



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VIRRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA EMPRESA XYZ, C.A.**

Trabajo Especial de Grado
para optar al Título de:
Especialista en Administración de Empresas. Mención Finanzas.

Presentado por:
Rojas, Danely
C.I. 6.010.482

Asesor:
Asdrúbal Lozano

Caracas, febrero 2017.

CONTENIDO

CONTENIDO.....	i
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCION	
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1.- Contextualización y delimitación del problema.....	4
1.2.- Interrogantes.....	6
1.3.- Objetivos.....	7
1.3.1.- Objetivos generales.....	7
1.3.2.- Objetivos específicos.....	7
1.4.- Justificación de la Investigación.....	8
CAPITULO II.....	10
MARCO TEORICO.....	10
2.1.- Antecedentes.....	10
2.2.- Marco Conceptual.....	13
CAPITULO III.....	23
MARCO ORGANIZACIONAL.....	23

3.1.- Reseña de la Empresa XYZ.....	23
3.1.1.- Composición Patrimonial.....	23
3.1.2.- Misión.....	24
3.1.3.- Visión.....	24
3.1.4.- Valores.....	24
3.1.5.- Propósito y objetivos.....	24
3.1.6.- Organigrama estructural de la Empresa XYZ.....	25
3.1.7.- Políticas Comerciales.....	25
3.1.8.- Fuerza Laboral.....	25
3.1.9.- Sistema de Información Gerencial.....	26
CAPITULO IV	
4.- Marco Metodológico.....	28
4.1.- Factores y variables a considerar.....	28
4.2.- Tipo y diseño de la investigación.....	29
4.3.- Unidad de análisis.....	31
4.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
4.5.- Procedimiento.....	32
CAPITULO V	
5.- DESARROLLO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
5.1.- Información General de los Productos de la Empresa XYZ.....	34
5.2.- Descripción de Productos.....	34

5.2.1.- Tubos para conducción de fluidos.....	34
5.2.2.- Tubos para instalaciones eléctricas.....	34
5.2.3.- Uso Estructural.....	35
5.2.4.- Tubos para Carpintería Metálica.....	35
5.3.- Política de Calidad.....	35
5.4.- Certificaciones.....	35
5.5.- Proceso Productivo.....	36
5.6.- Productos Sustitutos.....	37
5.7.- Productos Competidores.....	38
5.8.- Principales Competidores.....	38
5.9.- Mercado.....	39
5.10.- Principales Proveedores.....	39
5.11.- Clientes.....	40
5.12.- Datos Económicos y Financieros de Empresa XYZ.....	40
5.13.- Matriz de Necesidades de los Clientes.....	42
5.13.1.- Necesidades Básicas.....	43
5.13.2.- Necesidades Complementarias.....	44
5.14.- Revisión del Futuro Deseado.....	47
5.15.- Propósito Estratégico.....	50
5.16.- Objetivos Estratégicos.....	51
5.17.- Diagnóstico Organizacional. Análisis Interno.....	51

5.17.1.- Propuesta de Valor.....	51
5.17.2.- Análisis de Efectividad de la Organización.....	52
5.17.3.- Estrategia.....	53
5.17.4.- Estructura Organizacional.....	54
5.17.5.- Sistemas de Gestión.....	54
5.17.6.- Habilidades.....	54
5.17.7.- Recursos Humanos.....	54
5.17.8.- Estilo Gerencial.....	55
5.17.9.- Objetivos Superiores.....	56
5.17.10.- Cadena de Valor.....	57
5.18.- Análisis de Procesos Internos en Perfiles de Visualización.....	59
5.19.- Análisis del Mercado.....	62
5.20.- Perspectiva de Actores Claves.....	65
5.20.1.- Criterios para determinación de Productos.....	65
5.20.2.- Criterios para determinación de Mercados.....	66
5.20.3.- Evaluación del Producto y Mercado.....	66
5.20.4.- Criterios de Producto y Mercado.....	67
5.21.- Análisis FODA.....	72
5.22.- Escenarios. Análisis.....	73
5.22.1.- Escenario Actual.....	74
5.22.2.- Escenario Objetivo.....	76

5.22.3.- Escenario Desafiante.....	78
------------------------------------	----

CAPITULO VI

6.- PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO.....	80
6.1.- Revisión de la Misión y Visión.....	80
6.1.1.- Visión.....	80
6.1.2.- Misión.....	80
6.2.- Sistema de Información Gerencial Actual.....	80
6.3.- Propósito y Objetivos de la Empresa XYZ.....	81
6.4.- Formulación de Estrategias y Objetivos Específicos.....	81
6.5.- Análisis FODA según las perspectivas del BSC.....	81
6.6.- Objetivos Principales.....	83
6.7.- Factores claves de éxito.....	83
6.8.- Objetivos Estratégicos.....	84
6.9.- Mapa Estratégico propuesto para la Empresa XYZ.....	86
6.10.- Acciones aplicables al Mapa Estratégico.....	88
6.10.1.- Acciones asociadas.....	88
6.10.2.- Acciones técnicas, reacciones previstas y políticas aplicables.....	89
6.11.- Indicadores asociados al Cuadro de Mando Integral Empresa XYZ.....	91
6.12.- Sistema de Control e Indicadores.....	92
6.13.- Propuesta de Diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa XYZ.....	93
6.14.- Requisitos para la Implementación del Cuadro de Mando Integra.....	95

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	99
INFOGRAFIA.....	100

LISTA DE FIGURAS

Misión y Visión. Kaplan y Norton.....	15
Perspectivas del Balanced Scorecard.....	17
Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	21
Organigrama Organizacional Empresa XYZ.....	25
Esquema de Proceso de Fabricación.....	36
Representación Gráfica del Futuro Deseado de la Empresa XYZ.....	47
Propuesta de Valor Empresa XYZ.....	52
Modelo de las 7S de Mckinsey.....	56
Cadena de Valor Empresa XYZ.	57
Modelo de Cinco Fuerzas de Porter.....	63
Matriz BCG para la Empresa XYZ.....	70
Matriz FODA para la Empresa XYZ.....	72
Grupos de Poder Empresa XYZ.....	81
Mapa Estratégico Empresa XYZ.....	85
Acciones Aplicables al Mapa Estratégico de la Empresa XYZ.....	90
Indicadores asociados al Cuadro de mando Integral asociados a la Empresa XYZ.....	91
Tablero de Mando o Control.....	92
Propuesta de Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Empresa XYZ.....	93

LISTA DE TABLA

Marco Metodológico. Factores y variables a considerar.....	28
Indicadores Financieros Empresa XYZ.....	41
Matriz de Necesidades Básicas.....	43
Matriz de Necesidades Básicas. Continuación.....	44
Matriz de Necesidades Complementarias.....	46
Matriz de Procesos Internos.....	60
Consumo aparente de acero laminado per cápita.....	61
Criterios de Producto de la Empresa XYZ.....	67
Criterios de Mercado de la Empresa XYZ.....	67
Determinación de Pares Producto - Mercado de la Empresa XYZ.....	68
Clasificación de Pares Producto - Mercado de la Empresa XYZ.....	69
Escenario Actual Empresa XYZ.....	75
Escenario Objetivo Empresa XYZ.....	77
Escenario Desafiante Empresa XYZ.....	79
Matriz FODA Empresa XYZ - Perspectiva BSC.....	82
Factores claves del éxito para la Empresa XYZ.....	83
Factores claves del éxito para la Empresa XYZ. Continuación.....	84
Perspectivas para la Empresa XYZ.....	84
Perspectivas para la Empresa XYZ. Continuación.....	85

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VIRRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROPUESTA DE DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA EMPRESA XYZ, C.A.”**

Trabajo Especial de Grado

Autor: Danely Rojas
Asesor: Asdrúbal Lozano
Febrero 2017

RESUMEN

La investigación plantea el diseño de un Cuadro de Mando (CMI) para la Empresa XYZ y se orienta a la presentación de una propuesta al nivel táctico y estratégico de la empresa. El Cuadro de Mando Integral, se presenta como una herramienta de gestión dirigida a facilitar el control y gestión de las estrategias, así como, la toma de decisiones en la organización. Es una investigación con carácter descriptivo, proyectiva, enfocada en la síntesis de datos requeridos en el diseño del Cuadro de Mando Integral. Se desarrolla de la siguiente forma: a) Recolección y análisis de datos de aspectos internos y externos relacionados con las actividades de la empresa. b) Elaboración de matrices y análisis de resultados basados en metodologías de diferentes autores, a través del estudio de procesos, productos, clientes, proveedores, perspectivas de mercado, matriz DOFA, análisis de escenarios. c) Determinación de relaciones y acciones orientadas a soportar la formulación de los planes estratégicos de la organización desde las perspectivas financiera, clientes, procesos, aprendizaje e innovación. d) Formulación de indicadores, factores de medición. c) Propuesta de Diseño del Cuadro de Mando Integral.

Descriptores: Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, estrategias, indicadores.

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral (CMI), en la actualidad forma parte del proceso de administración empresarial como fuente de información para la toma de decisiones, en función del desarrollo y generación de valor en las organizaciones. Esto hace que su estudio y análisis sea de interés para muchos, así como su aplicación en las empresas, que actualmente enfrentan retos constantes en la búsqueda por alcanzar el liderazgo y posicionamiento en el mercado ante los cambios presentes en las economías mundiales.

En este caso, se realizará el estudio en la Empresa XYZ, dedicada a la producción, distribución y comercialización de materiales y herramientas para la construcción y tubería de acero. Se encuentra ubicada en la zona centro-occidental de Venezuela y tiene más de treinta años en el ramo. Se abordará el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) como base para el control de la gestión propia de la Empresa XYZ, cuya producción satisface el mercado nacional con una variedad de productos con altos estándares de calidad, así como, procesos productivos desarrollados bajo estricto control de calidad, lo que ha dado como resultado la aplicabilidad de certificaciones bajo diferentes normativas, como por ejemplo, ISO (International Standardization Organization).

El análisis financiero de Empresa XYZ, se efectúa tomando en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos de la empresa, las diferentes razones que explican las tendencias y las variaciones en las partidas que componen los estados financieros, facilitando de esta forma la toma de decisiones en base a los resultados. Los estados financieros se presentan conjuntamente con información acerca de aquellos factores externos que puedan influir en los procesos del negocio, tales como, entorno económico-social, variables económicas, mercados financieros, entre otros.

En esta época de globalización, de importantes tendencias y desarrollos innovadores, es fundamental la participación activa en el desarrollo productivo, económico y social del país, en un marco de mayor complejidad en la dirección de las empresas que

requiere preparación y actualización de los procesos orientados al logro de los objetivos de la organización.

De lo expuesto anteriormente, se desprende la iniciativa por ahondar en el diseño del Cuadro de Mando Integral para la Empresa XYZ, considerado como una de las herramientas innovadoras para gerenciar los recursos que están presentes en la organización y que permite obtener una estructura articulada, orientada al establecimiento de procesos integrales de comunicación, información y formación para la consecución de las estrategias.

Para ello, el presente trabajo se estructura en ocho capítulos que abarcan: Contextualización y delimitación del problema; Marco Teórico; Marco Organizacional; Marco Metodológico; Desarrollo y Resultados de la Investigación; Propuesta del Cuadro de Mando Integral; Evaluación del Proyecto; Conclusiones y Recomendaciones.

El primer capítulo, contiene el planteamiento del problema, contextualización y delimitaciones, interrogantes, objetivos y justificación de la investigación.

El segundo capítulo, permite obtener el marco de referencia, antecedentes, conceptos y definiciones relacionadas al Cuadro de Mando Integral, como base teórica para la investigación.

El tercer capítulo, incluye una reseña de la empresa XYZ, composición accionaria, misión, visión, sistema de información gerencial actual, propósito, objetivos de la empresa, organigrama estructural, políticas comerciales y una referencia de la fuerza laboral actual.

El capítulo cuatro, contiene la descripción del marco metodológico en el cual se definen los factores y variables a considerar en la investigación, la metodología aplicada en el diseño de la investigación para la recolección de datos, el procesamiento y análisis. Incluye también este capítulo, un cronograma de actividades acompañado del presupuesto para la investigación.

En el capítulo cinco, se desarrollan las actividades de investigación y análisis, incluyendo los productos, competidores, clientes, información financiera, revisión del futuro deseado, objetivos, estrategias, propuesta de valor, cadena de valor, mercado y escenarios.

En el capítulo seis, se muestra el Plan de Acción Estratégico con la propuesta del Cuadro de Mando Integral, indicadores de gestión y factores de medición.

El capítulo siete se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Contextualización y delimitación del problema.

En términos generales, el análisis financiero de una empresa se realiza bajo parámetros establecidos metódicamente, tales como, el uso de los estados financieros y la información numérica que en ellos se muestra, la investigación y el análisis del entorno en el cual se desarrollan las actividades propias de la organización, lo cual permite el establecimiento de acciones conducentes a la optimización de los resultados.

Los estados financieros brindan información sobre los activos, pasivos y patrimonio neto o fondos propios de una empresa en un momento determinado, de igual forma muestran los ingresos, gastos y las utilidades o pérdidas en un período de tiempo que permiten identificar el resultado de las actividades realizadas. Por otra parte, mediante el análisis de los estados financieros se pueden definir las necesidades de financiamiento, de inversión, adquisición de activos, rendimiento, utilidades esperadas y realmente obtenidas. Sin embargo, en muchas ocasiones la evaluación de necesidades y oportunidades fundamentadas en el análisis de los estados financieros no brinda los mejores resultados, por lo que es necesario ahondar un poco más en las variables que intervienen en el proceso y la capacidad de razonamiento. “En el análisis de las decisiones económicas influye no solo la calidad y cantidad de información suministrada sino, también, la capacidad de juicio del usuario para procesar y reaccionar ante esta información”. (Ramírez, J. 2005, p.4)

La administración financiera, hasta hace poco, se limitó a abordar la formas para lograr maximizar la riqueza y la utilidad de los accionistas, tomando como base netamente la información económica-financiera tanto interna como externa y su correspondencia, dejando a un lado aspectos tan importantes como el nivel de competitividad, nuevos avances y los posibles riesgos que rodean el desarrollo de las actividades propias del negocio en una era de interacción constante. “La apertura de los mercados y la aceleración del cambio tecnológico han impulsado la competencia. Los riesgos para las empresas son cada vez mayores, así como las recompensas potenciales”. (Francés, A. 2004, p. 21)

Por lo general, al analizar la situación de una organización, no se toman en cuenta los factores que intervienen directamente en la problemática empresarial y que forman parte de su capacidad de desarrollo y productividad inmediata y futura, las ventajas y desventajas competitivas, el capital humano y su participación en la obtención del Valor Agregado de la empresa.

Las personas forman parte de la organización y en la mayoría de los casos se identifican con cada uno de los productos tanto internos como externos que de ella se deriven. Se integran con diferentes perspectivas y actúan de la manera como se espera de ellos si sienten que se les ve como un todo y que forman parte importante de la estructura organizativa.

Muchas organizaciones en el management moderno utilizan mecanismos de medición de la actuación, que incluyen indicadores financieros y no financieros, entre ellos, el Balanced Scorecard (BSC) y el Cuadro de Mando Integral, una herramienta de gestión que permite implementar la estrategia utilizando una hoja de ruta de objetivos vinculados entre sí. "La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería hoja de resultados equilibrada. Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan Tablero de Comando y de Mando Integral". (De Gerencia, n.d)

El BSC interviene como una herramienta que agrupa las necesidades de integración de factores financieros y no financieros con sus respectivas variables, en función a la implementación de estrategias que apuntan al desarrollo e incremento del valor agregado de la empresa y sus componentes en el mercado.

En el caso de la empresa XYZ, dadas las condiciones actuales del mercado nacional, así como, los niveles de, exigencia y competitividad existentes, es necesario implementar, a mediano y largo plazo, un sistema de información gerencial orientado a mejorar la toma de decisiones, en función a las estrategias y los objetivos planteados por el nivel táctico de la organización, tomando en consideración que las medidas de carácter financiero tal y como

se manejan actualmente no constituyen una herramienta importante para guiar y evaluar el desempeño de la industria en el mercado competitivo en el cual se desenvuelve, convirtiéndose de esta manera en una limitante para su posicionamiento como empresa exitosa en el mercado.

Considerando lo anteriormente expuesto, así como la utilidad de la herramienta como sistema integrado de medición de la gestión, que incluye un sistema de indicadores y la definición de las metas desde varias perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizajes, se plantea la necesidad de diseñar el Cuadro de Mando Integral como sistema de medición de la gestión para la Empresa XYZ.

1.2.- Interrogantes.

- ¿Cómo está orientado el proceso de análisis estratégico de la organización, en función a la generación de valor agregado y los objetivos planteados por la alta gerencia?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la estrategia organizacional, la misión y la visión de la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias para llevar a cabo el proceso de planeación a corto y largo plazo de la organización?
- ¿Cómo se corresponden las estrategias con las necesidades de la empresa en función a sus clientes, internos y/o externos?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación de la empresa y de qué forma intervienen en el logro de los objetivos de la organización?
- ¿Cuál es el nivel de participación e identificación de los empleados con el logro de las metas y objetivos de la empresa?

1.3.-Objetivos

1.3.1.- Objetivo general.

Diseñar la estructura de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa XYZ, como herramienta de control organizacional que aporte elementos de medición para el control e implementación de la gestión de la empresa.

1.3.2.- Objetivos específicos.

-Identificar las estrategias establecidas por el nivel táctico de la organización, como base para el diseño del Cuadro de Mando Integral y su relación con los objetivos y metas planteadas.

-Identificar las variables que intervienen en el proceso de análisis estratégico actual de la organización: visión, misión, estrategias, objetivos.

-Analizar las metas y objetivos de la empresa y las diferentes unidades que la conforman, orientado a lograr una redefinición de las mismas, en función a los requerimientos del mercado y de sus clientes, aplicando métodos y herramientas que permitan el desarrollo de la organización como negocio en marcha.

-Definir los canales de comunicación viables y efectivos en la organización dirigido a obtener un flujo de información acorde a los requerimientos establecidos.

-Lograr la integración de los empleados con los objetivos de la organización, como eje esencial de una empresa que apunta a la generación de valor y una gestión exitosa.

1.4.- Justificación de la Investigación.

- El Cuadro de Mando Integral, facilita a través de sus indicadores e índices de control, el seguimiento en el cumplimiento de los objetivos y la actuación de la empresa desde cuatro puntos de vista: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. De esta forma la Empresa XYZ, podrá analizar las mediciones financieras desde el punto de vista de la actuación gerencial en un conjunto coherente de indicadores.
- Pone interés en los indicadores financieros y no financieros como parte del sistema de información, en todos sus niveles. En la empresa XYZ, los indicadores financieros han sido hasta ahora una pieza importante y de gran peso en el desarrollo de las estrategias de planificación y toma de decisiones, lo que amerita una revisión detallada de los procesos a fin de lograr una adecuación positiva al entorno.
- Los planteamientos del Cuadro de Mando Integral, están fundamentados en la visión, misión, objetivos y estrategias del negocio y se extienden a cada una de las unidades que lo conforman, generando un conjunto de indicadores de actuación que permiten medir y establecer correcciones en forma integral. Los modelos clásicos mantienen la información en ciertos niveles sin permitir la permeabilidad a través de la organización, tal es el caso de la Empresa XYZ., lo que conlleva a ciertos tipos de restricciones en la funcionalidad de las herramientas y los procesos propios de la empresa.
- El Cuadro de Mando Integral, es utilizado como un sistema de medición estratégica para alcanzar la gestión de la empresa. Aplicando el modelo en la Empresa XYZ, se espera obtener resultados positivos y enriquecedores que permitan el crecimiento de la misma como negocio en marcha.
- El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son decisivos para lograr una actuación exitosa con los clientes y accionistas. Identificando dichos procesos en la Empresa XYZ se pueden obtener ventajas competitivas importantes.

- Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican en la organización mediante informes cortos (boletines) internos de la empresa. Si se aplican éstas estrategias de comunicación en la Empresa XYZ, se lograría un avance importante en el nivel de participación y compromiso de los diferentes actores en la organización.
- El Cuadro de Mando Integral, hace posible identificar las causas de las desviaciones en las estrategias, detectándolas a tiempo, para llevar así la información a las distintas unidades que conforman la organización y aplicar los correctivos. De esta forma la Empresa XYZ, obtendrá resultados enriquecedores orientados a incrementar la efectividad en las operaciones.
- El Cuadro de Mando Integral, ayuda a identificar los principales elementos que generan satisfacción para los clientes. La satisfacción del cliente repercute en el posicionamiento de la compañía y el valor de la marca en el mercado. De esta forma se puede orientar a la Empresa XYZ al alcance del éxito y renombre, en respuesta a la implementación de acciones positivas en el entorno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes.

Los sistemas de control y gestión se han tratado de adaptar a las necesidades de los directivos y de las empresas, en la actualidad se evidencia preocupación por la descentralización, por la participación de todos los miembros de la organización y por concebir el control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

Ante la necesidad de enfrentarse a un mundo empresarial totalmente competitivo y exigente, los directivos están siempre a la búsqueda de herramientas que le permitan llevar adelante sus estrategias de la mejor manera posible. Tal como lo menciona Jaime Toledo en su trabajo Administración Aplicada (2008) “el Balanced Scorecard (BSC), se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes compañías del mundo. Por una sencilla razón, el BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos”. (p.10)

Con el objetivo de resolver estos aspectos de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90’, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (Balanced Scorecard), con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

Al comienzo de la década de los noventa el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio para tratar de resolver los problemas planteados y buscar una solución acorde con el nuevo milenio. Todos coincidían en que los sistemas contables no eran suficientes para conocer el estado de la empresa y que era necesario incorporar nuevos conceptos. Durante un año y con la participación de varias empresas se buscó un nuevo modelo para medir la

actuación de las organizaciones. David Norton fue el líder del proyecto y Robert Kaplan trabajó como asesor académico. (Bernate,G. 2008,p.2)

Con la experiencia y los conocimientos aportados por los participantes se llegó a un producto final: El Cuadro de Mando Integral-Balanced Scorecard- (BSC),”es un sistema para diseñar un conjunto de medidas para actividades elegidas para que sean los motores de la empresa”. (Bourne y Bourne, 2004, p. 9)

El resumen de lo desarrollado en el grupo de trabajo se publicó en el artículo ‘The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance’ en la Harvard Business Review –enero - febrero de 1992-. Con las experiencias vividas por la empresas que implantaron el Cuadro de Mando Integral publicó un segundo artículo ‘Putting the Balanced Scorecard to Work’ en la Harvard Business Review -septiembre - octubre de 1993. Ahora el número de empresas crece y muchos desean aplicar estas nuevas experiencias. La Planeación Estratégica se beneficia y los resultados son publicados en un tercer artículo: ‘Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System en la Harvard Business Review’ – enero -febrero de 1996. (Bernate, G. 2008, p. 2).

Sobre la base de trabajos de investigación precedentes en Venezuela, en relación al Cuadro de Mando Integral, se encuentra el Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos: “Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Calidad en Proyectos de la Práctica de Consultoría de Microsoft Andino” presentado por Schwarck P., Maria I. 2006.

