campo. Inicialmente se realizó el estudio de la situación actual de la empresa, a través de la observación directa y la entrevista no estructurada, con el propósito de detectar los principales problemas que afectan el funcionamiento de la misma. Posteriormente, se ejecutó la auditoría interna. Seguidamente, se efectuó la auditoría. Basándose en la información anterior, se formuló la misión y visión estratégica, así como los objetivos, siguiendo la metodología del autor Fred David. Luego de esto se realizó la formulación de las estrategias para contrarrestar los factores críticos internos y externos, en base a los objetivos estratégicos propuestos. Para culminar, se plantearon un conjunto de indicadores para controlar la gestión de la empresa en torno al logro de sus objetivos.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
MSc. Bousquet, Juan	ROL	CA	AS X	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Silva, Yadirá	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:	.			
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Ing. Ledezma, Melchor	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2015	05	20
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Diseño de un plan estratégico para la empresa Construcciones y Servicios Anaco, C.A. ubicada en Cantaura, estado Anzoátegui.doc.	Application/msword

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

ALCANCE:

ESPACIAL

(OPCIONAL)

TEMPORAL:

(OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero Industrial.

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Departamento de Ingeniería Industrial.

INSTITUCIÓN:

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUMPEL
Secretario



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

JABC/YGC/marija

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO

DERECHOS

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

“Los trabajos de grado son de 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 Consejo Universitario, para su autorización”.

Yaguare G., Carlos E.

AUTOR

AUTOR

AUTOR

MSc. Bousquet, Juan

TUTOR

MSc. Silva, Yadira

JURADO

Ing. Ledezma, Melchor

JURADO

Ing. Valderrama, Rita

POR LA COMISIÓN DE TESIS