La investigadora propone la creación de un Cuadro de Mando Integral por proyecto, como herramienta que ayude a manejar variables como, tiempo, costo y calidad, realizando así una gestión efectiva de la calidad del proyecto. La investigación fue enmarcada en el contexto organizacional de la práctica de consultoría de Microsoft Andino, proponiendo un Cuadro de Mando Integral por proyecto para la organización. Entre los principales resultados que se obtuvieron en este trabajo, se encuentran:

- La propuesta de modelo de Cuadro de Mando Integral para la gestión de la calidad de los proyectos de la práctica de consultoría de Microsoft Andino resultó factible de implementación en la organización.
- Se encontraron métricas no desarrolladas bajo la metodología del Balanced Scorecard, con adaptabilidad a las cuatro perspectivas del negocio.
- Se identificó la necesidad de algunos indicadores, no monitoreados, para completar las cuatro perspectivas.
- El nivel de desconexión entre los sistemas de información constituía una debilidad en la cual debía enfocarse la organización.

Otro aporte a esta investigación lo constituye el Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos: “Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería” presentado por Orozco R., Hilda R. 2009.

En esta ocasión la investigadora plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral, como elemento central del sistema de control de gestión de proyectos y medición del desempeño de la gerencia de Proyectos e Ingeniería de la empresa CVG Bauxilum. La investigación está fundamentada en el Plan Estratégico 2008-2013, con la identificación de los objetivos estratégicos, indicadores de gestión y sistema de alertas, bajo el enfoque de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Los resultados finales de este trabajo fueron los siguientes:

- Se recomienda implementar el modelo, usándolo bajo un enfoque de mejoramiento y renovación, donde los objetivos se conjuguen continuamente con respecto al desempeño estratégico para dar coherencia al modelo, en este caso, enfatizando el hecho de que los líderes deben conocer y motivar a fin de materializar la propuesta.
- Los criterios para la ponderación, datos, cálculos, entre otros, deben ser precisos y actualizados.
- Una de las principales funciones a ejercer es el control de las entradas de información a fin de garantizar un manejo óptimo y eficiente de la misma.

- Las acciones a ejecutar deben mantenerse bajo la misma estructura, así como, bajo un esquema de medición y gestión oportuna.
- Se requiere una evaluación oportuna y selección adecuada de los proyectos de portafolio, que han de ejecutarse para el logro de los objetivos empresariales.

El Cuadro de Mando Integral contiene lo mejor de los instrumentos de control integrales para las empresas, lo que se evidencia en el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de una manera más racional y simple, en el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control, así como, la importancia en una organización donde las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores en todos los niveles conocen cuales son los aspectos relevantes dentro de la misma y en los cuales es necesario enfocarse. Tal como lo expone Estrada E. en su investigación, Análisis e interpretación de Organizaciones (2010), el BSC permite realizar un cambio a nivel organizacional y que interactúen las diferentes áreas de la organización de tal forma que pueda enfrentar los niveles de competitividad del mercado.

Cuando Kaplan y Norton en los 90'S, desarrollaron por primera vez su Cuadro de Mando Integral, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa. En aquel momento no imaginaban el alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico. (Barona, L. 2009)

2.2.- Marco Conceptual.

El Balanced Scorecard (BSC) “se describe como un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción, estableciendo que el BSC provee una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones comerciales con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de las estrategias y metas comerciales en todos los niveles de una organización”. (Balanced Scorecard n.d)

El BSC, permitirá que la estrategia sea el punto central de la gestión gerencial y que se alcancen las metas propuestas. Esto se logrará mediante la utilización de mapas (estratégicos) de temas y objetivos que determinen las acciones a tomar, así como, sus relaciones causa – efecto, también se utilizan medidas cuantitativas para medición del desempeño de los objetivos y todos los participantes. ”Los mapas estratégicos y el BSC son mecanismos ideales para describir las propuestas de valor de la organización y luego alinear sus recursos para crear un valor superior”. (Kaplan y Norton, 2006, p. 61)

“El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro”. (Kaplan y Norton, 2002, p. 38)

Conforme a lo anterior y como resultado de su investigación, los autores Morales y Pinilla en su trabajo Balanced Score Card como Herramienta de Diagnóstico (2007) concluyen en uno de sus aspectos, que este tipo de herramientas contribuye a elaborar estrategias sobre bases sistemáticas, balanceadas y enfocadas.

El Balance Scorecard “complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización”. (Kaplan y Norton, 2002, p. 4)

El diseño y la correspondiente implantación de un modelo de Cuadro de Mando Integral, tiene su origen en la definición de la misión de la organización, el establecimiento de los valores y la visión del negocio, así como la estrategia. Y culmina con la determinación de las metas personales y el establecimiento de un sistema de recopilación y análisis de resultados estratégicos, permitiendo de esta forma, transformar la estrategia en un conjunto de objetivos estratégicos y operativos medidos a través de indicadores y ligados a la acción (iniciativas o proyectos), que logren alinear estratégicamente el comportamiento de los distintos miembros de la organización, con el objetivo de favorecer las mejoras continuas de los resultados (performance). “El Cuadro de Mando Integral es un

sistema para diseñar un conjunto de medidas para actividades elegidas para que sean los motores de su empresa. (Bourne M. y Bourne, P. 2004, p. 9)

La misión general de la organización proporciona el punto de partida definiendo por qué la organización existe o cómo se adapta una unidad de negocios a una estructura corporativa más amplia. La misión y los valores fundamentales que la acompañan se mantienen bastante estables en el tiempo. La visión de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización. Además, la visión pone a la organización en movimiento, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente paso en el proceso continuo. La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que presentan el entorno externo y las capacidades internas (Kaplan y Norton, 2004, P.62.). Ver Figura 1.

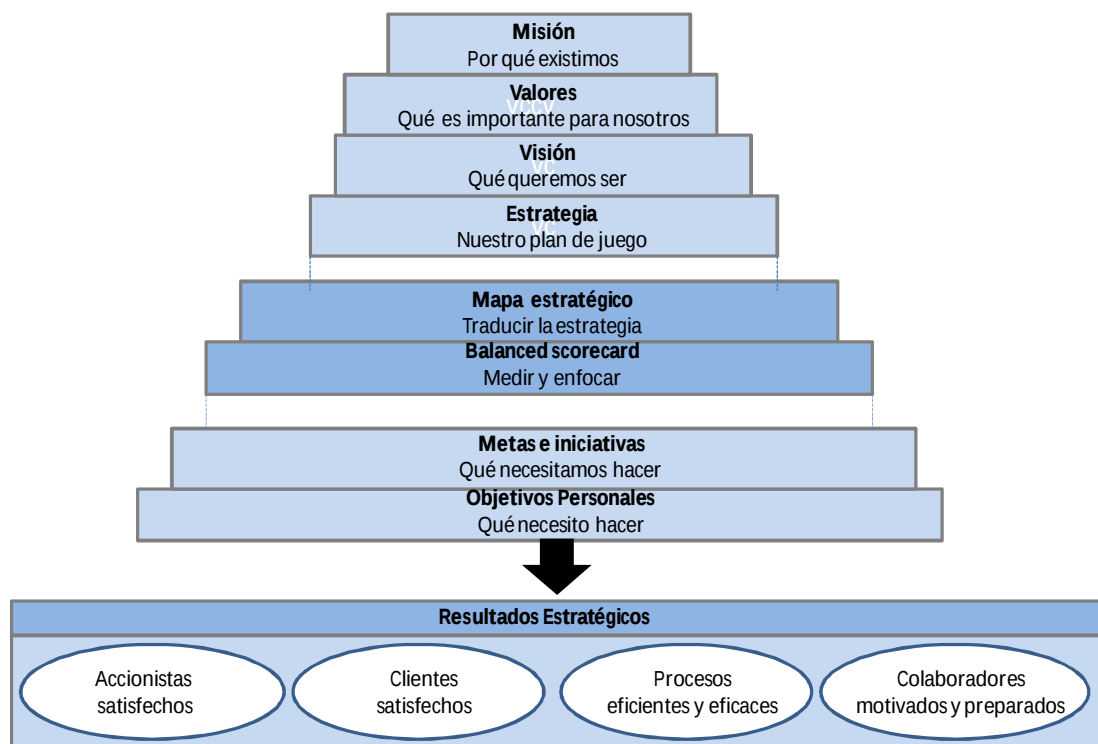


Figura 1. *Misión y Visión*. Fuente: Kaplan y Norton (2004:60).

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) soporta la implementación y planificación estratégica, integrando las acciones de todas las partes involucradas de una

organización alrededor de un conjunto de metas comunes y comprensibles, y facilitando la valoración y mejoras programadas de sus estrategias. Es un instrumento de gestión que abarca desde los principios más generales a los más específicos.

El Cuadro de Mando Integral conserva las medidas financieras tradicionales. Las medidas financieras cuentan los hechos pasados, esto es adecuado para compañías de la era industrial, para las cuales los valores en cartera, la capacidad financiera de largo plazo y las relaciones del cliente no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estas medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar el camino que las compañías de la era tecnológica deben tener para crear valor futuro a través de la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación. "El Cuadro de Mando obtiene los beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la miopía y distorsión que dimanaban de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo". (Kaplan y Norton, 2002, p. 48)

En el Balanced Scorecard, se contemplan cuatro perspectivas: la financiera (cómo nos ven los accionistas), la del cliente o consumidor (cómo nos ven los clientes), la interna (en qué debemos sobresalir) y la de innovación o aprendizaje (podemos mejorar creando valor). "Las cuatro perspectivas del BSC proporcionan la forma natural de clasificar los diversos tipos de propuestas de valor de la organización". (Kaplan y Norton, 2006, p. 59)

En relación a las perspectivas de un mapa estratégico, cuyo número y denominación deben ser acordes a las características y necesidades de cada organización, se pueden señalar cuatro, fundamentadas en la metodología del Balanced Scorecard, que generalmente se utilizan y que no necesariamente se deben implementar en forma obligatoria, estas pueden ser adaptadas a las necesidades de cada organización y sus estrategias. Estas perspectivas se pueden observar en la Figura 2.

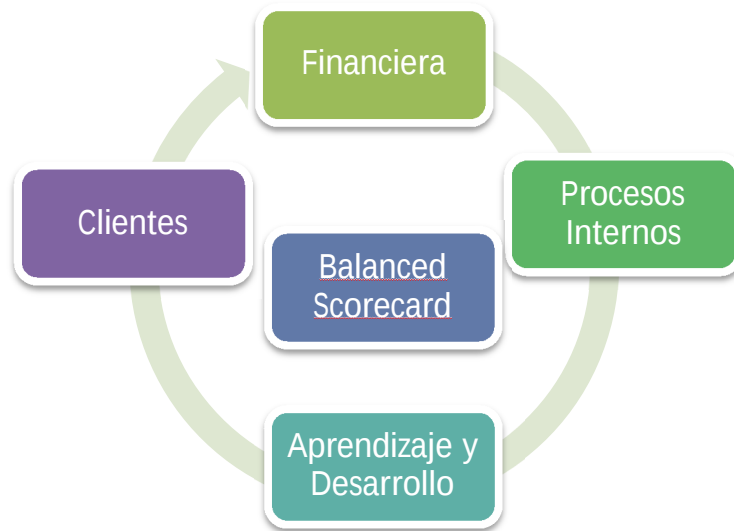


Figura 2. *Perspectivas del Balanced Scorecard.*

Fuente: Adaptado por el autor, 2015.

La perspectiva financiera, incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la organización. Se trata de un conjunto de medidas o indicadores cuyo objetivo es determinar si las estrategias de una empresa están contribuyendo a la mejora del mínimo rendimiento aceptable. Dependiendo de la combinación del tipo de estrategia del negocio y de las líneas estratégicas, tales como, crecimiento y diversificación de los ingresos, mejora de la productividad y reducción de costos, se determina el tipo de indicadores de carácter financiero aprovechables en la organización, “el Cuadro de Mando Integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida”. (Kaplan y Norton, 2002, p.75)

La perspectiva del cliente, por otra parte, permite identificar los segmentos de clientes y de mercados en los que participa la organización, así como, la actuación de ésta en los segmentos seleccionados. Se plantea qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

La perspectiva del proceso interno persigue la identificación de los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, en qué procesos debemos ser

exitosos para satisfacer esas necesidades y cuyas medidas generan importantes impactos en los niveles de satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la misma. "En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado". (Kaplan y Norton, 2002, p.107)

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que consiste en la identificación de la infraestructura que la empresa debe construir para conseguir una mejora y crecimiento a largo plazo con el objetivo de impulsar la formación y el crecimiento de la organización, es decir, los aspectos críticos para poder mantener esa excelencia. Su logro dependerá fundamentalmente de tres categorías de variables: la capacidad del capital humano, la capacidad de los sistemas de información y los procedimientos de la organización (liderazgo, motivación, empoderamiento, innovación e integración de objetivos); para lo cual se debe invertir en la formación continua de la gente, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar y desarrollar los procedimientos y rutinas de la organización (mejoras). "Las empresas pueden crear valor derivado de la organización mejorando el desarrollo del capital humano en sus unidades de negocios". (Kaplan y Norton, 2006, p.118)

En la actualidad muchas empresas disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. El Cuadro de Mando Integral (CMI) pone énfasis en el hecho de que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en los diferentes niveles de la organización.

El Cuadro de Mando Integral más que un sistema de medición táctica u operativa, está basado en factores de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y mejoras. Muchas empresas además de utilizarlo para gestionar su estrategia a largo plazo, también lo aplican en la ejecución de procesos, tales como: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos, planificar y establecer objetivos, entre otras.

El Balanced Scorecard, está orientado a formular una estrategia consistente, comunicarla a través de la organización, coordinar los objetivos de las diferentes unidades, las iniciativas estratégicas y realizar mediciones y correcciones oportunas. "Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto". (Kaplan y Norton, 2004, p. 61)

A fin de iniciar un proceso estratégico oportuno, las organizaciones deben desarrollar la misión y la visión compartida como primer paso para la fijación de los objetivos estratégicos, es decir, desarrollar la misión corporativa que abarque la identidad de la empresa, la justificación de su existencia y objetivo final. A la par debe plantear su visión corporativa, la cual incluye el objetivo a largo plazo y la ruta de transformación para lograrlo, así como, las áreas puntuales de la empresa, las razones de preferencias de sus clientes con respecto a los productos o servicios y los principios de los empleados que en ella laboran. Una vez establecidos la misión y la visión, estas deben ser comunicadas a los diferentes niveles de la organización a fin de lograr la unificación de respuestas ante los planteamientos estratégicos a seguir, en busca del éxito y la generación de valor de la empresa.

El marco estratégico se debe establecer para la creación sostenible de valor en la organización, en función de un análisis externo del entorno y un análisis interno de las capacidades diferenciales de ésta, teniendo presente a todos los grupos de interés o stakeholders relacionados con ella, ya sean accionistas, empleados, clientes, etc. Además, se debe llevar a cabo la definición de la estrategia ¿cómo se alcanzan los objetivos estratégicos de una organización en un período de tiempo determinado?, constituyendo realmente el punto de partida del modelo de Cuadro de Mando Integral.

"El proceso de Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos" (Kaplan y Norton. 2002, p. 23). Con la finalidad de fijar los objetivos, se debe tener claro lo que se va a enfatizar, ya sea, el crecimiento del negocio, los ingresos o el flujo de caja, etc., siempre teniendo en cuenta la posición y opinión del

cliente y por otro lado el segmento de mercado en el cual desarrolla sus actividades operacionales. Establecidos los objetivos financieros y de clientes, la empresa debe identificar los objetivos internos conjuntamente con los indicadores para el proceso de control interno. Los objetivos corporativos conforman el resultado que puede medirse y que se debe lograr.

La vinculación con los objetivos de formación y crecimiento muestra la razón fundamental para invertir en el mejoramiento de los empleados, tecnología, información y procedimientos organizacionales. Estas inversiones redundan en respuestas positivas tales como: innovación, mejoras en los procesos internos, actitud hacia el cliente y satisfacciones para los empleados y accionistas.

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando se comunican a través de la organización mediante boletines internos, videos, anuncios o información electrónica vía red. La comunicación permite transmitir a los diferentes niveles de la estructura los objetivos estratégicos de la organización, en función de la participación de todos los empleados en el alcance de los mismos. Todos en la empresa deben estar convencidos de la necesidad de desarrollar mejoras, la importancia de generar desarrollos innovadores y procesos de aprendizaje.

Tal como lo mencionan Kaplan y Norton (2006) en su obra “Alignment”, el alineamiento es crítico si las organizaciones desean lograr sinergias en sus unidades de negocio y de soporte. El BSC, apoyado en un software para la medición de la gestión, ayuda a los directivos a controlar el cumplimiento de las metas, de tal manera que se puedan establecer correcciones inmediatas, antes de que los costos sean mayores. Los beneficios de un sistema de información actualizado y competitivo, permitirá administrar la estrategia y realizar el seguimiento de la misma, a través de información inmediata, permitiendo así un mejoramiento continuo de los procesos de éxito en la organización. Actualmente las empresas se encuentran en una revolución tecnológica con mucha competencia en el mundo de los negocios, los sistemas de información innovadores constituyen una exigencia para mejorar los procesos internos de las organizaciones.

La habilidad de una organización para movilizar y explotar sus activos intangibles, se está convirtiendo en un aspecto relevante frente a las decisiones de inversión y gestión de los activos tangibles y físicos de las empresas. Esto se debe principalmente al hecho de que son las personas quienes manejan, coordinan y ajustan todas las actividades y procesos operativos y no operativos, tales como: procedimientos, relaciones con los clientes, introducción de nuevos productos y servicios con alta calidad y bajos costos, innovaciones y aplicaciones tecnológicas, mejoras en los sistemas de información, etc. “Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa de la era de la información”. (Kaplan y Norton. 2002, p.18)

La satisfacción del empleado se considera un aspecto previo al incremento de la productividad, reacción, calidad y servicio al cliente, así como, el nivel de compromiso en el logro de los objetivos organizacionales, tal como se muestra en la Figura 3.

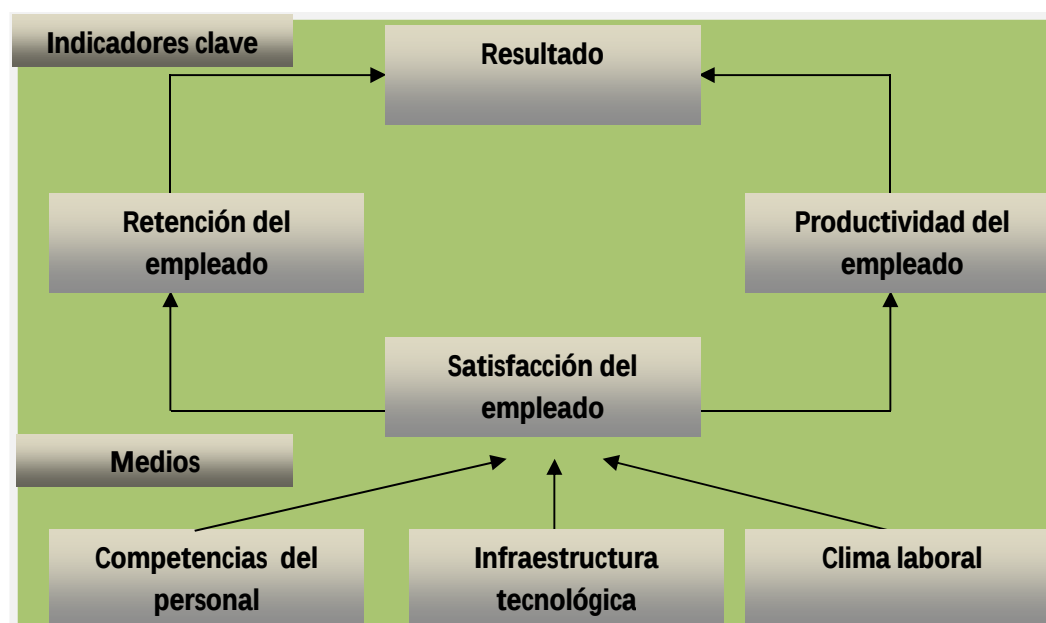


Figura 3. Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.

Fuente: Kaplan y Norton. (2002:142).

En el BSC, desde la perspectiva del capital humano, se incluyen objetivos que miden el sistema de trabajo de alto rendimiento, alineación del capital humano, eficiencia y

procedimientos. De esta manera se pueden realizar mejoras oportunas que permitan la identificación con el proceso estratégico de la organización y por tanto del cumplimiento de los objetivos planteados para alcanzar el éxito. Sin embargo, este conjunto de acciones deben estar acordes con el rendimiento, productividad y satisfacción del empleado, cuyo compromiso con la organización puede resultar positivo para la generación de valor de la organización.

Una empresa que no aprende en forma continua y que no es capaz de poner en orden, desarrollar, compartir y movilizar, así como cultivar, poner en práctica, revisar y extender el conocimiento, no será capaz de competir de forma efectiva. (Rampersad, 2003, p.22)

La capacidad de una empresa para mejorar y adquirir habilidades es la ventaja competitiva más importante en toda organización que quiera alcanzar el éxito e incrementar su valor agregado en el mercado. "La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización". (Kaplan y Norton, 2002, p.159)

CÁPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1.- Reseña de la Empresa XYZ.

La Empresa XYZ, actualmente dedicada a la producción, distribución y comercialización de materiales, herramientas para la construcción y tubería de acero, está ubicada en la zona centro-occidental de Venezuela. Mantiene una capacidad técnica instalada de 30.000 TM anuales.

La Empresa XYZ, fue constituida hace 30 años en Venezuela, se inició como un negocio dirigido a la compra y venta de materiales para la construcción, desarrollando a lo largo de los años procesos vinculados con la producción, distribución y comercialización en el mercado de materiales férreos, enfocándose en esta actividad durante los últimos años. De igual forma, ha incursionado en la elaboración de productos destinados a la construcción, llegando a ocupar un lugar importante en el mercado nacional y se mantiene orientada a entrar en el mercado internacional. Actualmente mantiene una línea de producción dirigida a dos productos de acero: conducción y estructural.

La Empresa XYZ, en la actualidad cuenta con condiciones para el abastecimiento de materia prima y la distribución de sus productos en el mercado interno. Por otra parte, dispone de una red de distribución que le permite extender sus operaciones a nivel nacional.

3.1.1.- Composición Patrimonial.

La Empresa XYZ Inició a sus actividades como un proyecto de menor tamaño, desarrollando a través de varias décadas procesos administrativos y productivos adaptados a las necesidades del negocio.

Su Capital Accionario es 100% familiar y ha mantenido la visión de crecimiento y desarrollo bajo parámetros de excelencia. Mantiene una plantilla integrada por 110

trabajadores. La administración está a cargo de (2) dos directores principales y (4) cuatro gerentes.

3.1.2.- Misión.

Ser líder en el ramo y proveedor preferido en cada uno de los mercados en donde desarrolla sus actividades. Ser el mejor equipo y sentir la satisfacción de serlo.

3.1.3.- Visión.

Ser la empresa líder en producción y comercialización de tubería de acero, materiales de construcción y ferretería a nivel nacional, dispuesta y dedicada a satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciéndoles productos y servicios de calidad.

3.1.4.- Valores

Los valores principales de la Empresa XYZ incluyen la integridad, competitividad y comunicación, así como, el respeto por las personas, leyes, contratos y medio ambiente.

3.1.5.- Propósito y objetivos.

El propósito principal de la Empresa XYZ, es satisfacer la demanda nacional con materiales de construcción y tuberías de primera calidad, bajo la normativa aplicable en estos casos, apuntando a incrementar la producción y lograr una rentabilidad positiva como negocio en marcha. Sus objetivos principales son:

- Incrementar la producción con productos de primera calidad.
- Satisfacer las necesidades de los clientes en forma oportuna.
- Fomentar las bases para el fortalecimiento de la empresa en conjunto con su fuerza laboral.
- Fortalecer su liderazgo en el mercado.

3.1.6.- Organigrama Estructural de la Empresa XYZ.

A continuación se muestra el organigrama estructural de la Empresa XYZ.

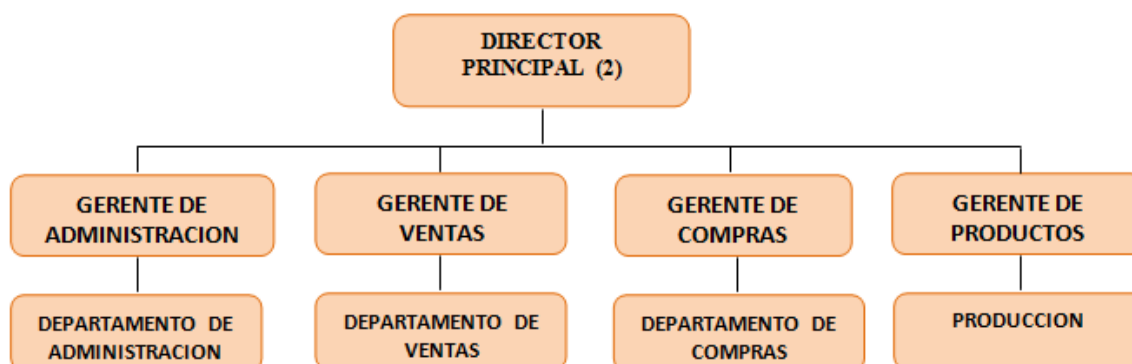


Figura 4. *Organigrama Organizacional*. Fuente: Empresa XYZ. 2015.

3.1.7.- Políticas Comerciales .

Los clientes de la Empresa XYZ, están agrupados en el mercado de la construcción. En este sentido, la empresa lleva a cabo una diversificación de las ventas hacia el sector de construcción, tomando como base la amplitud de margen de clientes, llegando a representar el mayor porcentaje de ventas generadas en la empresa.

Su criterio principal se basa en la calidad de productos y servicios, así como la trayectoria en el mercado, lo cual ha permitido el establecimiento del negocio, siempre en búsqueda de la generación de valor.

3.1.8.- Fuerza laboral.

La Empresa XYZ, mantiene un compromiso con los trabajadores de la empresa, entre los cuales se puede destacar la ejecución de programas de capacitación y

mejoramiento constante al personal, con la finalidad de adaptarse a las exigencias del entorno laboral. Por otra parte, se preocupa por el cumplimiento de las normativas legales relacionadas con la seguridad laboral y el bienestar de los trabajadores en cada uno de sus centros, así como, el sostenimiento de relaciones amistosas y abiertas con los representantes de los trabajadores ante el patrono.

A través del tiempo se ha hecho cada vez más fuerte el fortalecimiento del compromiso mutuo a participar en la optimización de los Sistemas de Gestión que generen valor a la empresa, sus trabajadores, clientes y proveedores.

El recurso humano de la empresa está conformado por 110 trabajadores entre obreros, técnicos especialistas y profesionales universitarios.

3.1.9.- Sistema de Información Gerencial actual.

La empresa XYZ ha realizado una importante inversión en un sistema integrado de gestión operativa, que ofrece un alto nivel de compatibilidad con las funciones de la empresa. El sistema cuenta con capacidad para desarrollar nuevas estrategias o mejoras en los procesos, abriendo la posibilidad de brindar respuestas eficaces a las necesidades del mercado y del negocio, mejorar la calidad de atención al cliente, generar información para la toma de decisiones de inversión, entre otros.

El Sistema de Información Gerencial permite proporcionar información que soporta la toma de decisiones estructuradas, con la finalidad de lograr las metas y objetivos de la organización en forma efectiva. Como la toma de decisiones no está limitada a un determinado nivel dentro de la organización, el sistema de información gerencial apoya al resto de los niveles de gestión en la realización de las actividades propias de la organización.

Actualmente al Sistema de Información Gerencial (SIG) o conocido también como Management Information System (MIS), es una necesidad. Las organizaciones manejan

grandes cantidades de datos que requieren ser analizados y convertidos en información útil, contribuyendo así a la toma de decisiones.

La Empresa XYZ, hace uso de un Sistema de Información Gerencial en la búsqueda por mejorar la productividad y el nivel de rentabilidad de la empresa. En este caso, la toma de decisiones se realiza en su totalidad en los niveles superiores, conforme a las prácticas establecidas en los procesos administrativos (supuestos clásicos de administración), fundamentados en mediciones financieras internas y externas, así como la tendencia general del mercado, logrando un nivel de información y retroalimentación que permita evaluar las mejores opciones, decidir las metas, objetivos y la formulación de planes específicos.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1.- Factores y variables a considerar.

Objetivos	Variables	Definición	Indicadores
1.- Identificar las estrategias planteadas por los niveles táctico y estratégico de la organización, destinadas a alcanzar el logro de los objetivos.	Estrategias Misión Visión	La estrategia complementa la misión y la visión. Es el proceso que permite determinar el rumbo de la empresa para cumplir con su misión.	.- Estrategias .- Nro de Objetivos .- % de cumplimiento de objetivos
2.- Identificar las metas y objetivos de la empresa y de las diferentes unidades que la conforman, como parte de la impresión diagnóstica.	Metas Objetivos Presupuesto Planificación	Las metas constituyen el conjunto de objetivos que contribuyen al logro de un proyecto o propuesta inicial. Objetivo es la declaración concreta como se detalla el alcance o efecto deseado de un proyecto a diferentes niveles (corto, mediano y largo plazo), está orientado al impacto, es mensurable, tiene un plazo concreto, es específico y práctico.	.- EBITDA .- Rentabilidad .- Volumen de ventas .- Encuesta de satisfacción del cliente .- % Cumplimiento de Objetivos
3.- Identificar los canales de comunicación viables y oportunos, con el propósito de utilizar eficazmente las redes comunicacionales para la divulgación de información, en los diferentes ámbitos organizacionales, como parte esencial del desarrollo del CMI.	Canales de comunicación Herramientas comunicacionales	Los canales de comunicación son aquellos que permiten el flujo de información a través de toda la organización. La información dentro de una empresa, se convierte en un instrumento estratégico para operar sobre la realidad y el futuro del negocio. Una comunicación interna bien diseñada intentará establecer un proceso orientado a generar eficiencia y efectividad en los diferentes procesos de la organización.	.- Nivel de satisfacción en Clima organizacional .- Nivel de satisfacción de clientes .- Productividad .- % Cumplimiento de Objetivos
4.- Identificar las variables presentes en la organización, que permitan la integración de los empleados y su identificación con los objetivos estratégicos corporativos.	Liderazgo Objetivos Competencias Motivación Presupuesto Programas de capacitación y desarrollo	La integración de los empleados viene dada por un proceso comunicacional que incluya información clara acerca de las estrategias organizacionales, objetivos e incentivos, así como un programa orientado al desarrollo de las competencias individuales.	.- Evaluación individual .- Competencias alcanzadas .- % Cumplimiento de objetivos Resultados estratégicos
5.- Integrar la estructura del CMI al sistema de información en funcionamiento dentro de la Empresa X,Y,Z.	Sistemas de información	Los sistemas de información son una herramienta que bien implementada se convierte en un arma competitiva en los negocios. Las empresas buscan diferenciarse de su competencia, por ello los sistemas de información (SI) contribuyen al éxito.	.- % satisfacción-Clima organizacional .- Nivel de satisfacción de clientes .- Productividad .- % Cumplimiento de Objetivos

Tabla 1. Factores y variables a considerar. Fuente: Elaborado por el autor. 2015.

4.2.- Tipo y diseño de la investigación.

La investigación planteada, conforme a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2003), en su obra “Metodología de la Investigación”, estará fundamentado en la utilización de fuentes primarias, identificadas estas como el entorno socio - económico de la empresa y la interacción de los actores que convergen en los diferentes procesos que intervienen en la organización. Por otra parte, se utilizarán fuentes secundarias, entre estas: material bibliográfico, publicaciones periódicas, manuales e infografías. Por lo general, la fuente secundaria ahonda en los conocimientos e investigaciones hasta lograr un nivel de especialización que permite aprovechar al máximo las oportunidades de aprendizaje y aplicación, en este caso en particular, se ahondará en aspectos relacionados con adquisición, producción, abastecimiento y distribución de material férreo.

De acuerdo a lo anterior, se trata de una investigación mixta (descriptiva, explicativa), enfocada en la síntesis de información requerida en el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión para la Empresa ZYZ.

Se realizará una investigación de tipo documental, orientada al análisis de las estrategias de gestión en la organización y los procesos que ella implica, por otro lado, una investigación de campo, dirigida al análisis de la relación de la organización con los diferentes actores que intervienen en los procesos organizacionales, entre ellos, empleados, proveedores, clientes.

Cabe destacar, que se trata de una investigación de carácter transeccional. “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 270)

La investigación, mantendrá un carácter descriptivo, se busca especificar las características y perfiles de los diferentes colaboradores y procesos que integran la organización, de manera tal, que se puedan adaptar e integrar al diseño del Cuadro de Mando Integral. Para tal fin, se deben conocer las características principales, expectativas,

preparación, actitudes y metas. Por otra parte, se plantea también la necesidad de determinar la situación de la organización, su estructura, visión, misión, objetivos, estrategias. De acuerdo a lo expresado por (Ballestrini, 2002), en este tipo de investigaciones la descripción puede referirse a una comunidad, una organización, a las características de un tipo de gestión, por lo cual, es razonable su aplicabilidad en este trabajo, pues se infiere una mayor precisión acerca de las singularidades de la realidad estudiada.

Se mantendrá un carácter prospectivo, ya que, en el sentido analítico del proyecto, se debe hacer mención a cada uno de los aspectos, procesos y eventos que conforman las diferentes etapas del diseño del Cuadro de Mando Integral, bajo que condiciones se presentan y la relación entre las variables, generando mayor conocimiento en el desarrollo de los objetivos planteados en el proyecto. De acuerdo con (Ballestrini, 2002), este tipo de estudios sustentados en un modelo operativo, están orientados a brindar respuestas o soluciones a problemas o situaciones específicas en una realidad organizacional, económica o social específica

En este caso, se hará uso del enfoque de investigación cualitativa, la cual se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, entendiendo como datos cualitativos, de acuerdo a lo expuesto por (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), la descripción de eventos, situaciones, acciones, experiencias, entre otros, con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y brindar respuesta a interrogantes en la investigación. El trabajo se orientará a comprender el proceso que define el Cuadro de Mando Integral, su importancia y aplicabilidad en la empresa XYZ, así como su diseño, a los fines de lograr la integración de la organización en conformidad con los objetivos planteados. En la investigación cualitativa, lo importante es comprender el proceso a investigar.

Por otra parte, los estudios cualitativos no buscan generalizar los resultados, ni establecer modelo a réplicas. En la oportunidad de la investigación a realizar, esta no debe ser utilizada como un modelo estático a seguir por todas las empresas del ramo, sin embargo puede ser tomada como guía para futuras investigaciones y aplicaciones del

Modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI), adecuando cada uno de los componentes de diseño a las necesidades de las empresas y sus objetivos estratégicos.

4.3.- Unidad de Análisis.

La unidad de análisis corresponde a la entidad representativa de lo que va a ser objeto de estudio, es decir, se refiere a cuál va a ser el foco de interés de estudio en una investigación. Debe estar definida claramente y el investigador debe obtener la información a partir de la unidad previamente establecida.

En este caso, la investigación tendrá como unidad de análisis la Empresa XYZ, procesos, entorno, clientes, proveedores, comunidad y empresas competitivas. Se centrará en el análisis de las variables y el diseño del Cuadro de Mando como propuesta inicial para el desarrollo y posterior puesta en práctica en la organización, a consideración de ésta última.

El trabajo de investigación actual, pretende comenzar con la revisión de la Misión y Visión, así como los objetivos organizacionales, partiendo de lo individual a lo general, hasta llevarlos a la máxima representación de la estructura organizativa e incrementando el nivel de participación de los colaboradores en el alcance de los mismos.

De igual forma, en la investigación, se tratarán las variables externas e internas de la organización, las cuales intervienen en el proceso de gestión empresarial, tales como, aspectos financieros (EEFF, análisis de indicadores), trabajadores (evaluación mediante encuestas, entrevistas), mercado (evaluación de entorno comercial y mercadeo), clientes (aplicación de métodos de evaluación y análisis), expectativas empresariales, cultura, estructura y aprendizaje en el entorno estratégico de la organización.

4.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En las investigaciones cualitativas la recolección de datos busca información acerca de comunidades, contextos, variables o situaciones, en este caso, se llevará a cabo un proceso de recolección de datos basado en observaciones, revisión de documentos institucionales o grupales, formales o informales, seleccionando los más pertinentes a la investigación. De igual forma, revisará información en páginas web, bajo técnicas de análisis documental, enfocado en las estrategias utilizadas en la organización y los requerimientos necesarios para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

Una vez recopilados los datos y analizados en función a los planteamientos y necesidades organizacionales, se procederá a su utilización en el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI), de acuerdo a los principios fundamentales para la elaboración del mismo y en concordancia con los requerimientos y funcionalidad de la organización.

4.5.- Procedimiento

En primer lugar se realizará una investigación bibliográfica con el análisis de diferentes fuentes y material bibliográfico, relacionado al caso en consideración. De esta forma se evidenciarán aquellos aspectos determinantes en la focalización del tema a desarrollar, logrando así, establecer parámetros en relación a este último.

Una vez analizado el material documental, se pasará a la fase de investigación en el área organizacional, comenzando con el análisis de cada uno de los aspectos relacionados con la gestión estratégica, tales como: misión, visión, objetivos, situación actual de la organización, análisis de debilidades y fortalezas, tipo de mercado, competidores, proveedores, relación con los trabajadores, clientes y proveedores, entre otros, a fin de establecer el Diagnóstico Situacional, que servirá como base para la delimitación de las variables a desarrollar posteriormente.

Se llevará a cabo la revisión del proceso estratégico de la organización y se procederá a la determinación de las variables y aspectos a considerar en función al diseño del Cuadro de Mando Integral y su aplicabilidad en la gestión empresarial, con miras a incrementar la generación de valor en la Empresa XYZ, seleccionada para la aplicación del estudio.

Como parte del proceso se elaborará un capítulo en el cual se muestren los resultados de la investigación inicialmente formulada, así como aquellos aspectos relevantes que intervienen en el desarrollo del Diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa XYZ. Por último, se procederá con la ejecución de una versión final del proyecto con sus respectivas recomendaciones, directamente relacionadas con la propuesta de diseño del Cuadro de Mando Integral y su aplicabilidad en la empresa.

CAPITULO V

DESARROLLO Y RESULTADOS

DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.- Información General de los Productos de la Empresa XYZ.

A continuación se muestra el listado de los principales productos fabricados en la Empresa XYZ:

- tubos para conducción de fluidos (líquidos y gases)
- tubos para instalaciones eléctricas
- tubos y perfiles para uso estructural
- tubos para carpintería metálica

5.2.- Descripción de Productos.

5.2.1.- Tubos para conducción de fluidos.

Incluye dos tipos:

- a) de alta presión, para el transporte de aguas blancas y negras para edificaciones, para el transporte de gas y aire comprimido, transporte de agua en sistemas de refrigeración y sistemas de incendio y líneas de transporte de vapor.
- b) de presión intermedia, utilizados también para transporte de aguas blancas y negras en edificaciones en general.

5.2.2.- Tubos para instalaciones eléctricas.

Abarca tres familias:

- a) Rígido, para el cableado de instalaciones eléctricas en edificaciones industriales, viviendas, comercios y redes de distribución.
- b) Conduit, para instalaciones eléctricas visibles u ocultas en cualquier tipo de condición atmosférica o en cualquier tipo de edificación, principalmente para instalaciones de tipo industrial y cableado de redes de distribución.

5.2.3.-Uso Estructural.

Incluye los siguientes rubros:

- a) tubería para viviendas, edificaciones comerciales, industriales y de servicios, obras de vialidad tales como puentes, defensas, semáforos, entre otros,
- b) tubos para estructuras sencillas entre las cuales se pueden mencionar vallas comerciales y de señalización vial.

5.2.4.- Tubos para Carpintería Metálica.

Este tipo de tubería es utilizada en:

- a) herrería, la cual incluye enrejados, ventanas, puertas, escaleras, etc.; carpintería metálica: estanterías, muebles en general (sillas, mesas),
- b) estructuras livianas para viviendas, oficinas comerciales e industriales; estructuras sencillas (vallas publicitarias y de señalización vial).

5.3.- Política de Calidad.

Su política de calidad está orientada al compromiso de suministrar los productos con la garantía de satisfacer los requerimientos, expectativas y necesidades de los clientes mediante el suministro de productos de alta calidad basados en la mejora continua y el aumento de la eficiencia del personal, métodos, equipos y materiales.

5.4.- Certificaciones.

La Empresa XYZ, en la actualidad está enfocada en la obtención de la Certificación ISO 9001-2008, para el sistema de gestión de la calidad de la empresa. Igualmente, gracias a las prácticas de producción y control de calidad, pueden certificar sus productos bajo normas COVENIN.

5.5.- Proceso Productivo.

El proceso productivo de la Empresa XYZ, está basado en la transformación de acero en bobinas para obtener tubería como producto final. A continuación se muestra el esquema de producción de tubería.

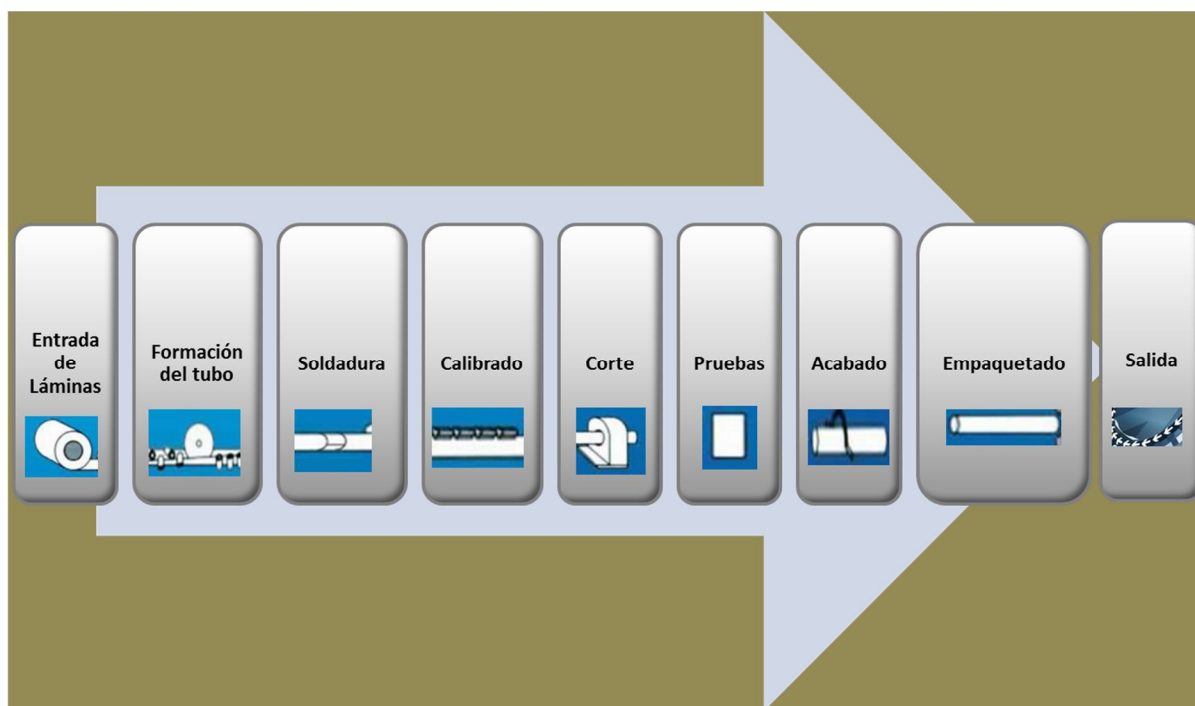


Figura 6. *Esquema de Proceso de Fabricación.*

Fuente: Elaborado por el autor, 2016.

Como primera operación se introduce el rollo de acero a la línea de corte para su corte lateral, a fin de obtener el ancho necesario para el desarrollo del tubo y una orilla libre de defectos. Son cortadas en tiras y posteriormente pasa al molino donde el tubo es formado en frío por una serie de rodillos en pasos consecutivos, e inmediatamente se procede a efectuar la soldadura aplicando una corriente de alta y baja frecuencia. Durante el proceso, inmediatamente después de la soldadura, esta es inspeccionada.

Una vez formado y cortado el tubo a la medida, pasa por varios procesos de terminación dependiendo del producto específico a fabricar. Estos procesos pueden ser: biselado, roscado, tratamiento térmico, ensayos no destructivos o cualquier otro que se considere necesario.

El tubo ya culminado es inspeccionado visual y dimensionalmente para verificar material y soldadura.

Toda esta serie de revisiones se llevan cabo con la finalidad de obtener un producto que cumpla con los requerimientos establecidos en las normas de calidad. Es de hacer notar, que la Empresa XYZ dispone de los activos necesarios para cumplir con cada uno de estos procesos en toda la gama de tipos y medidas que fabrica. Para cada uno de ellos existen los equipos necesarios que garantizan la calidad del trabajo realizado.

El proceso productivo de la empresa se ha venido desarrollando desde hace aproximadamente 7 años. Se inició con la introducción de una (1) máquina especializada con la capacidad necesaria que permitiera la introducción de los productos elaborados en el mercado venezolano.

5.6.- Productos Sustitutos.

Se entiende como producto sustitutivo aquel que satisface las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece el sector o la industria. En este caso, se pueden encontrar:

- a) Tubería de plástico en todos sus modelos y tamaños, de fácil manejo y más económico, disponibles a nivel nacional. Entre los distribuidores en Venezuela, se pueden encontrar empresas como Tubrica y Plastubo C.A., entre otras.
- b) Productos en concreto, entre estos se encuentran: tubos para drenajes (los más comunes), concreto armado, tales como láminas, bases decorativas, otros. Entre los principales distribuidores locales se encuentran Tubos Concretos C.A. y Concretera Santa Rita, C.A.
- c) Piezas de madera en diferentes tipos y tamaños específicos, los cuales dan apertura a un nuevo modelo de construcción a pequeña y mediana escala.

5.7.- Productos Competidores.

En el sector de la construcción específicamente, existe una competencia bastante amplia caracterizada por la comercialización y distribución de tubería de acero, que cumple con las normas existentes para la elaboración de los productos. En algunos casos la importación se hace presente a través de empresas del sector, sin embargo, este proceso se ve afectado por el tiempo que requieren los despachos internacionales y los controles gubernamentales existentes en el país.

5.8.- Principales Competidores.

Dado el desarrollo que ha tenido la industria siderúrgica en los últimos años, como parte fundamental del crecimiento, desarrollo de las ciudades y planes sociales del gobierno, son muchas las empresas que ofrecen sus productos en el mercado en niveles de competitividad cada día más exigentes, tanto a nivel nacional como internacional. A continuación se muestran los principales competidores de Empresa XYZ:

- Vemacero, c.a., con más de 22 años de experiencia en la distribución de tubería de acero de la más alta calidad fabricada bajo las normas ASTM, API, AWWA, conexiones para soldar ASTM A234 WPB.
- Perfrica, c.a., fábrica de perfiles tubulares de acero y otros productos derivados del acero, cumpliendo con las normas y estándares de fabricación y calidad establecidos a nivel mundial, cuenta con servicio y asesoría.
- Sivena, pionera del sector siderúrgico en el país, dedicada a la manufactura de productos largos de acero para las industrias de la construcción, manufactura e infraestructura, mediante continuos programas de inversión en sus divisiones. Su actividad le permite comercializar productos de acero destinados a los mercados nacional e internacional. Cuenta con nueve plantas operativas ubicadas en los estados Bolívar, Carabobo, Miranda, Lara y Distrito Federal.
- Metroacero, c.a., Orientada a la fabricación y comercialización de tubos de acero para el sector de la construcción, metalmecánico e industrial.

- Aceros Laminados, C.A., con más de 25 años en el mercado, ofrece al mercado nacional e internacional productos siderúrgicos, manteniendo una distribución de productos para el hogar.
- Grupo Ternium, es una de las siderúrgicas líderes de América, mantiene una amplia gama de productos de acero en el mercado. Actualmente mantiene operaciones en México, Argentina y Venezuela.

5.9.- Mercado.

Actualmente la Empresa XYZ, mantiene sus operaciones a nivel nacional, sustentada en la experiencia y capacidad que ha desarrollado a través de sus 30 años de operatividad manteniendo su presencia en el mercado. La Empresa XYZ, ha intentado ampliar sus operaciones incursionando en los mercados externos, sin embargo, existen variables de competencia en estos tipos de mercado, que de acuerdo a los productos comercializados limitan su participación. Por otra parte, la demanda nacional se ha visto fuertemente afectada debido a las bajas perspectivas de crecimiento y la postergación de proyectos de inversión.

5.10.- Principales Proveedores.

La principal materia prima que utiliza Empresa XYZ en su proceso productivo, está fundamentada en el acero, siendo su principal proveedor SIDOR (Siderúrgica del Orinoco Alfredo Maneiro), el complejo siderúrgico más importante en Venezuela, a este se le suman otros proveedores que forman parte de la cadena de suplidores de material. Debido a las dificultades de producción que se presentan actualmente en el país y las condiciones del precio del acero a nivel mundial, se ha visto limitada en relación a la disponibilidad de inventarios, lo cual ha afectado su capacidad para satisfacer la demanda de los clientes.

5.11.- Clientes.

Los clientes de Empresa XYZ, están enmarcados en el mercado de la construcción. Mantiene una cartera de clientes de aproximadamente 200 clientes, que incluye a distribuidores y mayoristas del sector de la construcción, ferreteros y metalmecánica en general, empresas transformadoras de tubería, así como entes públicos y privados. El mercado de la construcción - metalmecánica nacional, representa el principal sector de ventas para la Empresa XYZ. Entre los proyectos de la Empresa XYZ se mantiene la necesidad de penetrar el mercado internacional.

5.12.- Datos Económicos y Financieros de Empresa XYZ.

La información económica y financiera analizada corresponde a los años terminados en diciembre 2015 y junio 2016, las cifras mostradas son resultado del ejercicio económico de Empresa XYZ.

La Empresa XYZ, forma parte del conglomerado de empresas que hacen presencia en el mercado nacional como productor de tuberías, destinadas a satisfacer la demanda de los sectores de construcción-metalmecánica. Las ventas para este último sector han venido disminuyendo en proporción al total de ingresos, como resultado de la situación actual en el mercado de la construcción y las políticas económicas que afectan directamente el desarrollo de las inversiones y proyectos en el país.

La materia prima utilizada por la empresa es el acero, el cual ha tenido una tendencia al alza en los últimos meses y una disminución en la producción. A diferencia de los metales industriales, que han mostrado un aumento moderado en su valor en lo que va del año, el precio del acero se ha incrementado considerablemente, lo que ha impactado el resultado de las operaciones de la empresa.

Los resultados financieros de la empresa reflejan un menor desempeño al compararlo con períodos anteriores, como consecuencia del decrecimiento de los ingresos,

los cuales han venido disminuyendo durante los últimos períodos, por otra parte la estructura de costos se ha incrementado de tal forma que tanto el margen operativo como el margen neto han mantenido una tendencia decreciente. Esto se refleja también en sus niveles de rentabilidad sobre activos y patrimonio, así como en el EBITDA obtenido. Sin embargo, las características de la empresa, así como, sus estrategias comerciales y financieras, le han permitido continuar sus operaciones.

INDICADOR	2016-06	2015-12
LIQUIDEZ	1%	1%
SOLVENCIA	1%	1%
ROTACIÓN CXC	59	62
ROTACIÓN CXP	35	35
ENDEUDAMIENTO	95%	89%
CICLO DE EFECTIVO	27	24
APALANCAMIENTO BANCARIO	60%	46%
APALANCAMIENTO PROVEEDORES	37%	35%

Tabla 2. *Indicadores Financieros Empresa XYZ.*

Fuente: Empresa XYZ. Adaptado por el autor. 2016.

La empresa muestra unos niveles adecuados de liquidez y solvencia en los períodos analizados.

Mantiene un nivel de inventarios de materia prima por debajo del estimado mensual, constituido por materia prima adquirida a otros proveedores diferentes a Sidor, como resultado de la poca disponibilidad actual en el mercado del acero en el país. El inventario de productos terminados se mantiene en niveles mínimos, todo lo que se produce es colocado a fin de satisfacer la demanda existente en el mercado.

El efectivo tuvo una disminución con relación al período anterior (2015.12), representando el 4% del activo circulante. Al revisar detalladamente el activo, se puede observar que el efectivo junto a las inversiones temporales representan el 15% del activo circulante.

La relación entre los días promedio de cobro y de pago ha sido adversa, ya que se cancela a los proveedores en menos tiempo que el de cobro a los clientes. (35 días de pago y 59 días de cobro). El ciclo de efectivo se mantuvo en 24 y 27 días para 2015.12 y 2016.06 respectivamente.

Los activos respaldan más de 50% del endeudamiento de la empresa. El pasivo supero el respaldo de los accionistas, esto se debe al nivel de endeudamiento, así como a la disminución del patrimonio.

Las obligaciones bancarias asumidas por la empresa han tenido un incremento de aproximadamente 14%, con respecto al cierre de ejercicio anterior.

La Empresa XYZ, generó efectivo proveniente de actividades operacionales y compromisos bancarios, realizando importantes erogaciones, principalmente por el aumento de cuentas por pagar, inventarios e impuestos.

El gasto financiero se incrementó en un 11,28% con respecto al ejercicio anterior, básicamente por el incremento de la deuda financiera a corto y largo plazo, producto de los requerimientos de capital, para adquisición de insumos, entre otros.

5.13.- Matriz de Necesidades de los Clientes.

Las necesidades fundamentales de los clientes del sector se definen como aquellos requerimientos que se logran cubrir con la utilización de uno o varios productos ofrecidos por la Empresa XYZ como fabricante de productos de acero. Por otro lado las complementarias se refieren a las necesidades que hacen positivamente única a la empresa.

5.13.1.- Necesidades Básicas.

Las necesidades básicas, o mínimas son aquellas que hacen que el producto tenga sentido para el cliente. En el caso de la Empresa XYZ, se puede decir que sus clientes satisfacen las siguientes necesidades básicas:

- a.) En la conducción de fluidos: utilizando la tubería como principal elemento para el transporte de fluidos.
- b.) En estructuras: como base estructural y/o formando parte de diferentes tipos de construcciones u obras de diferentes tamaños.
- c.) En instalaciones internas y externas: para realizar instalaciones eléctricas, de gas, entre otros.
- d.) En utilización de materia prima para la manufactura: como parte en la elaboración de productos basados en acero.
- e.) Cumplimiento de las normas de calidad: que los productos elaborados por la Empresa XYZ cumplan con las normas de calidad establecidas, de manera tal que permitan el uso adecuado de los mismos sin riesgos de pérdidas o costos adicionales.

A continuación se observa la matriz de necesidades básicas.

Necesidades	Directas	Indirectas
Básicas	Conducción de fluidos: como mecanismo de transporte para material químico, gaseoso, líquidos (aguas blancas y servidas). Estructuras: base en estructuras metálicas en construcciones grandes, medianas y pequeñas, ya sean de carácter habitacional, industrial, urbanas, artísticas, etc.	Seguridad: la utilización de los productos brinda un margen de seguridad y confiabilidad en el resultado del trabajo final, para el usuario inicial y el usuario final. Prestigio: el uso de la marca en los materiales otorga prestigio a los usuarios, dada la confianza generada en la identificación de los productos.

Tabla 3. *Matriz de necesidades Básicas de la Empresa XYZ.*

Elaborado por el Autor. 2016.

Necesidades	Directas	Indirectas
Básicas	Instalaciones internas y externas: para realizar instalaciones eléctricas, de gas, cableado telefónico, industrial y/o habitacional. Materia prima para la manufactura: para formar parte de carpintería metálica (herrería, muebles, ornamentos). Cumplimiento de las normas de calidad: que los productos cumplan con los estándares de calidad en función de la perdurabilidad y uso para cada uno de ellos.	Crecimiento: existe un margen de crecimiento comercial como resultado de la calidad de materiales empleados en la realización de los trabajos. Conocimiento: el cliente puede satisfacer sus inquietudes y determinar con exactitud cuáles son sus necesidades

Tabla 3. Continuación. *Matriz de necesidades Básicas de la Empresa XYZ.*

Elaborado por el Autor. 2016.

5.13.2.- Necesidades Complementarias.

Estas se orientan a satisfacer necesidades del cliente, no reconocidas como básicas, y que conforman los diferenciadores de la empresa:

- a) Servicio al cliente: la primera impresión del cliente debe ser clara, beneficiosa y productiva, siempre en búsqueda de lograr la mejor relación, por tanto, debe estar complementada por aquellos recursos tecnológicos que permitan dar a conocer las bondades de la empresa.
- b) Servicio de asistencia y asesoría: se brinda al cliente la oportunidad de evaluar en forma especializada sus proyectos determinando con exactitud las necesidades y/o requerimientos del mismo, así como, el porcentaje de factibilidad existente vs la utilización de los productos ofrecidos por la Empresa XYZ.

- c) Servicio de ventas y post venta: el cliente conoce la gama de productos de los cuales dispone, el costo-beneficio y sus resultados en corto y largo plazo. Incrementa la posibilidad de lograr la fidelización del cliente, que se convierta en cliente frecuente y que recomiende los productos a otros consumidores.
- d) Rapidez de respuesta: la disponibilidad de una respuesta inmediata y el cumplimiento de los compromisos acordados hacen de la Empresa XYZ, una empresa responsable que brinda seguridad al cliente.
- e) Seguridad: el uso de la variedad de productos bajo estrictas políticas de calidad, ofrecidos por la Empresa XYZ permite al usuario establecer un margen de seguridad y confiabilidad.
- f) Prestigio: como resultado de la utilización de los materiales de la Empresa XYZ, se genera prestigio y reconocimiento, fundamentado en la experiencia y calidad de los productos.
- g) Crecimiento: la introducción de materiales de primera, reconocidos en el mercado, permite establecer pautas y crear una imagen positiva orientada a lograr un posicionamiento en el mercado que impulse el desarrollo del negocio.
- h) Conocimiento: la información y orientación adecuada permite al cliente establecer claramente sus necesidades y requerimientos.
- i) Rendimiento: a través de la asesoría y apoyo especializado, se puede verificar la factibilidad y viabilidad de proyectos, adaptados a los recursos ofrecidos por la empresa, obteniendo de esta forma una rentabilidad óptima.
- j) Seguimiento: mantener la comunicación constante en la relación proveedor-cliente permite tomar decisiones acertadas en momentos oportunos.
- k) Cumplimiento: la rapidez de respuesta, el desempeño de la programación y la recepción de materiales en fechas programadas, son parte fundamental de la negociación, el cliente realiza la planificación de sus actividades y compromisos en función a lo pautado con anterioridad.
- l) Comunitario: el establecimiento de centros de operaciones de la empresa permite establecer y fortalecer la relación empresa - comunidad. La generación de empleos, los beneficios indirectos, planes sociales, entre otros, forman parte del desarrollo económico y social.

A continuación se anexa la matriz de necesidades complementarias.

Necesidades	Directas	Indirectas
Complementarias	Servicio al cliente: ofrecer satisfacción y/u orientación a los clientes utilizando los canales de comunicación apropiados: teléfono, correo electrónico, www, visitas al cliente, otros.	Rendimiento: obtener un beneficio máximo con el uso de materiales adecuados, en función a la generación de rentabilidad para el negocio.
	Servicio de asistencia y asesoría: que se brinde al cliente la oportunidad de evaluar sus proyectos en conjunto con especialistas en la materia, a fin de determinar la viabilidad y exactitud en los requerimientos.	Seguimiento: mantener los canales de comunicación abiertos ante cualquier eventualidad, duda o profundización de conocimiento, siempre basados en la generación de valor.
	Servicio de ventas óptimo: que se le proporcione información oportuna sobre los productos que satisfacen sus necesidades en forma eficaz.	Cumplimiento: respuesta rápida y acertada que permita la toma de decisiones oportuna.
	Servicio post venta: cumplimiento de los compromisos contraídos por la compañía en forma eficaz, con responsabilidad, puntualidad y certeza.	Comunitario: la generación de puestos de trabajo, pago de tributos, aportes sociales, permiten un nivel de desarrollo en las zonas en las cuales se desarrolla la actividad productiva.
	Rapidez de respuesta: según los acuerdos y ante aquellas inquietudes y/o situaciones que puedan surgir y en las cuales apremie una orientación o solución específica.	

Tabla 4. *Matriz de Necesidades Complementarias de la Empresa XYZ.*

Elaborado por el Autor. 2016.

5.14.- Revisión del Futuro Deseado.

Se muestra a continuación el gráfico de proyección del futuro deseado de la Empresa XYZ en un plazo propuesto de cinco años. Se anexa Figura 6.

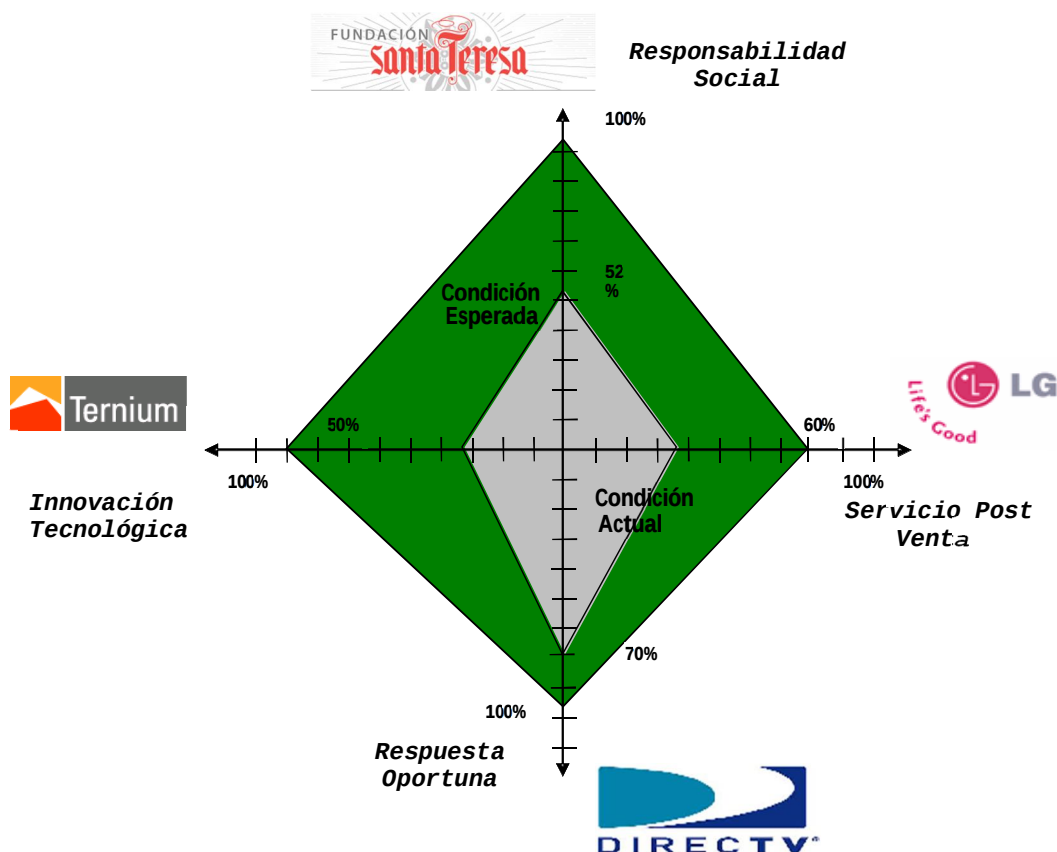


Figura 6. Representación Gráfica del Futuro Deseado de la Empresa XYZ.

Elaborado por el autor. 2016.

Analizada la proyección de Empresa XYZ, previa evaluación de los indicadores, se establece un análisis comparativo en un plazo de (5) cinco años considerando las variables que deben ser reforzadas, entre estas destacan:

- a) Innovación tecnológica: La tecnología tiene un papel crítico en la competitividad de las empresas. El escenario actual incluye una aceleración en la introducción de nuevas tecnología en los procesos productivos y organizacionales.

En este ámbito se establece un análisis comparativo con Ternium, empresa líder en las Américas, que elabora y procesa un amplio rango de productos de acero con la más alta tecnología. Esta empresa y sus subsidiarias cuentan con 16 centros productivos en Argentina, Colombia, Estados Unidos, Guatemala y México. Con un sólido posicionamiento, provee aceros de alta complejidad a los principales mercados de la región. Gracias a su calidad, servicio y ubicación geográfica, es uno de los proveedores principales en mercados locales e internacionales, donde se demandan sus productos de acero en forma creciente y sostenida. Por otro lado, se apoya en el profesionalismo y la tenacidad de sus empleados, quienes complementan las fortalezas de sus unidades productivas.

La Empresa XYZ, establece como aspecto esencial, la introducción y aplicación de nuevas tecnologías en el proceso productivo, que permitan el crecimiento comercial y económico a la par de los productores de acero líderes del mercado.

- b) Respuesta Oportuna: Se refiere a la capacidad de respuesta ante los clientes, conociendo el mercado y la situación económica social que vive el país actualmente. La producción en este caso debe estar orientada a satisfacer la demanda en un período de tiempo considerable, disminuyendo los costos para los clientes y el tiempo de retorno del efectivo en la empresa. De igual forma, se debe manejar la atención al cliente como el eje principal de las operaciones de la empresa, ya que de ella se desprende el proceso productivo.

Se toma como empresa en consideración a DIRECTV ®, la cual se incluye entre aquellas que atienden las necesidades del cliente en un corto plazo, logrando satisfacer la demanda en un alto índice. Desde su lanzamiento, DIRECTV ® es el proveedor satelital líder en Latinoamérica y el Caribe, llegando a cientos de miles de hogares en más de 10 países en toda la región, lo que demuestra el nivel de receptividad en los usuarios del servicio.

Es importante para la Empresa XYZ, mantener el liderazgo en el suministro de sus productos, así como ser reconocidos por su capacidad de servicio y respuesta, confiabilidad y atención a las necesidades y requerimientos de sus clientes.

- c) Servicio post venta: Se debe brindar atención a este aspecto, de forma tal que se logre un incremento en la satisfacción del cliente, confianza y fidelidad. Cuando el cliente percibe atención, dedicación y tiempo empleado, se genera un valor añadido cuya respuesta conlleva a un incremento en la ventas y mayor rentabilidad. Dada la condición del producto y su importancia en el desarrollo socio económico de país, es importante conocer las inquietudes y respuestas a fin de introducir mejoras y lograr nuevas captaciones en el mercado.

En este aspecto se realiza el análisis tomando en consideración a la empresa LG, la cual mantiene un servicio de post venta, a nivel mundial en forma tecnológicamente estructurada, su política está basada en brindar la mejor atención y el mejor servicio, de tal forma que los clientes se sientan confiados y seguros. Para LG, la satisfacción del cliente forma parte de la identificación de la marca. En este ámbito, mantiene un sistema de atención al usuario, a través de diferentes mecanismos, logrando satisfacer la demanda de sus clientes en diferentes países.

Para la Empresa XYZ es significativo desarrollar un servicio post venta que permita interactuar con los clientes, colaborar y obtener información valiosa que

le permita entre otras, optimizar los procesos, identificar las oportunidades de mejora y potenciar sus fortalezas.

- d) **Responsabilidad Social:** Para realizar la proyección de este aspecto, se indica en el eje comparativo a la empresa C.A. Ron Santa Teresa, la cual ha asumido un compromiso de responsabilidad con la sociedad a través de la Fundación Santa Teresa, generando empleo y bienestar a sus trabajadores y la comunidad. Este compromiso, que ha servido de modelaje a otras instituciones, forma parte de su filosofía empresarial y se manifiesta a través de relaciones de beneficio mutuo con clientes, consumidores, proveedores, comunidad. El compromiso social está integrado a sus negocios, alineado a los objetivos e institucionalizado en la formulación de estrategias, políticas y procesos y responde a las necesidades de la comunidad.

La Empresa XYZ, tiene como meta alcanzar un nivel de compromiso social que refleje la importancia que tiene para la empresa el entorno en el que se desenvuelve, contribuyendo con el fortalecimiento y desarrollo de la comunidad e incorporando proyectos en materia de seguridad, educación, empleo, vivienda y valores, entre otros

5.15.- Propósito Estratégico.

El propósito estratégico, plantea cómo debe ser la posición de la empresa en el futuro, estableciendo criterios que definan el camino a seguir. En este caso, la Empresa XYZ, se ha planteado convertirse en uno de los líderes reconocidos del mercado a nivel nacional e internacional. En función de lo anteriormente expuesto, su actividad está dirigida a proveer una gama de productos y servicios, que permitan el desarrollo y crecimiento económico y social de las comunidades, fundamentado en políticas de desarrollo de nuevos productos, calidad y protección del medio ambiente, haciendo uso de recursos financieros, tecnológicos y recurso humano capacitado orientado a la generación de rentabilidad positiva para la empresa.

5.16.- Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos son aquellas metas que se propone la empresa en un plazo mayor a un año, orientados al logro de un objetivo determinado según sea la visión de la empresa. En el caso de la Empresa XYZ, se muestran a continuación los objetivos estratégicos:

- a) Fortalecer su presencia en el mercado nacional.
- b) Introducir sus productos en el mercado internacional.
- c) Ofrecer variedad e innovación en productos y servicios basados en normas de calidad.
- d) Brindar respuestas oportunas en función a lograr la satisfacción de los clientes.
- e) Participar activamente en el desarrollo social, económico y ambiental de las comunidades, a través de las actividades propias de la empresa
- f) Generar una rentabilidad positiva que fortalezca el valor del negocio como empresa en marcha.

5.17.- Diagnóstico Organizacional. Análisis Interno.

5.17.1.- Propuesta de Valor

Una propuesta de valor está constituida por aquellas estrategias que buscan maximizar la demanda optimizando la oferta, es decir, muestra aquellos elementos en los cuales debe enfocarse la empresa para obtener mayor posicionamiento en el mercado.

Tomando como base la matriz de necesidades, se puede determinar que la calidad y la innovación representan el principal valor para el cliente, haciendo a la Empresa XYZ una organización con un posicionamiento especial en el mercado. Para alcanzar estos estándares se requiere contar con recursos financieros y tecnológicos que permitan introducir los cambios necesarios para fortalecer su condición en el mercado interno, así

como el desarrollo de su actividad a nivel internacional, logrando alcanzar de esta manera el posicionamiento necesario.

A continuación, en la Figura 7, se muestra la esquematización de la propuesta de valor para Empresa XYZ.

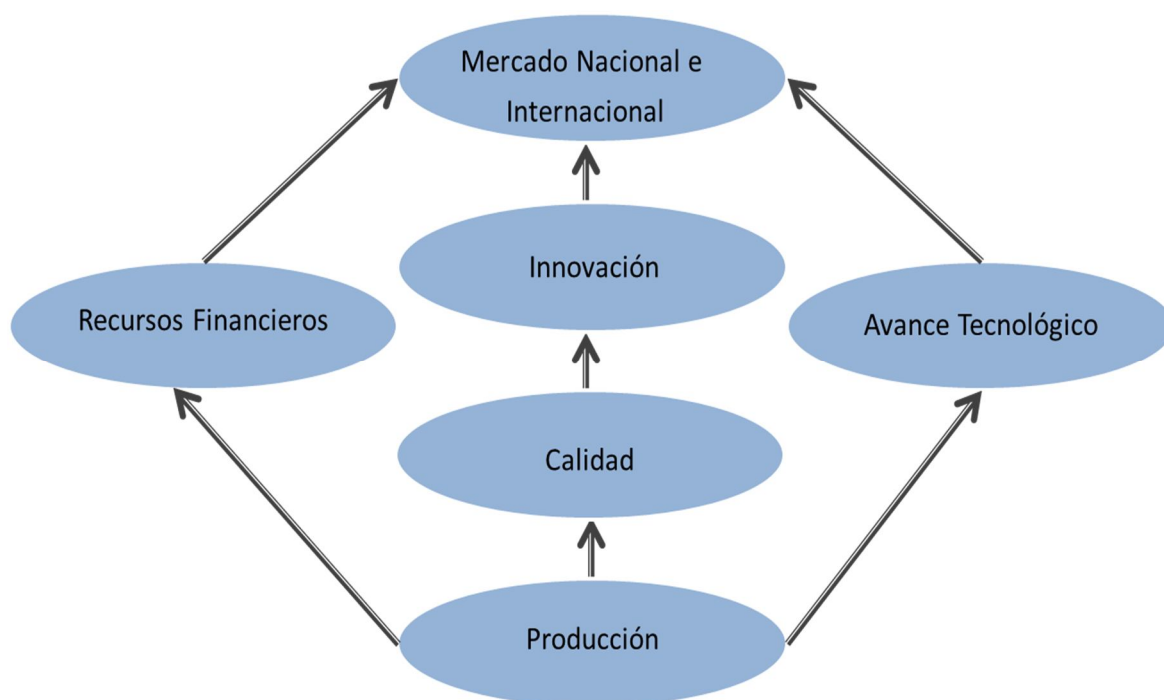


Figura 7. *Propuesta de Valor Empresa XYZ.*
Elaborada por el autor. 2016.

5.17.2.- Análisis de Efectividad de la Organización.

Basados en la aplicación del Modelo de las 7S de Mckinsey, el cual plantea que los cambios en la eficacia organizacional se originan de la interacción de múltiples factores tales como estructura, estrategia, habilidades, personal, estilo, sistemas y los valores compartidos, los cuales se pueden alinear juntos para lograr la eficacia “..El punto clave del modelo es que las siete áreas están interconectadas y un cambio en un área requiere un cambio en las otras 6 para que funcione correctamente...” (Web y Empresas, 2016).

Se observa que los objetivos de la Empresa XYZ están claramente definidos y las directrices para el cumplimiento de los mismos están planteadas. Las mediciones de los

resultados se realizan a través de los Estados Financieros y la aplicación de indicadores económicos-financieros. Esto resulta en una estrategia de la compañía orientada a la consecución de los objetivos superiores, en función a la evaluación de los resultados financieros.

La empresa cuenta con un personal capacitado, con habilidades y destrezas suficientes y competentes para trasladar los objetivos superiores a niveles netamente operativos.

Los sistemas de información existentes en la empresa aportan herramientas para el cumplimiento de las tareas y funciones de los empleados, sin embargo, no se observa un sistema de comunicación idóneo. Por otra parte se maneja un estilo de gerencia unidireccional, aun cuando, se intenta mantener la imagen del empoderamiento.

La participación del empleado en la toma de decisiones es muy baja y la política de entrenamiento y capacitación requiere de un proceso extenso que muchas veces no logra establecerse. Aunado a una política de valuación de desempeño y un sistema de remuneración bastante deficiente, se obtiene como resultado poca identificación del personal con la empresa.

5.17.3.- Estrategia.

Existe un plan estratégico definido en base al cual se establecen las proyecciones que incluyen metas y objetivos concretos. Esta información es supervisada continuamente y en función a los resultados se generan las directrices que rigen a los trabajadores para el cumplimiento de sus actividades. De esta forma, se fortalece un estilo de trabajo caracterizado por la direccionalidad de los superiores, la cual tiene como resultado las exigencias hacia el trabajador.

5.17.4.- Estructura Organizacional.

La estructura organizacional de Empresa XYZ es vertical y rígida. La toma de decisiones está ubicada en los niveles más altos de la estructura. De allí emanan las directrices bajo las cuales se deben desarrollar las actividades en general.

5.17.5.- Sistemas de Gestión.

La Empresa XYZ mantiene procedimientos formalmente establecidos para la realización de las tareas propias del negocio, conforme a los requerimientos de control de calidad. Estos se encuentran formulados en manuales específicos, al alcance de las personas involucradas en los procesos. Su revisión y actualización se realiza en forma esporádica.

Existe una plataforma tecnológica (Tecnología de la Información) disponible y capaz de enfrentar cambios, modificaciones y actualizaciones a todos los niveles. La información propia del negocio se maneja bajo un sistema integrado adecuado al negocio, de manera tal que su utilización cubra al máximo las expectativas de los clientes internos y externos.

5.17.6.- Habilidades.

El departamento de Recursos Humanos lleva a cabo una selección cuidadosa para reclutar al personal necesario en la empresa. Estableciendo un nivel de capacitación, habilidad y experiencia de acuerdo a los procesos propios de la empresa.

5.17.7.- Recursos Humanos.

Los planes de capacitación y actualización no están desarrollados en su totalidad. Por lo general están colocados a un segundo plano, después de otros requerimientos internos de la organización. El personal siente que no es tomado en cuenta como un recurso necesario para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Se realizó la aplicación de un instrumento de medición a trabajadores de la empresa (85% en su totalidad), diseñado para medir el nivel de satisfacción, motivación y compromiso, así como el conocimiento acerca de la Visión, Misión y Objetivos de la Empresa XYZ. Se obtuvo el siguiente resultado:

63% de los trabajadores aseguran no conocer la Visión o Misión de la empresa, por su parte 60% manifiesta no conocer los objetivos.

71% de los trabajadores acuerdan que la empresa demuestra un interés en su trabajo, sin embargo 60% coincide en que no existen programas de formación continua.

El nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa y el trabajo que realizan se describe como Bajo 20%, Medio 55% y Alto 25%.

El 70% de los trabajadores considera que la empresa no mantiene un proceso de integración con la comunidad, el 30% restante afirma que sí.

60% de los encuestados califica a la empresa como Buena, Muy Buena 25% y Excelente 15%. En relación al proceso de comunicación en la empresa 90% manifiesta que es Baja, 8% Medio y 2% Alto.

55% considera que la remuneración percibida está de acuerdo a su desempeño, sin embargo un 68% considera que no existen planes de carrera en la empresa XYZ.

5.17.8.- Estilo Gerencial.

El estilo de gerencia es unidireccional, en muchos casos el liderazgo es autoritario, los lineamientos que plantean deben ser seguidos por el personal. La participación por parte de los empleados en la toma de decisiones es baja o nula, y no se promueve la generación de ideas. La supervisión que se realiza es medida por el alcance de los objetivos en términos de indicadores financieros.

5.17.9.- Objetivos Superiores.

Existe una cultura organizacional en la cual los trabajadores se mantienen a la par de lo objetivos y directrices establecidas. No existen canales de información que motiven a los trabajadores a sentirse parte de la estructura organizacional. .

A continuación se muestra el Modelo de las 7S de Mckinsey, base para el análisis realizado a la Empresa XYZ. Figura 8.

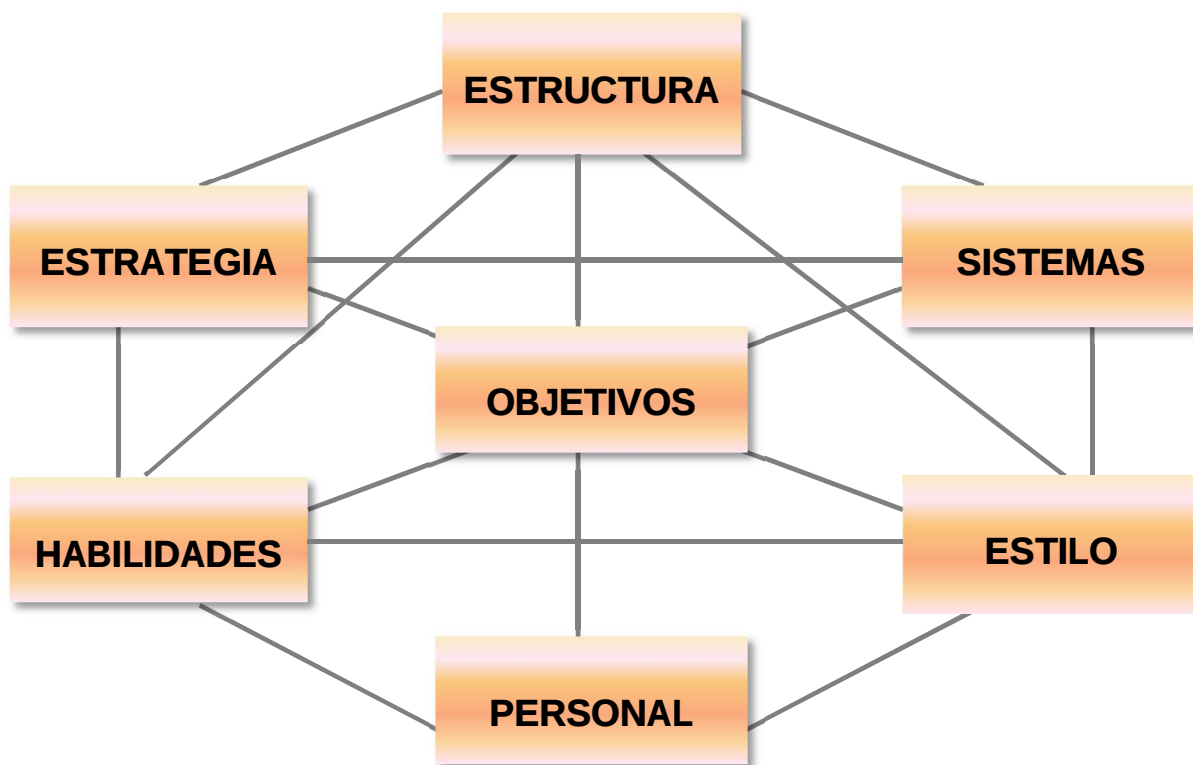


Figura 8. *Modelo de las 7S de Mckinsey.*

Fuente: Adaptado por el autor. 2016.

5.17.10.- Cadena de Valor.

Fundamentado en el Modelo de Cadena de Valor, propuesto por Michael Porter, mediante la cual se describen gráficamente las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la empresa, se elabora el análisis correspondiente a la Empresa XYZ.

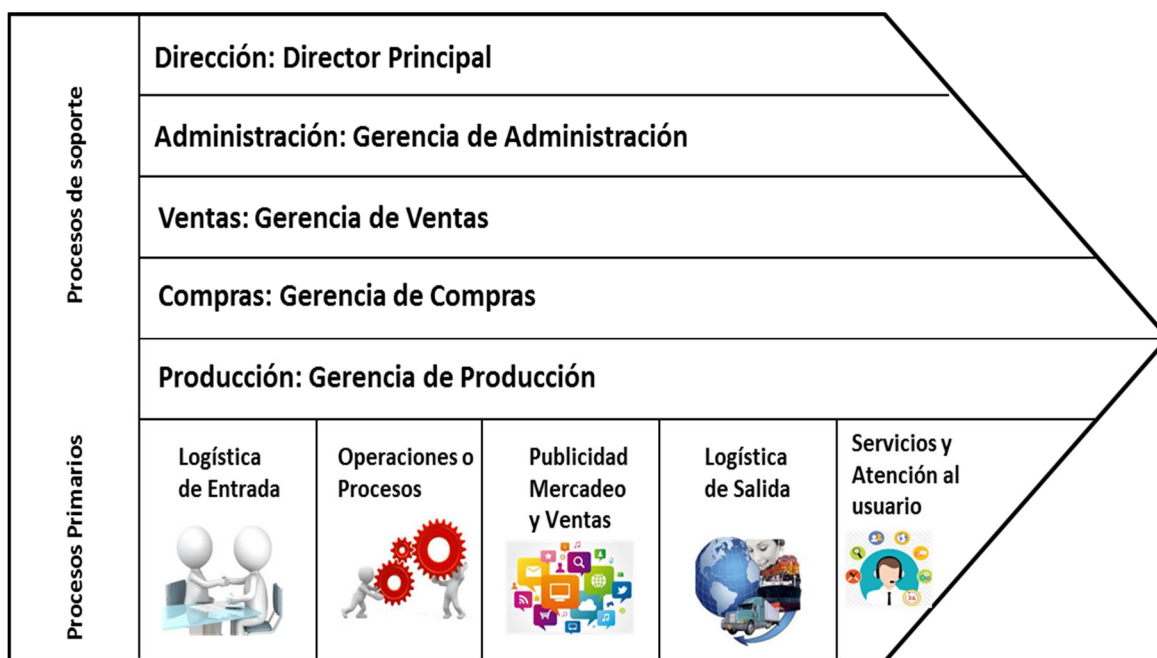


Figura 9. Cadena de Valor Empresa XYZ.

Fuente: Elaborado por el Autor. 2016.

a.) Procesos de Soporte

- **Dirección.** Aquí se toman las decisiones importantes relacionadas con el funcionamiento de la Compañía. Su función principal es definir y hacer que se cumplan los objetivos y parámetros establecidos, orientados al cumplimiento de los indicadores propuestos.
- **Administración:** Existe control sobre la gestión empresarial, evitando así situaciones financieras críticas, mediante la evaluación frecuente de las políticas de financiamiento y la capacidad de respuesta ante posibles erogaciones futuras.. No

tiene poder de decisión ante posibles eventualidades o situaciones, debe tomar en cuenta los planteamientos de la Dirección. En esta Gerencia se llevan a cabo todos aquellos procesos relacionados con Recursos Humanos, Tecnología, Tesorería e Impuestos.

- **Ventas:** Su gestión está orientada al cumplimiento de los objetivos principales de la organización. Se encarga de efectuar la captación de clientes, mercadeo y ventas directas. Su principal objetivo es lograr un nivel adecuado en las ventas de tal manera que la empresa mantenga un margen de rentabilidad óptimo. Sin embargo la atención y conservación de la relación cliente - empresa es muchas veces relegada a un segundo plano. De igual forma garantiza el flujo de distribución de manera segura y confiable, así como el control del stock de inventarios
- **Compras:** Se encarga de todo el proceso de búsqueda y sostenimiento de flujo de materias primas, insumos, servicios, etc. Su función principal es ubicar y proveer los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones.
- **Producción.** Abarca todos los procesos de producción. Está orientado al crecimiento tecnológico, actualización y cumplimiento de normas especiales en la elaboración de los productos. Funciona en estrecha relación con la gerencia de ventas.

b.) Procesos Primarios

- **Logística de Entrada:**
 - Adquisición y conservación de materia prima.
 - Captación de clientes.
 - Proyecciones (definición de parámetros).
 - Definición y establecimiento de procesos productivos.
 - Regulaciones y reglamentaciones gubernamentales, entre otras.

- **Operaciones o Procesos:** Aquí se Incluyen los procesos productivos propios de la industria, así como todas las mejoras y actualizaciones necesarias, cumpliendo siempre con la normativa vigente.

- **Publicidad, mercadeo y ventas:** Las campañas de publicidad son escasas. La marca identifica la calidad del producto y las preferencias de los clientes.
No se realizan estudios de mercado, orientados a conocer necesidades de los clientes y lograr el nivel de satisfacción requerida.
Existen proyecciones de ventas fundamentadas en el cumplimiento de los objetivos planteados por la Dirección. Son muy pocas las acciones orientadas a revisar las necesidades reales de los clientes.

- **Logística de Salida:** Incluye todo el proceso desde el momento en que el producto está listo en el almacén hasta su entrega final al cliente o consumidor.
Mantiene una estadística relacionada con el análisis de la producción, existencias y requerimientos reales de despachos.
Incluye una participación directa en la red de distribución del producto en el mercado nacional.

- **Servicio de atención al usuario:** La Empresa XYZ no ofrece un servicio post venta. Los clientes pertenecen a un grupo que maneja la información de acuerdo a su conocimiento y experiencia previa del producto.

5.18.- Análisis de Procesos Internos en Perfiles de Visualización.

A continuación se efectuará el análisis de los procesos internos que afectan a los actores claves analizados anteriormente. Se definirá en la condición actual de cada proceso interno las fortalezas “F”, debilidades “D” o ninguna acción o efecto “NA”. Seguidamente, se muestra la Matriz de Procesos internos en la Tabla 5.

Procesos Internos	Perfiles de Visualización			
	Productividad	Participación de mercado	Tecnología e Innovación	Rentabilidad.
Recepción de Materia Prima (<i>Proveedores</i>) <i>Acuerdo específicos</i>	D	D	F	D
Activo Fijo Disponible - Maquinarias y Equipos (<i>Directiva/Empresa/Políticas gubernamentales</i>)	F	F	D	F
Controles de Calidad. Cumplimiento de Normativa de producción. (<i>Empresa/Capital Humano/Organismos Nacionales e Internacionales</i>)	F	F	F	NA
Tecnología (<i>Empresa/Directivos/Capital Humano</i>)	F	D	D	D
Distribución mediante flota de transporte contratada (<i>Empresa/Transportistas/Instituciones Gubernamentales</i>)	D	D	NA	D
Planificación estratégica (<i>Directiva/Empresa</i>)	D	D	D	D
Asuntos institucionales (<i>Gobierno, Socios/Empresa</i>)	D	D	D	D
Servicio al cliente (<i>Cientes Externos e Internos/Empresa</i>)	D	D	D	D

Tabla 5. *Matriz de Procesos Internos.*

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

Importante mencionar que dadas las condiciones actuales con relación al suministro de acero, se generan debilidades importantes que afectan directamente el proceso productivo y por ende el resto de los procesos internos, teniendo en consideración que se trata de una empresa manufacturera.

La recepción y disponibilidad de materia prima se ha visto afectada en los últimos años, como resultado de las políticas existentes en el país y el deterioro de la industria productiva y generadora de materia prima (acero) en el país. A su vez, la poca disponibilidad de divisas limita la adquisición de materia prima importada.

En la Tabla 7 se puede visualizar que el consumo de acero en Venezuela tuvo un descenso de 37% para el año 2016, en comparación con el consumo del año 2015, la

mayor desviación negativa en relación a los otros países en Latinoamérica.

Kgs						
País / Country	2012	2013	2014	2015	2016 ^(B)	Var. '16-'15
Argentina	116	119	117	121	99	-19%
Brasil / Brazil	131	137	124	102	87	-15%
Chile	173	154	147	155	147	-5%
Colombia	75	74	83	84	83	-1%
México / Mexico	171	163	186	194	195	0%
Perú / Peru	89	90	94	111	123	10%
Venezuela	100	95	67	60	38	-37%
Otros Latam / Other Latam	46	56	54	55	50	-9%
América Latina Latin America	116	118	116	112	104	-7%
Unión Europea (28) European Union (28)	280	282	296	304	306	1%
Estados Unidos/ United States	306	302	335	299	293	-2%
Corea del Sur / South Korea	1.090	1.038	1.109	1.109	1.116	1%
Mundo / World*	207	218	217	208	206	-1%

Tabla 6. América Latina: Consumo aparente de acero laminado per cápita.

Fuente. Alacero 2016.

En cuanto a las maquinarias y equipos, aun cuando está acorde a la capacidad instalada y ha proporcionado los niveles de producción y calidad esperados, requiere una revisión periódica acorde a los avances tecnológicos. Actualmente, existen limitaciones para la adquisición de nuevas unidades, enmarcadas en políticas de adquisición de divisas, requerimientos de capital, entre otras, que afectan proporcionalmente la adquisición de nuevos equipos y la incorporación de tecnologías innovadoras.

Los controles de calidad y normas específicas, requieren de cierta capacitación al personal y equipos especiales. Es importante la actualización continua basada en las necesidades actuales de competitividad en el mercado.

La utilización de flotas de transporte externas, genera desviaciones y/o debilidades que afectan los procesos internos en la empresa, debido a que constituyen un factor que no puede ser controlado directamente.

5.19.- Análisis del Mercado.

Se realiza la revisión del mercado en el cual la Empresa XYZ desarrolla su actividad económica. En este caso se empleará el análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, a través del cual plantea que existen cinco fuerzas que determinan el nivel de rentabilidad en un mercado y/o segmento específico.

Las cinco fuerzas que afectan el entorno de una empresa determinada son la amenaza de nuevos entrantes a la industria (cuán fácil es para un nuevo negocio surgir en una industria determinada), el poder de negociación de los proveedores (cuántos proveedores existen para una determinada materia prima), el poder de los compradores (la cantidad de productos similares están compitiendo), la amenaza de productos sustitutos (lo fácil que es para los clientes cambiar a un producto similar) y, finalmente, la rivalidad competitiva (cuán leales son los clientes a un producto determinado). (Riquelme, Mattias. 2015).

A continuación se incluye el análisis de la empresa XYZ tomando como base la información anterior relacionada al Modelo de Michael Porter.

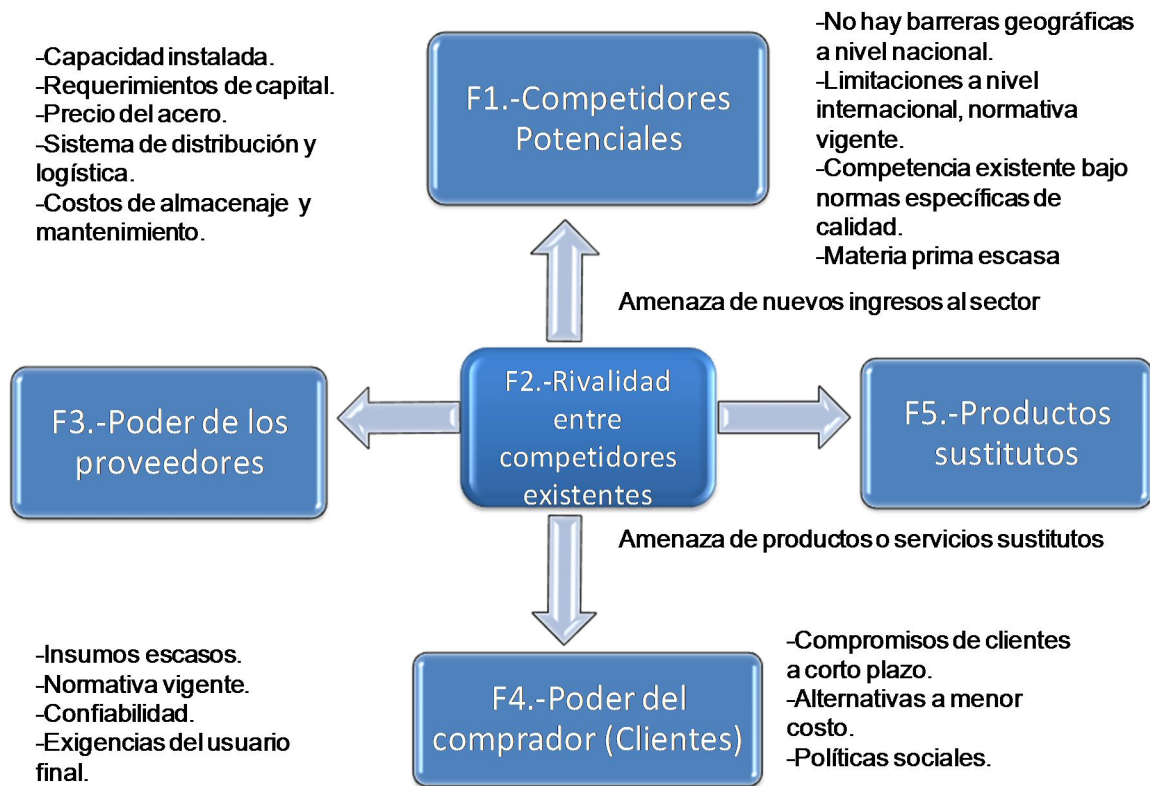


Figura 10. *Modelo de Cinco Fuerzas de Porter.*

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

F1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores: La factibilidad de entrada al mercado depende de los nuevos competidores para cubrir los requerimientos necesarios. En este caso se requiere una fuerte inversión orientada a la generación de una capacidad instalada para incorporación de maquinarias y equipos, así como, el mantenimiento de inventarios de materia prima y productos elaborados.

F2.- Rivalidad entre competidores: Participar en un mercado altamente competitivo es un aspecto importante para cualquier empresa, enfrentar riesgos, desarrollar nuevos productos y estrategias, le mantendrán en un nivel de actividad importante. El mercado del acero conforme a la situación actual, ha permitido que las empresas existentes, busquen oportunidades de permanencia en el entorno: políticas de precios, negociaciones puntuales, estrategias de comercialización, alianzas estratégicas, entre otras.

F3.- Poder de negociación de los proveedores: En los últimos cinco años, el suministro del acero en Venezuela, ha disminuido considerablemente. Por otro lado, las negociaciones al respecto se basan en los precios internacionales. Esto ha permitido establecer en el mercado una demanda variada, es decir, los clientes se dirigen a quienes tienen el producto al precio que determine el proveedor. Esta situación ha dado origen a negociaciones por parte del proveedor, orientadas a mantener el mayor número de clientes activos en su portafolio.

F4.- Poder de negociación de los compradores: mientras más organizados estén los compradores, mayor capacidad de negociación tendrán. En el caso analizado, los clientes mantienen lineamientos diferentes, dependen de las negociaciones individuales y los requerimientos puntuales que precisen en un momento determinado (contratos, proyectos especiales). Por otra parte, las políticas gubernamentales actuales orientadas a proyectos sociales en el país influyen en su capacidad de negociación ante la posibilidad de obtener materia prima.

F5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En la medida que exista o se desarrollen productos sustitutos, el mercado deja de ser atractivo. El crecimiento sostenido de empresas del ramo, ha permitido la incursión de algunos productos de características semejantes. La distribución geográfica interna no ha sido limitante en ningún caso. En el aspecto externo, existen regulaciones de fiel cumplimiento que deben ser cubiertas, lo que puede significar una barrera importante. La disponibilidad de materia prima y los costos juegan un papel primordial ante la disposición a crear este tipo de productos.

El resultado del análisis de las Cinco fuerzas de Potter, sugiere que el mercado analizado se mantiene sólido, aun cuando existen condiciones económicas que pueden afectar su desarrollo, se mantiene expectante a los cambios y permite actuar estratégicamente ejecutando acciones positivas. Existen de igual forma, importantes barreras a nuevos competidores, que deben ser trabajadas y analizadas, a fin de lograr formar parte importante del mercado. En el caso de la Empresa XYZ, es importante orientar y mantener el desarrollo de productos y la lealtad de los clientes, con la finalidad de mantenerse en el mercado.

5.20.- Perspectiva de Actores Claves.

A continuación se realizará el estudio de los pares producto-mercado. En esta oportunidad se toma como eje inicial la incorporación de la matriz BCG (Matriz de Boston Consulting Group, la cual permite efectuar el análisis de una cartera de negocios resaltando su posición y las de sus productos. “...Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades...” Matriz BCG. 2016.

Para realizar el análisis se definen los siguientes objetivos:

- a) Posicionamiento en el mercado: representa el impacto de penetración y establecimiento del producto en el mercado de tubería de acero.
- b) Producción: se refiere a la capacidad de producción de cada uno de los productos ofertados.
- c) Rentabilidad: el nivel de utilidad que se genera por la venta de los productos, una vez aplicados los costos.

5.20.1.- Criterios para determinación de Productos.

- Especificaciones: En este caso las especificaciones que aplican a las tuberías de acero son: denominación, medidas en pulgadas, espesor, peso, presión de prueba, presión de trabajo, uso del producto.
- Uso de producto: Estructurales, conformados por tubos redondos, rectangulares y cuadrados para elaboración de estructuras tales como edificaciones para viviendas, oficinas, entre otras. Tubos para conducción de fluidos como agua, vapor, gas y aire a presión e instalaciones eléctricas. Tubos redondos, rectangulares y cuadrados para carpintería metálica y muebles.
- Acabado del producto: El tratamiento realizado a la tubería como fase final, de acuerdo a las especificaciones del comprador y conforme a las normativas vigentes según sea el caso.

- Atención al cliente: Se refiere a la disponibilidad de recursos orientados a brindar atención oportuna, dirigida a satisfacer los requerimientos del cliente.

5.20.2.- Criterios para determinación de Mercados.

- Segmento Económico, representado por el sector Construcción, se incluyen en este grupo aquellas empresas dedicadas a la construcción privada y/o pública.
- Manufacturero, está conformado por un número de industrias que utilizan los productos como insumos en la cadena productiva, tales como ensamblaje, estructura, conducción, otros.
- Distribuidor, todas aquellas empresas que sirven de intermediarias ante el consumidor final, ya sea grandes, medianas o pequeñas, así como, consumidores cuyo objetivo está dirigido a remodelación y mantenimiento de estructuras pequeñas y/o viviendas.
- Canal de Distribución: los canales de distribución están conformados por la gama de clientes que tienen acceso directo a los productos. Estos pueden clasificarse en grandes, medianos o pequeños, dependiendo de la capacidad de negociación que posean.
- Áreas de comercialización: toda la geografía nacional, con futura incursión al Caribe, Suramérica y Centroamérica.

5.20.3.- Evaluación del Producto y Mercado.

Como patrón de evaluación para determinar el impacto de criterios en los objetivos de la empresa, se aplicará el instrumento de medición fundamentado en la experiencia de mercadeo y ventas de la Empresa XYZ, utilizando la siguiente escala: Nulo=0; Bajo=1; Alto=3.

5.20.4.- Criterios de Producto y Mercado.

a.) Criterios de Producto.

Criterios	Posicionamiento / Satisfacción	Disponibilidad	Rentabilidad	Total
Peso / Ponderación	3	2	1	
Especificaciones	1	1	2	7
Uso del producto	2	2	2	12
Acabado	1	0	0	3
Atención al cliente	2	2	1	11

Tabla 7. *Criterios de Producto de la Empresa XYZ.*

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

b.) Criterios de Mercado.

Criterios	Posicionamiento / Satisfacción	Disponibilidad	Rentabilidad	Total
Peso / Ponderación	3	2	1	
Sector Económico	3	2	3	16
Canal de Distribución	3	2	2	15
Áreas de Comercialización	2	2	2	12

Tabla 8. *Criterios de Mercado de la Empresa XYZ.*

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

c.) Pares Producto- Mercado. Determinación de pares producto-mercado basados en la experiencia y comportamiento del mercado. Una vez definidos los criterios de producto y mercado, se logran especificar los pares correspondientes, los cuales se detallan en la Tabla 9.

Uso del Producto	Atención al Cliente	Segmento Económico			Canal de Distribución	
		Constructor	Manufacturero	Distribuidor	Mayoristas (Grandes)	Medianos - Pequeños
CONDUCCION	A	A	A	A	A	A
INSTALACIONES ELECTRICAS	A	A	A	A	A	A
ESTRUCTURAL	A	A	NA	A	A	A
CARPINTERIA	A	A	A	A	A	A

Tabla 9. *Determinación de Pares Producto - Mercado de la Empresa XYZ.*

Fuente: Elaborado por el autor, 2016.

Como resultado de la valoración y tomando como referencia aspectos incluidos en el análisis de rentabilidad de la empresa, se obtienen los pares producto - mercado, 19 (diecinueve) en total.

Una vez analizados los pares, se pueden clasificar en la matriz BCG, tomando como aspectos esenciales: el nivel de participación en el mercado, riesgo y rentabilidad. Se detalla información de los pares en Tabla 10.

Pares	Composición de pares	Participación Δ	Riesgo	Rentabilidad	Diferenciador (Valor A)
PPM1	Conducción / Constructor	+	+	-	+
PPM2	Conducción / Manufacturero	+	++	+	++
PPM3	Conducción / Distribuidor	+	+	+	-
PPM4	Conducción / Mayorista Grande	+	-	+	+
PPM5	Conducción/ Mayorista Medianos-Pequeños	++	-	+	++
PPM6	Instalaciones Eléctricas/Constructor	++	+	+	++
PPM7	Instalaciones Eléctricas/Manufacturero	++	++	+	++
PPM8	Instalaciones Eléctricas/Distribuidor	+	-	+	+
PPM9	Instalaciones Eléctricas/Mayorista Grande	-	+	-	+
PPM10	Instalaciones Eléctricas/Mayorista Mediano-Pequeño	++	-	+	++
PPM11	Estructural / Constructor	++	++	++	++
PPM12	Estructural / Distribuidor	++	-	++	++
PPM13	Estructural / Mayorista Grande	+	-	++	+
PPM14	Estructural/Mayorista Mediano-Pequeño	-	-	++	+
PPM15	Carpintería / Constructor	-	-	+	+
PPM16	Carpintería / Manufacturero	+	-	+	++
PPM17	Carpintería / Distribuidor	+	-	+	+
PPM18	Carpintería / Mayorista Grande	+	-	+	-
PPM19	Carpintería/Mayorista Mediano-Pequeño	+	-	+	++

Tabla 10. Clasificación de Pares Producto - Mercado de la Empresa XYZ.

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

Se elabora a continuación la matriz BCG, con la inclusión de los pares según su clasificación en cada uno de los cuadrantes. Tomando en consideración la estructuración del Boston Consulting Group, el cual indica que los Productos Estrella son aquellos con gran crecimiento y gran participación de mercado, es recomendable potenciar hasta que se vuelva maduro y la estrella se convierta en vaca. En cuanto al Producto Interrogante o Niño, estos corresponden a aquellos en etapa de introducción, con gran crecimiento y poca participación de mercado. Se debe reevaluar la estrategia en esa área, la cual puede convertirse eventualmente en Perro. El Producto Vaca, incluye aquellos productos de poco crecimiento y alta participación de mercado. Esta área de negocio servirá para generar el flujo de efectivo necesario para la creación de nuevas estrellas. En un último cuadrante se ubica el Producto Perro, aquí se ubican aquellos productos con poco crecimiento y poca participación de mercado. En este caso se recomienda la aplicación de estrategias que definan su intervención o eliminación en un último caso.

Se anexa la matriz BCG aplicada a la Empresa XYZ. Ver figura 11.

Crecimiento del Mercado	Alto	 R + RC +? FC + P ++ PPM7, PPM11, PPM12	 R - RC ++ FC + P + PPM13, PPM16, PPM19
	Bajo	 R ++ RC - FC ++ P ++ PPM2, PPM5, PPM6, PPM10	 R + RC +? FC - P ++ PPM1, PPM3, PPM4, PPM8, PPM9 PPM14, PPM15, PPM17, PPM18
		Alto	Bajo
		Participación en el Mercado	

Figura 11. Matriz BCG para la Empresa XYZ.

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

En el caso de la EMPRESA XYZ, se pueden clasificar los pares de la siguiente manera:



PPM7 Eléctricas-Manufacturero, PPM11 Estructural / Constructor, PPM12 Estructural / Distribuidor, como Productos Estrellas, dadas sus cualidades como productos con mayor crecimiento y participación en el mercado, un flujo de caja positivo y alta rentabilidad. Sin embargo por sus características de fabricación se requiere de una fuerte inversión de capital. Esta categorización se ve ha visto afectada por las limitaciones en el desarrollo de nuevos proyectos de construcción inmobiliaria y proyectos habitacionales (planes sociales).



Los pares PPM5 Conducción/ Mayorista Medianos-Pequeños, PPM6 Instalaciones Eléctricas/Constructor, PPM10 Instalaciones Eléctricas/Mayorista Mediano-Pequeño, se incluyen en el cuadrante del Producto Vaca por mantener una rentabilidad positiva, no muestran riesgo comercial. Se mantienen con un nivel participación y crecimiento bajo. El flujo de caja que generan es moderado. En este caso, el tipo de producto está influenciado por la disponibilidad de materia prima y la capacidad de producción.



Como pares en Producto Interrogante, se incluyen PPM13 Estructural / Mayorista Grande, PPM16 Carpintería / Manufacturero, PPM19 Carpintería/Mayorista Mediano-Pequeño, los cuales han mostrado una evolución importante y un nivel de rentabilidad que tiende a ser representativo, sin embargo, no tienen mayor participación en el mercado. En el caso de estos pares es importante reestructurar la estrategia de penetración al mercado.



En el cuadrante correspondiente al Producto Perro, se pueden observar los pares PPM1 Conducción / Constructor, PPM3 Conducción / Distribuidor, PPM4 Conducción / Mayorista Grande, PPM8 Instalaciones Eléctricas/Distribuidor, PPM9 Instalaciones Eléctricas/Mayorista Grande, PPM14 Estructural/Mayorista Mediano-Pequeño, PPM15 Carpintería / Constructor, PPM17 Carpintería / Distribuidor, PPM18 Carpintería / Mayorista Grande. Son productos con bajo crecimiento y baja participación en el mercado.

En su mayoría corresponde a Conducción y Carpintería, para los cuales se requiere cierto tipo de materia prima específica en cumplimiento de Normas para la fabricación, cuya disponibilidad es escasa.

5.21.- Análisis FODA.

Se elabora la matriz FODA como recurso para examinar la relación entre la empresa y el entorno en el cual se desenvuelve. Contempla la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Empresa XYZ, sobre la base expuesta por el personal ejecutivo de la empresa. A continuación se anexa Matriz FODA aplicada a la Empresa XYZ. Ver Fig. 12.

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
.- Personal profesional y obrero con experiencia en la industria .- Ubicación de centros productivos en punto estratégicos .- Capacidad instalada acorde a los requerimientos .- Personal y proceso identificados con la Normas de Calidad .- Calidad en los productos .- Experiencia en el negocio	.- Poca disponibilidad de materia prima .- Bajo número de proveedores de materia prima .- Alto nivel de inversión de Capital .- Planificación Estratégica informal .- Estructura organizativa lineal .- Capacitación inadecuada del personal
ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
.- Ubicación geográfica .- Certificaciones de Calidad .- Incremento de la demanda como resultado de políticas gubernamentales .- Confianza y disponibilidad en fuentes de financiamiento .- Distribuidores a nivel nacional	.- Incremento en el precio del acero a nivel nacional e internacional .- Conflictos sociales .- Regulaciones y normativas gubernamentales .- Inestabilidad jurídica .- Posible alianzas entre competidores del ramo

Figura 12. Matriz FODA Empresa XYZ.

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

5.22.- Escenarios. Análisis.

De acuerdo al análisis de las variables económicas, ambientales, sociales, políticas y tecnológicas que influyen en el sector del acero (ámbito geográfico y marco mundial), se plantean las fuerzas motoras que pueden afectar el entorno de la Empresa XYZ, así como, el desarrollo de sus actividades como empresa en marcha.

a.) Las Fuerzas identificadas para el sector son las siguientes:

- F1. Economía de Escala.
- F2. Ubicación geográfica.
- F3. Experiencia en el mercado.
- F4. Acceso a materia Prima.
- F5. Costo de materia prima.
- F6. Costos Fijos Elevados.
- F7. Reacción esperada de los competidores.
- F8. Políticas gubernamentales.
- F9. Paridad cambiaria y accesos a divisas.
- F10. Barreras de salida.
- F11. Tecnología e innovación.
- F12. Normativas y costos laborales.
- F13. Relaciones estratégicas.
- F14. Relación con proveedores.
- F15. Impacto en los costos de clientes.

b.) Se identifican las siguientes fuerzas en el entorno geográfico:

- F16. Ubicación a nivel nacional e internacional.
- F17. Alianzas estratégicas y acuerdos internacionales.
- F18. Disminución del poder adquisitivo del sector privado.
- F19. Regulaciones ambientales y de seguridad.

c.) En el marco mundial se encuentran:

- F20. Cumplimiento de normas y estándares de calidad avalados internacionalmente.
- F21. Aumento de los precios del acero a nivel internacional.
- F22. Situación económica mundial.

5.22.1.- Escenario Actual.

Se muestra la situación actual de la empresa, asentada en una época de desaceleración económica en el país que limita la capacidad de inversión y crecimiento. La restricción en el acceso de materia prima, poca capacidad de oferta de divisas del mercado oficial y limitaciones de uso en divisas provenientes del mercado no oficial, entre otras, hacen más complicada la realidad. Por su parte, las políticas orientadas a desarrollos sociales, restringen aún más la participación de la empresa privada, dejando poco margen de estímulo al desarrollo del negocio.

Sin embargo, la Empresa XYZ se mantiene en la búsqueda de optimización de su nivel de productividad y satisfacción de la demanda de sus clientes. Su ubicación geográfica y su trayectoria le generan una importante posibilidad de mantenerse en el mercado.

La reacción de los competidores en este caso ha sido desalentadora. La fuerte crisis de identidad y representatividad de los sectores públicos y privados han debilitado y retrasado la posibilidad de inversión en nuevos proyectos

En la Tabla 11, se puede observar la relación entre las fuerzas motoras y las opciones actuales.

ASPECTOS	OPCION A (ACTUAL)
F1. Economía de escala.	En la búsqueda de alcanzar los mayores volúmenes de producción.
F2. Ubicación geográfica.	Centros de producción en situación accesible.
F3. Experiencia en el mercado.	Amplia trayectoria.
F4. Acceso a materia Prima.	Igual condición para todos los compradores
F5. Costo de materia prima.	Costos en incremento.
F6. Costos Fijos Elevados.	Costos de acuerdo a lo requerido en el tipo de proceso productivo.
F7. Reacción esperada de los competidores.	Poca incursión en el mercado, como consecuencia de requerimiento de capital.
F8. Políticas gubernamentales.	Afectan directamente la disponibilidad de materia prima, procesos y posible expansión.
F9. Paridad cambiaria y accesos a divisas.	Disminuye la capacidad de adquisición de bienes y materia prima importada.
F10. Barreras de salida.	Las regulaciones existentes merman las posibilidades de desarrollar el mercado internacional.
F11. Tecnología e innovación.	Cuenta con un activo fijo importante en el proceso productivo.
F12. Normativas y costos laborales.	La generación de utilidades y generación de procesos se ve afectada por los cambios introducidos en nuevas regulaciones.
F13. Relaciones estratégicas.	Se plantean negociaciones con proveedores y clientes a fin de lograr resultados positivos que aceleren la producción y satisfacción de la demanda.
F14. Relación con proveedores.	Existe un claro conocimiento y manejo de la situación en el país y a nivel mundial con relación al acero y su posicionamiento en el mercado.
F15. Impacto en los costos de clientes.	Como resultado del incremento en los costos de producción, los clientes ven afectada su capacidad de compra. Estos realizan negociaciones especiales con usuarios finales.
F16. Ubicación a nivel nacional e internacional.	La ubicación cercana a las principales vías de comunicación, permiten la fluidez del producto final a nivel nacional.
F17. Alianzas estratégicas y acuerdos internacionales.	Actualmente no mantienen estrategias a nivel internacional.
F18. Disminución del poder adquisitivo del sector privado	El mayor número en la demanda está relacionado con proyectos gubernamentales.
F19. Regulaciones ambientales y de seguridad.	Mantiene una inversión en protección ambiental y seguridad, en cumplimiento con la normativa existente
F20. Cumplimiento de normas y estándares de calidad avalados internacionalmente.	Cumplimiento y actualización de requerimientos que apuntan a la obtención de las certificaciones.
F21. Aumento de los precios del acero a nivel internacional.	El precio del acero se ha mantenido en alza, afectando los procesos productivos y el precio del producto final.
F22. Situación económica mundial.	Los ciclos económicos mundiales hacen más difícil el crecimiento del negocio.

Tabla 11. *Escenario Actual Empresa XYZ.*

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

5.22.2.- Escenario Objetivo.

En este escenario se espera un incremento en las operaciones con incursión en mercados cercanos, para esto se requiere de centros de producción capaces de intervenir en el proceso productivo, con capacidad para satisfacer la demanda y localizados en sitios estratégicos que permitan acceder a las principales vías de comunicación.

Las negociaciones con proveedores y entes gubernamentales a fin de incorporar los insumos necesarios, se hacen imprescindibles, considerando las regulaciones existentes en ese ámbito. De igual forma, se debe aprovechar la poca reacción de los competidores para ampliar el rango de participación.

La aplicación de políticas laborales basadas en un modelo productivo rentable, brindará seguridad y confianza a los trabajadores en un entorno de crecimiento y sostenibilidad.

En este escenario, se incluye la adquisición de nuevos equipos a fin de implementar técnicas innovadoras que brinden mayor respaldo a los procesos productivos, así como la generación de confianza en los clientes.

Sin embargo, se puede observar que la intervención del Estado mantiene un amplio control en el aparato productivo del mercado del acero en el país. Esta situación se presenta bajo un clima de inestabilidad política y contracción económica, que ha dado paso a una serie de dificultades en el desarrollo económico de la región. De acuerdo a la estadística más reciente indicada por Alacero en su informe del 2016, los niveles de consumo de acero en Latinoamérica, se encuentran por debajo del promedio mundial. A continuación se muestra la relación entre las fuerzas motoras y las opciones en un escenario objetivo. Ver Tabla 12.

ASPECTOS	OPCION B (OBJETIVO)
F1. Economía de escala.	Incremento en las operaciones con incursión en mercados cercanos (Suramérica y el Caribe).
F2. Ubicación geográfica.	Mantener y mejorar estructuras.
F3. Experiencia en el mercado.	Incremento de la participación en el mercado.
F4. Acceso a materia Prima.	Incorporación de compra de materia prima importada. Negociaciones estratégicas con proveedores nacionales fundamentadas en inversiones gubernamentales.
F5. Costo de materia prima.	Negociaciones con proveedores y entidades de financiamiento.
F6. Costos Fijos Elevados.	Optimizar manejo de estructura de costos.
F7. Reacción esperada de los competidores.	Poca capacidad de reacción en competidores.
F8. Políticas gubernamentales.	Oportunidades en proyectos de desarrollo y crecimiento social: viviendas, estructuras.
F9. Paridad cambiaria y accesos a divisas.	Estrategias de negociación con entidades gubernamentales para adquisición de divisas.
F10. Barreras de salida.	Negociaciones con proveedores y organizaciones gubernamentales, orientadas a desarrollar operaciones internacionales y la entrada oportuna de divisas.
F11. Tecnología e innovación.	Desarrollo de nuevos procesos. Adquisición de equipos de última generación.
F12. Normativas y costos laborales.	Implementar una política laboral, basada en un aparato productivo positivo y rentable dentro del marco regulatorio vigente.
F13. Relaciones estratégicas.	Alianzas estratégicas con proveedores, clientes y entidades gubernamentales enfocadas en ganar- ganar.
F14. Relación con proveedores.	Negociaciones especiales con proveedores, logrando la disponibilidad de materia prima.
F15. Impacto en los costos de clientes.	Revisión de los costos/ rentabilidad vs demanda/ventas. Negociaciones estratégicas con clientes, para adquisición de productos finales.
F16. Ubicación a nivel nacional e internacional.	Las condiciones geográficas y disponibilidad de puertos y vías terrestres internacionales permiten la distribución de los productos.
F17. Alianzas estratégicas y acuerdos internacionales.	Aprovechar los convenios gubernamentales internacionales para incursionar en mercados internacionales.
F18. Disminución del poder adquisitivo del sector privado	La movilización del gobierno en busca de oportunidades de crecimiento social, genera mayor demanda.
F19. Regulaciones ambientales y de seguridad.	Se mantienen e incrementan los controles y medidas con mayor conocimiento y compromiso.
F20. Cumplimiento de normas y estándares de calidad avalados internacionalmente.	Las certificaciones nacionales e internacionales avalan los procesos y productos.
F21. Aumento de los precios del acero a nivel internacional.	La fluctuación del acero se mantiene en un rango más reducido.
F22. Situación económica mundial.	Evaluar oportunidades a nivel internacional, como producto de la reducción de los procesos productivos la recesión económica.

Tabla 12. *Escenario Objetivo Empresa XYZ*. Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

5.23.3.- Escenario Desafiante.

Viene dado por condiciones adversas. El proceso inflacionario y de conversión monetaria ha mantenido un efecto negativo en la economía del país, adicional al descenso en los precios del petróleo y una caída del PIB. Por otra parte, los controles gubernamentales son cada vez más frecuentes, lo que se refleja en un proceso productivo lento orientado a responder a las necesidades asociadas a los planes y políticas gubernamentales. Esto trae como consecuencia que se mantengan en funcionamiento solo algunos de los centros de producción, bajo ciertas estrategias, lo cual implicaría mayor costo de mantenimiento y menos rentabilidad en la empresa.

La experiencia en el negocio permitirá utilizar las herramientas necesarias para manejar la situación de la manera más oportuna posible. Se requiere una planificación meticulosa de compras de insumos, proceso productivo y solicitudes de financiamiento, así como importantes estrategias dirigidas a realizar ciertas negociaciones con clientes y proveedores. En este caso, los competidores verán mermada su participación dadas las condiciones de riesgo de la economía y las limitaciones existentes.

Para este escenario, se vislumbra un control por parte del gobierno a gran escala. Las políticas gubernamentales estarán orientadas a mantener el control del aparato productivo, mientras que se fortalecen los planes de desarrollo social como parte de su estrategia. Se anexa Tabla 13.

ASPECTOS	OPCION C (DESAFIANTE)
F1. Economía de escala.	Se requiere un incremento del gasto público para impulsar la economía. Lo que genera una dependencia en las actividades del gobierno para activar las operaciones productivas.
F2. Ubicación geográfica.	Se enfoca la producción en aquellos centros con más factibilidad de producción y distribución.
F3. Experiencia en el mercado.	Es una fortaleza aprovechable ante la situación económica actual.
F4. Acceso a materia Prima.	La planificación de adquisición de materia prima se mantiene. Se establecen negociaciones importantes con proveedores.
F5. Costo de materia prima.	Se acuerda financiamiento con entidades financieras.
F6. Costos Fijos Elevados.	La estructura de costos se orienta a revisiones concretas. Se disminuyen otros gastos.
F7. Reacción esperada de los competidores.	Los competidores se muestran escépticos a cualquier desarrollo o incursión en el mercado.
F8. Políticas gubernamentales.	Todo su esfuerzo está orientado al desarrollo social. Se mantienen las restricciones a la empresa privada.
F9. Paridad cambiaria y accesos a divisas.	El gobierno mantiene el control de cambio y un control estricto en la adquisición de divisas.
F10. Barreras de salida.	Las regulaciones existentes, así como, la poca disponibilidad de materia prima y trabas en los puntos de salida internacionales, dificultan la entrada a otros mercados.
F11. Tecnología e innovación.	La carencia de divisas afecta la adquisición de nuevos equipos con tecnologías de avanzada. Se deben procurar mejoras y desarrollos internos.
F12. Normativas y costos laborales.	Las políticas laborales son cada vez más estrictas y costosas.
F13. Relaciones estratégicas.	Establecer negociaciones y acuerdos estratégicos con clientes y entidades autorizadas por el gobierno a fin de alcanzar un acuerdo mutuo.
F14. Relación con proveedores.	Establecer el dialogo constante con proveedores orientado a satisfacer las necesidades de insumos.
F15. Impacto en los costos de clientes.	El poder adquisitivo de los clientes está igualmente afectado.
F16. Ubicación a nivel nacional e internacional.	Se mantiene la ubicación de los centros productivos, optimizando su uso.
F17. Alianzas estratégicas y acuerdos internacionales.	Sin incursión a nivel internacional.
F18. Disminución del poder adquisitivo del sector privado	La situación socio-económica del país supone un estadio de poca capacidad en el sector privado.
F19. Regulaciones ambientales y de seguridad.	Se mantienen los controles.
F20. Cumplimiento de normas y estándares de calidad avalados internacionalmente.	Se mantienen las certificaciones aprobadas.
F21. Aumento de los precios del acero a nivel internacional.	La fluctuación del acero se ve afectada por los cambios en la economía mundial.
F22. Situación económica mundial.	La recesión económica a nivel internacional se mantiene y afecta otros países.

Tabla 13. *Escenario Desafiante Empresa XYZ.*

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

CAPITULO VI

PLAN DE ACCION ESTRATEGICO

6.1.- Revisión de la Visión y Misión.

Fundamentados en los resultados del análisis de la Empresa XYZ, y haciendo uso de la metodología del BSC (Kaplan y Norton, 2011, P.25.), a continuación se redefinen algunos aspectos importantes para la formulación de las estrategias.

6.1.1.- Visión.

Ser una empresa con reconocida presencia en el mercado nacional e internacional, enfocada en la distribución de productos de acero y servicios relacionados, fundamentados en políticas y normas de calidad, innovación y desarrollo tecnológico a la vanguardia de los parámetros de la industria y el mercado.

6.1.2.- Misión.

Crear y mantener una sólida relación de seguridad y confianza con los clientes, que incremente la competitividad y la generación de valor, sobre la base del desarrollo de productos y servicios de primera y un equipo humano dispuesto a brindar un servicio especializado y oportuno.

6.2.- Sistema de Información Gerencial Actual.

Se requiere rediseñar la estructura organizativa, así como, reestructurar el proceso de comunicación existente. Dada la condición de proveedor experto, es recomendable para la Empresa XYZ apoyarse en el profesionalismo y habilidad de sus empleados. De esta forma complementa las fortalezas para lograr la proyección en el mercado a través de sus diferentes centros de distribución.

6.3.- Propósito y Objetivos de la Empresa XYZ.

Tomando en consideración el tipo de negocio y sus procesos, así como, la participación en el desarrollo de la industria, el propósito principal de la Empresa XYZ es satisfacer las necesidades de los accionistas, sus clientes, trabajadores y comunidades, apuntando a lograr su ubicación en el mercado como empresa competitiva, generadora de valor y significativa en el desarrollo económico - social.

6.4.- Formulación de Estrategias y Objetivos Específicos.

Dadas las condiciones de experiencia y el nivel de intervención de los grupos de poder, es factible que la formulación de estrategias de la Empresa XYZ se vea influenciada de forma tal, que se desvirtúen las características fundamentales para las cuales han sido propuestas.

A continuación se identifican los grupos de poder relacionados con la Empresa XYZ.

Internos	Externos
▪ Accionistas ▪ Alta Gerencia ▪ Gerencia Media ▪ Empleados ▪ Obreros	▪ Proveedores ▪ Clientes ▪ Distribuidores ▪ Entes Gubernamentales ▪ Entidades Financieras ▪ Competidores

Figura 13. Grupos de Poder Empresa XYZ. Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

6.5.- Análisis FODA según las perspectivas del BSC.

A continuación se incluye resultado de análisis FODA, organizado según las perspectivas del BSC. En este se pueden observar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que deben analizarse y gestionarse a fin de ejecutar la formulación de estrategias en forma exitosa.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Financiera	Capacidad de respuesta a posibles requerimientos de inversión de capital. Confianza y disponibilidad por parte de las entidades financieras. Experiencia crediticia Solidez	Limitaciones de acceso a divisas. Disminución en ventas.	Incremento de la demanda asociado a inversión social. Alianzas estratégicas con posibles proveedores y clientes.	Incremento en el precio del acero. Alianzas estratégicas entre clientes y competidores. Regulaciones gubernamentales. Inestabilidad jurídica.
Del cliente	Experiencia en la industria. Ubicación de centros productivos. Capacidad instalada. Calidad de los productos. Experiencia en negociaciones anteriores.	Disponibilidad de materia prima Bajo nivel de producción.	Cadena de distribución. Identificación de necesidades en el mercado. Desarrollo de nuevos productos.	Incremento en los costos. Regulaciones gubernamentales. Uso final del producto. Bajo nivel de inversión.
De los procesos	Capital humano experimentado. Personal y procesos identificados con Sistemas de Gestión de Calidad. Reconocimiento de la marca. Sistema de información de última generación.	Planificación informal. Planes de capacitación y desarrollo del personal no acordes con los requerimientos actuales.	Actualización de certificaciones (nacional e internacional). Incorporación de nuevas tecnologías y procesos innovadores.	Acceso restringido al mercado de divisas. Capacidad de inversión. Actualización en los procesos de los competidores.
Del crecimiento	Identificación de necesidades. Experiencia organizacional. Experiencia comprobada en procesos productivos. Interacción con las comunidades.	Estructura organizativa no acorde a los requerimientos organizacionales actuales. Toma de decisiones centralizada. Desconocimiento de las estrategias por parte del personal. Muy poca identificación por parte del personal con los objetivos de la empresa. Ausencia de planes de carrera. Proceso de comunicación deficiente.	Reconocimiento y fidelidad por parte de los clientes. Tipo de mercado. Herramientas disponibles para el desarrollo del conocimiento.	Situación político - social del país. Economía internacional. Intervención del estado en empresas privadas. Estrategias gubernamentales. Posicionamiento de competidores

Tabla 14. *Matriz FODA Empresa XYZ - Perspectiva BSC.* Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

6.6.- Los Objetivos Principales.

Se refiere a aquellos objetivos relevantes para el posicionamiento de la Empresa XYZ.

- Maximizar la generación de valor.
- Impulsar el desarrollo competitivo de los productos y servicios en el mercado.
- Consolidar el posicionamiento y liderazgo en el mercado.
- Mantener la confianza de los clientes en las operaciones y procesos de la empresa.
- Adecuar la capacidad instalada a los requerimientos futuros del mercado.
- Fomentar el profesionalismo, compromiso y tenacidad entre los colaboradores.
- Promover la innovación e investigación como parte de la cultura organizacional.
- Impulsar el desarrollo y la excelencia del capital humano.
- Incrementar el compromiso y responsabilidad con las comunidades.

6.7.- Factores claves de éxito.

Como paso previo a la elaboración del Mapa Estratégico correspondiente, en la Tabla 15 se definen los factores claves del éxito para alcanzar la generación de valor.

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE DE EXITO
Financiera	- Optimizar la utilización del Capital de Trabajo. - Utilizar oportunamente los activos disponibles. - Planificar los ingresos y egresos, utilizando para esto proyecciones formalmente estructuradas de la producción, ventas y la demanda de recursos necesarios a futuro. - Optimizar el uso del Capital de Trabajo.
Clientes y Comunidad	- Mantener una relación con el cliente fundamentada en la misión y visión, orientada a la generación de valor del cliente y la empresa. - Asegurar la calidad y corregir desviaciones, asegurando la fidelidad de los clientes. - Desarrollar y mantener relaciones sólidas con los clientes y la comunidad, que incrementen la participación en los procesos de adquisición de productos. - Procurar desarrollos de productos innovadores. - Realizar mediciones del nivel de satisfacción de los clientes, que permitan establecer mejoras y/o correcciones en los procesos de la empresa. - Responsabilidad social participativa.

Tabla 16. Factores claves del éxito para la Empresa XYZ.

Fuente: Elaborado por el autor, 2016.

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE DE EXITO
Procesos Internos	- Identificar los factores críticos que involucran el nivel de desempeño. - Actualización de los procesos utilizando herramientas de gestión que aseguren el éxito. - Incorporar la innovación como parte fundamental en el desarrollo y actualización de cada uno de los procesos. - Cumplimiento de la normativa del Sistema de Gestión de la Calidad. - Incluir capital humano calificado.
Aprendizaje y Crecimiento	- Desarrollo cognoscitivo del equipo de trabajo. - Establecer planes de carrera. - Brindar herramientas que permitan desarrollar procesos innovadores y tecnológicos. - Clima organizacional enriquecedor. - Implantar un sistema de comunicación efectivo en la organización. - Definir y comunicar las normativas. - Hacer uso oportuno del sistema de información tecnológico incorporado en la empresa. - Desarrollar el sentido de pertenencia en los trabajadores.

Tabla 15 Continuación. *Factores claves del éxito para la Empresa XYZ.*

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

6.8.- Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos se definen para cada una de las perspectivas (financiera, clientes y comunidades, procesos, aprendizaje y crecimiento), fundamentados en las estrategias y los factores de éxito, como preámbulo para la definición del mapa estratégico. Se muestran a continuación en la Tabla 16.

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE DE EXITO
Financiera	- Maximizar el valor del negocio. - Maximizar la utilización del Capital de Trabajo. - Lograr un mayor posicionamiento - Alcanzar un nivel óptimo de Rentabilidad.
Clientes y Comunidad	- Incrementar la participación en el mercado. - Desarrollar alianzas estratégicas que generen valor. - Incrementar y consolidar el posicionamiento en el mercado. - Desarrollar y fortalecer el liderazgo en la industria del acero. - Incrementar y reforzar la satisfacción de los clientes. - Ampliar las relaciones con la comunidad. - Mantener y reforzar la responsabilidad social.

Tabla 16. *Perspectivas para la Empresa XYZ.*

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE DE EXITO
Procesos Internos	- Optimizar los procesos productivos. - Fortalecer la calidad de los productos. - Incrementar la productividad. - Incrementar la eficacia. - Cumplir a cabalidad con los lineamientos de seguridad. - Establecer una estructura de costos eficaz. - Racionalizar la utilización de los activos. - Optimizar el uso de tecnología. - Disminuir las desviaciones en la cadena de suministro. - Mejorar los tiempos de entrega. - Optimizar el uso de la capacidad instalada.
Aprendizaje y Crecimiento	Promover la innovación e investigación como parte de la cultura organizacional. - Desarrollar competencias en los colaboradores que fortalezcan su desarrollo profesional. - Establecer un programa de desarrollo y actualización del conocimiento. - Establecer un programa de reemplazo oportuno en la empresa. - Fortalecer el proceso de comunicación. - Mejorar y mantener el clima organizacional enriquecedor. - Reforzar la cultura y valores en la organización. - Ampliar la plataforma tecnológica

Tabla 16. *Perspectivas para la Empresa XYZ.*

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

6.- Mapa Estratégico propuesto para la Empresa XYZ.

Para el desarrollo del mapa estratégico se establecieron las necesidades de la empresa de acuerdo al análisis empresarial y sectorial. Partiendo de lo anterior se plantean los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que actúan como base impulsora para las demás perspectivas enfocado principalmente en: desarrollo el personal, desarrollo tecnológico, clima e integración organizacional.

Dentro de los objetivos de la perspectiva de procesos internos se busca mejorar este aspecto para ofrecer de manera más eficaz y eficiente los servicios, además de responder de una manera más rápida a las exigencias del mercado, ganando calidad y prestigio, desarrollando así una mejor adaptación a los requisitos de los clientes. Se incluye en estos

objetivos la identificación de factores críticos, el fortalecimiento de la relación con los clientes y el reforzamiento de la relación con las comunidades.

Los objetivos de la perspectiva cliente permitirán orientar las actividades de la Empresa XYZ a la captación de nuevos clientes, así como, la fidelización de los ya existentes. El cumplimiento de los aspectos propuestos permitirá elaborar productos de mejor calidad, con mayor valor agregado, bajo normas de calidad que satisfagan los requerimientos de los usuarios. Como respuesta la empresa XYZ tendrá oportunidad de integrarse al sistema productivo y las comunidades ganando mayor participación de mercado, posicionamiento, definiendo su posición de liderazgo en los mercados y comunidades en beneficio de los accionistas de la empresa y la generación de valor de la Empresa XYZ.

Como resultado de la aplicación de los objetivos de aprendizaje, procesos y clientes, se podrán alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera, orientados a optimizar el uso de capital de trabajo, brindar un mayor margen de rentabilidad y logra el posicionamiento de la empresa en el mercado, lo cual se verá reflejado en una maximización del valor de la empresa.

A continuación se muestra el Diseño del Mapa Estratégico propuesto para la Empresa XYZ.

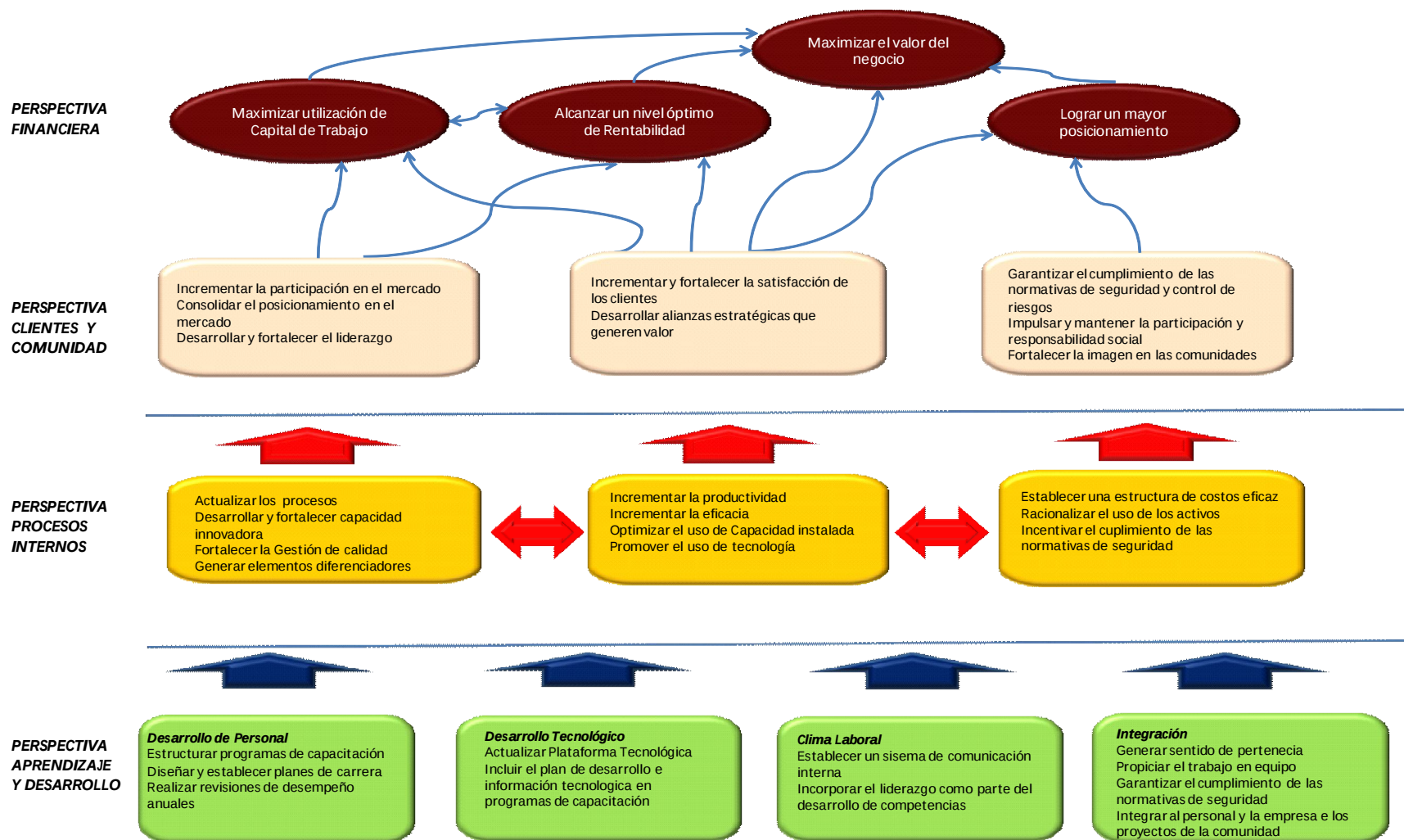


Figura 15. Mapa Estratégico Empresa XYZ. Fuente: Elaborado por el Autor. 2016.

6.10.- Acciones aplicables al Mapa Estratégico.

6.10.1.- Acciones asociadas.

- Es necesario definir las estrategias estructurales que permitan atender las necesidades del sector construcción – metalmecánico en el cual se desenvuelven las operaciones de la Empresa XYZ. Estas operaciones se encuentran estrechamente relacionadas con el contexto nacional, por tal razón se deben promover las reformas necesarias, que den lugar a un ambiente de crecimiento y desarrollo en el mercado nacional, orientadas a atender los requerimientos específicos del sector y generando los resultados esperados en los planes elaborados por la empresa.
- Una vez implementada las estrategias, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos.
- Las condiciones actuales del país exigen mecanismos novedosos de tal forma que la Empresa XYZ pueda crecer y cumplir eficientemente con su Misión, Visión y Objetivos propuestos. Para ello se requiere adaptar las modalidades de funcionamiento de la empresa, acorde con las necesidades actuales del mercado.
- Es importante destacar que el factor humano forma parte esencial en el desarrollo de las actividades de la empresa como negocio en marcha. Mantener un personal capacitado y con habilidades técnicas específicas de aplicación directa en la industria, dará lugar a nuevos procesos, productos y servicios fundamentados en ideas innovadoras y de crecimiento.
- En la actualidad es necesario interactuar con centros de desarrollo tecnológico y personal especializado, cuya orientación está enfocada en la investigación, diseño y desarrollo de nuevos productos, de manera que la empresa XYZ lleve al mercado propuestas que hagan notar su presencia en el mercado e incrementen la aceptación de los clientes. Una posibilidad será evaluar aquellos mecanismos que promuevan la participación conjunta entre universidades, asociaciones y centros de investigación y desarrollo que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

- Se requiere fortalecer la competitividad empresarial a través de la especialización y la modernización tecnológica, es este sentido, la Empresa XYZ Se pretende debe orientarse e a la producción con mayor valor agregado, fundamentada en la información permanente y sistemática que permita desarrollar un nivel de conforme a las exigencias del mercado actual.
- Para obtener asistencia financiera para el desarrollo de los proyectos se requiere la presentación de proyectos correctamente formulados, medidos y evaluados, para lo cual debe establecerse equipos de trabajo capacitados y orientados en función a los requerimientos establecidos por la empresa XYZ.
- Incluir el proceso de comunicación como parte de la estrategia de la organización. Es necesario el desarrollo de un proceso de comunicación orientado a la inclusión de los trabajadores en las actividades del negocio, los objetivos, misión y visión, así como los interés relacionados con los clientes y comunidades.

6.10.2.- Acciones técnicas, reacciones previstas y políticas aplicables.

A continuación se detallan las acciones aplicables y reacciones previstas ante la definición del Mapa Estratégico para la Empresa XYZ.

Acción Técnica	Reacción Prevista	Acción Política
▪ Disminución de costo a través de la tecnología.	▪ Resistencia por parte de los empleados.	▪ Incentivo al retiro de los empleados desplazados. ▪ Redistribución del personal. ▪ Incentivo monetario para el cumplimiento del presupuesto de costos. ▪ Planes de desarrollo e información tecnológica a los trabajadores.
▪ Estudio de mercado para medir la percepción de los clientes: Aceptación,	▪ Desconocimiento y poco uso los resultados de los estudios.	▪ Entrenamiento y actualización profesional de mercadeo y ventas.

conocimiento de productos, compatibilidad de objetivos.	▪ Poca capacidad de respuesta.	▪ Interacción con clientes.
▪ Lograr calificación de calidad ambiental. ▪ Cumplimiento de Normativa de Seguridad Vigente.	▪ Resistencia por parte de los empleados al proyecto. ▪ Altos costos. ▪ Acceso limitado a organismos especializados.	▪ Campaña comunicacional interna. ▪ Inclusión del proyecto dentro del presupuesto, y bonificación de incentivo. ▪ Definición de procesos ▪ Inclusión de trabajadores y comunidad.
▪ Utilizar operaciones de cobertura ante las variaciones del precio del acero.	▪ Reacción del proveedor ante la posibilidad de establecer acuerdos.	▪ Demostración de beneficios mutuos entre proveedor y compañía.
▪ Implementación del proyecto de cultura e innovación.	▪ Resistencia de la alta gerencia. ▪ Resistencia del personal. ▪ Disponibilidad de recursos	▪ Introducir personal con pensamientos innovadores en la alta gerencia. ▪ Ofrecer planes de retiro a la alta gerencia actual. ▪ Fortalecer el conocimiento en procesos de innovación. ▪ Formación del personal en procesos innovadores
▪ Incorporación de fuentes de financiamiento.	▪ Resistencia de la alta gerencia. ▪ Disposición de recursos económicos limitada. ▪ Normativas y Regulaciones Financieras poco accesibles.	▪ Preparar proyectos bajo metodologías confiables que demuestren su factibilidad. ▪ Plan y análisis estratégico con resultados definidos en el tiempo. ▪ Control Presupuestario. ▪ Establecer negociaciones dentro del marco regulatorio, asociadas a los planes previamente definidos.

Figura 16. Acciones aplicables al Cuadro de Mando de la Empresa XYZ.

Fuente: Elaborado por el autor. 2016.

6.11. Indicadores asociados al Cuadro de Mando Integral aplicables a la Empresa XYZ.

PERSPECTIVA	DENOMINACION	DETALLE	INDICADOR
Financiera	Liquidez Endeudamiento Margen Bruto Rotación de Cuentas por Cobrar EBITDA Rentabilidad Gestión de Riesgo Total Inversiones Presupuesto	Capacidad de respuesta ante obligaciones Cuentas por pagar bancos y proveedores Margen sobre ventas realizadas Días de cobranza Utilidad antes de impuestos e intereses, depreciación y amortizaciones Utilidad menos costo de producción y ventas Indicadores especiales Inversiones realizadas Control presupuestario	Capital de trabajo= Activo Corriente - Pasivo Corriente Endeudamiento= Pasivo Total/Activo Total Margen Bruto= Ventas netas-Costo de ventas/Ventas Rotación de cuentas por Cobrar= Ventas/ uentas por cobrar Total cartera por pagar a proveedores EBITDA= Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones Nivel de riesgo Tasa Interna de Retorno (TIR) Presupuesto
Clientes	Cartera de Pedidos Encuesta de Satisfacción Número de Clientes Requerimientos del Mercado Calidad Precio	Cantidad de pedidos colocados Resultados de medición de aceptación, satisfacción Clientes que mantienen actividades comerciales Situación de mercado, nuevos competidores, productos sustitutos Calidad del producto Precio del producto, precio de mercado	Total cartera de pedidos en Bs y Toneladas Resultados en aplicación de instrumento de medición a clientes Número de clientes activos por zona,tipo y tamaño Resultados de benchmarking Resultados de análisis y evaluaciones de calidad del producto
Procesos Internos	Nuevos Productos Mejoras realizadas Proyectos Innovadores Capacidad Productiva Reducción de Costos Liderazgo Seguridad Compromisos Ambientales	Desarrollo de nuevos productos Acciones de mejora aplicadas en los proceso internos Número de proyectos bajo procesos innovadores Capacidad productiva real Acciones dirigidas a lograr la reducción de costos Desarrollar e implantar la cultura de liderazgo en los procesos internos de la empresa Desarrollar e institucionalizar planes de seguridad en la organización Cumplir la normativa expresa y multiplicar los conocimientos en temas de resguardo ambiental	Número de productos creados Número de mejoras ejecutadas - % de beneficio Número de proyectos innovadores generados % de productividad % de disminución en relación a plan de estimación de costos Resultados en aplicación de instrumentos de medición relacionados a accionesde liderazgo % de reducción de acciones inseguras Número de acciones preventivas ambientales en la empresa y la comunidad
Aprendizaje y Desarrollo	Encuestas de Satisfacción Ausentismo Laboral Índice de bajas Productividad Cursos y talleres Nivel de identificación	Realizar las encuestas de medición de satisfacción a los trabajadores en forma regular Nivel de ausentismo del personal Número de bajas del personal Nivel de productividad por horas hombre Número de cursos o talleres de adiestramiento Resultado de medición aplicada a los trabajadores	Nivel de satisfacción en resultados de encuestas de medición % de ausentismo laboral, retardos, solicitud de permisos en relación al horario laboral % de bajas ven relación al número de trabajadores % de avance en programas de capacitación y aprendizaje Nivel de identificación de trabajadores de acuerdo a instrumentos de medición aplicados

Figura 17. Indicadores asociados al Cuadro de Mando Integral asociados a la Empresa XYZ. Elaborado por el autor. 2016

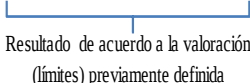
6.12.- Sistema de Control e Indicadores.

Una vez definidos los indicadores se requiere definir aquellos componentes esenciales para su funcionamiento. En primer lugar es necesario identificar las fuentes de información de la cual se extraerán los datos para alimentar cada uno de los indicadores propuestos. Seguidamente, debe quedar expresa la frecuencia con la que se efectuarán el control de los indicadores, de esta forma se logrará mantener el control de los resultados en forma metódica y estructurada.

A lo anteriormente expuesto, se le agrega la importancia que tiene la definición de las ponderaciones o mediciones que servirán para evaluar el avance o cumplimiento de los objetivos en función al resultado de los indicadores, esta acción permitirá establecer correcciones ante posibles desviaciones, soportando así el proceso de toma de decisiones y control de la gestión en la Empresa XYZ.

A continuación se muestra el Tablero de Mando o Control, el cual debe incluir información necesaria para el manejo y control de los resultados a saber.

Objetivo	Indicador	Estructura	Fuente	Unidad de Medida	Ponderación	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable	Código
Definidos Previamente	Nombre	Cálculo	Fuente de Información	Días Porcentaje Moneda Toneladas	Peso del Indicador	Mensual Anual			Rango NO permisible		Definir indicador Fijar metas Seguimiento Control	Identificación del Indicador



Resultado de acuerdo a la valoración
(límites) previamente definida

Figura 18. *Tablero de Mando o Control*. Elaborado por el autor. 2016.

El tablero de Mando conforma una estructura de control para la gestión y operación general de la Empresa XYZ, basado en una filosofía de mejora continua y trabajo en equipo.

Al implantar el tablero de control en la Empresa XYZ se utilizarán los criterios de medición previamente establecidos, al igual que los indicadores para controlar la gestión orientada al cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la empresa.

El uso de la Tabla de Control facilitará la toma de decisiones, ya que se dispondrá de la información de manera inmediata de las diferentes áreas y identificando inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias y aplicar las acciones correctivas necesarias.

El tablero de control permitirá medir el desempeño de la empresa en las cuatro perspectivas y hará más fácil el control de los resultados financieros evaluando las capacidades y operaciones financieras, generación de productos innovadores y habilidades, así como los aspectos relacionados con el personal.

6.13.- Propuesta de Diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa XYZ.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	ESTRUCTURA	FUENTE	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERACION	FRECUENCIA	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE	RESULTADO	RESPONSABLE	CODIGO
Financiera	Maximizar utilización de Capital de Trabajo Alcanzar un nivel óptimo de rentabilidad Lograr un mayor posicionamiento Maximizar el valor del negocio	Liquidez	Capacidad de respuesta ante obligaciones a corto plazo	Gerencia de Administración	Bs.	> 0	Mensual					Directores	IF1
		Endeudamiento	Cuentas por pagar bancos y proveedores		MMBs.	0,25							IF2
		Margen Bruto	Margen sobre ventas realizadas		%	20%						Gerentes	IF3
		Rotación de Cuentas por Cobrar	Días de cobranza		Días	< 20							IF4
		EBITDA	Utilidad antes de impuestos e intereses, depreciación y amortizaciones		MMBs.	0,35							IF5
		Rentabilidad	Utilidad menos costo de producción y ventas		%	48%							IF6
		Gestión de Riesgo	Indicadores especiales		Frecuencia	<= 2							IF7
		TIR	Retorno de la inversión		%	> 45%							IF8
		Presupuesto	Control Presupuestario		%	>30%							
Clientes	Incrementar la participación en el mercado Consolidar el posicionamiento en el mercado Desarrollar y fortalecer el liderazgo Incrementar y fortalecer la satisfacción de los clientes Desarrollar alianzas estratégicas que generen valor Garantizar el cumplimiento de las normativas de seguridad Impulsar y mantener la participación y responsabilidad social Fortalecer la imagen en las comunidades	Cartera de Pedidos	Cantidad de pedidos colocados	Gerencia de Ventas	Tns	>= 5.000	Mensual					Gerente de Ventas	IC1
		Encuesta de Satisfacción	Resultados de medición de aceptación, satisfacción		%	>= 80%	Semestral						IC2
		Número de Clientes	Clientes que mantienen actividades comerciales		Valores Numéricos	>= 300	Trimestral						IC3
		Resultados de evaluación	Situación de mercado, nuevos competidores, productos sustitutos		%	>= 20%	Semestral						IC4
		Calidad	Calidad del producto		%	>= 70%	Mensual						IC5
		Precio	Precio del producto, precio de mercado		%	30% sobre costo	Mensual						IC6
Procesos Internos	Actualizar los procesos Desarrollar y fortalecer la capacidad innovadora Fortalecer la Gestión de calidad Generar elementos diferenciadores Incrementar la productividad Incrementar la eficacia Optimizar el uso de Capacidad instalada Cumplir con las normativas de seguridad Racionalizar el uso de los activos Establecer una estructura de costos eficaz	Nuevos Productos	Número de productos creados	Gerencia de Productos	Valores Numéricos	>=15	Trimestral					Gerente de Productos	IP1
		Mejoras realizadas	Número de mejoras ejecutadas		Valores Numéricos	>=15	Trimestral						IP2
		Proyectos Innovadores	Número de proyectos innovadores generados		Valores Numéricos	>=15	Trimestral						IP3
		Capacidad Productiva	% de productividad		%	>=80%	Mensual						IP4
		Reducción de Costos	% de disminución en relación a plan de estimación de costos		%	>=80%	Mensual						IP5
		Liderazgo	Aplicación de instrumentos de medición relacionados a acciones de liderazgo		%	>=80%	Semestral						IP6
		Seguridad	% de reducción de acciones inseguras		%	>=90 %	Mensual						IP7
		Compromisos Ambientales	Número de acciones preventivas ambientales en la empresa y la comunidad		Valores Numéricos		Mensual						IP8
		Rentabilidad	Utilidad menos costo de producción y ventas		%	48%	Mensual						IP9
Aprendizaje y Desarrollo	Diseñar y establecer planes de carrera Realizar revisiones de desempeño anuales Ejecutar el plan de desarrollo e información tecnológica Establecer un sisema de comunicación interna Incorporar el liderazgo como parte del desarrollo de competencias Generar sentido de pertenencia Propiciar el trabajo en equipo Garantizar el cumplimiento de las normativas de seguridad Integrar al personal y la empresa en proyectos de la comunidad	Encuestas de Satisfacción	Nivel de satisfacción en resultados de encuestas de medición	Gerencia de Administración	%	<=80	Anual					Gerente de Administración	IA1
		Ausentismo Laboral	% de ausentismo laboral, retardos, solicitud de permisos		%	>5%	Mensual						IA2
		Índice de bajas	% de bajas en relación al número de trabajadores	Departamento Recursos Humanos	%	>2%	Mensual						IA3
		Productividad	Nivel de productividad por horas hombre		%	<=84%	Mensual						IA4
		Cursos y talleres	% de avance en programas de capacitación y aprendizaje		%	<=70%	Semestral						IA5
		Nivel de identificación	Nivel de identificación de trabajadores según instrumentos de medición		%	<=80%	Semestral						

Figura19. Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa XYZ. Elaborado por el autor. 2017.

6.14.- Requisitos para la Implementación del Cuadro de Mando Integral.

Los requerimientos para la implantación pueden ser considerados como las actividades básicas para el desarrollo del Proyecto de Desarrollo y Ejecución del Mapa Estratégico en la Empresa XYZ. Entre estas tenemos:

- Definir los valores de medición de los indicadores para cada una de las perspectivas, así como el plan de recolección y validación de datos para su incorporación en los reportes.
- Detallar el plan de desarrollo de los vectores estratégicos, ratificando los responsables, tópicos de interés y resumen de las perspectivas.
- Ajustar la agenda de los directivos y gerentes para definir el proceso de incorporación de la herramienta como sistema de gestión, incluyendo cronograma de comunicación al resto de los trabajadores.
- Definir el proceso de comunicación, formación, medios y estrategias en todos los niveles de la empresa.
- Incorporar el Mapa Estratégico a los sistemas automatizados de la empresa, para ello es necesario identificar las necesidades tecnológicas y desarrollar o incorporar mejoras, adquiriendo alternativas comerciales adaptadas al uso de la herramienta.
- Definir los equipos de trabajo iniciales tomando en consideración experiencia y capacitación.
- Definir el período de desarrollo e implantación, con el establecimiento de cronogramas o fases que permitan realizar el seguimiento y control del proyecto, así como las posibles intervenciones o correcciones que sean necesarias.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Empresa XYZ, es una organización que ha sabido hacer frente oportunamente a las amenazas existentes en el mercado venezolano, adaptándose a los cambios, tratando de desarrollar y aprovechar sus fortalezas y superar las debilidades una vez son identificadas. Durante los 30 (treinta) años de trayectoria en el mercado ha desarrollado sus procesos productivos, incorporando actividades y mejoras con resultados y logros importantes. Siempre garantizando su interés por satisfacer la demanda, bajo condiciones y características de confiabilidad y calidad.

El principal objetivo de la Empresa XYZ es continuar creciendo, desarrollando sus actividades dentro y fuera del país, para lo cual está orientada en mejorar sus procesos internos, reduciendo costos y aumentando su capacidad productiva. La empresa está enfocada en alcanzar el posicionamiento que le permita ejercer como líder en el mercado venezolano y las comunidades.

Dentro del amplio conocimiento de los productos y el mercado, su interés va dirigido a prestar un servicio basado en calidad, innovación, atención y servicio al cliente, siendo este último el eje principal de las operaciones propias de la organización, de allí que el mayor esfuerzo esté dirigido a la ejecución de acciones constructivas que permitan mantener la fidelidad y el reconocimiento por parte de los clientes.

En relación los pares producto – mercado es recomendable fortalecer la relación de proveedores, clientes y los diversos canales de distribución con el uso y calidad de los productos, estableciendo diferenciadores y asegurando la fidelidad hacia la empresa. Esta acción se reflejaría en un incremento de la rentabilidad de la empresa y su permanencia en el mercado. Por otra parte, es necesario establecer un plan de desarrollo de nuevos productos que permitan sustituir aquellos menos rentables o con poco movimiento.

Cabe destacar que el factor humano ha sido parte esencial en el desarrollo de la organización. Sin embargo, la posible resistencia de los grupos de poder dentro y fuera de

la organización, podrían limitar las acciones de la empresa por llevar a cabo un proceso productivo bajo condiciones óptimas. Por tal razón, es necesario involucrar a los trabajadores, clientes en las actividades de la empresa, ejerciendo medidas y fortaleciendo el proceso de comunicación para evitar posible rechazo al cambio.

La estructura actual de la empresa XYZ, se mantiene sin mayores cambios desde sus inicios, lo que lleva a una concentración de actividades y limitaciones en la toma de decisiones y acciones a emprender. Es importante definir los criterios de la estructura organizacional, de tal forma que las actividades tengan una distribución que permita el seguimiento, la toma de decisiones oportunas y un proceso de comunicación más fluido.

La estrategia principal de la empresa XYZ continúa siendo obtener la maximización de su valor y lograr fortalecer su posicionamiento como empresa líder en el mercado venezolano, intentando ampliar sus horizontes en el mercado internacional.

Dada la situación actual de la economía venezolana, es imprescindible mantener el foco en el desarrollo y crecimiento del negocio tomando en consideración la definición de estrategias, adaptadas a las necesidades actuales y los posibles riesgos que pudieran existir, derivados de las políticas gubernamentales establecidas y de los diferentes procesos de negocios que intervienen en el desarrollo económico. Las revisiones de las estrategias deben ser realizadas en forma constante y de manera oportuna a fin de lograr la adaptación a los cambios manteniendo al mínimo una posible perturbación en el desarrollo económico de la empresa.

La Empresa XYZ, orientada al logro de sus metas, se mantiene atenta a posibles cambios y oportunidades que pudiese encontrar en sus actividades como empresa en marcha, en este caso en particular, está orientada a implementar el Mapa Estratégico como parte de su cultura y procesos organizacionales, previendo cambios, estructurando ideas y que permitan maximizando el valor de la organización.

La propuesta de Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Empresa XYZ, es factible y capaz de generar resultados medibles y adaptables a las estrategias que requiera y defina la empresa. Es importante realizar la revisión detallada de la propuesta a fin de evaluar las condiciones actuales y ajustar las mediciones o resultados esperados en caso de

considerarse necesario. El tiempo de ejecución del proyecto debe ser objeto de análisis y seguimiento a los fines de mantener el control en el desarrollo y logro de los objetivos propuestos y validados por la Empresa XYZ, en el período requerido. Como parte de la implementación se requiere realizar reuniones de trabajo enfocadas en el proyecto, las posibles desviaciones y el proceso de comunicación que se requiere en todos los niveles de la empresa, conforme a lo establecido en aquellas empresas en las cuales se hace uso del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ballestrini, M. 2002. **Cómo se elabora El Proyecto de Investigación**. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Bourne M, Bourne P. 2004. **Cuadro de Mando Integral**. España. Gestión 2000.

Francés, A. 2001. **Estrategia para la empresa en América Latina** .Séptima Reimpresión 2005. Caracas, Ediciones IESA.

Hernández, S. - Fernández, C. – Baptista, P., 2003. **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. Chile. Mc Graw Hill.

Kaplan, R. y Norton, D. 2002. **Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)**. Segunda edición. España. Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. 2004. **Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**. Segunda edición. España. Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. 2006. **Alignement. Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard**. Segunda edición. España Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D.2008. **The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas**. Harvard Business Press. Ediciones Deusto.

Rampersad, H. 2003. **Cuadro de mando integral, personal y corporativo**. España. Mc Graw Hill.

Ramirez, J. 2005. **La Perspectiva Económica en las Normas de Información Financiera**. Num.8. Banco de España.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 2006. 4ta edición. **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

INFOGRAFÍA

- Balanced Scorecard. Recuperado 2012-10-12
http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard
- Barona, L. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.
Recuperado 2013-11-17
<http://www.ups.edu.ec/emprendedor/publicaciones/emprendedor/contenidospdf/cuadrodemandoemprendedor.pdf>
- Bernate, G. (2011). Cuadro de Mando Integral (CUADRO DE MANDO INTEGRAL). Recuperado 2013-06-04
<http://www.conocimientosweb.net/zip/article1589.html>
- Emprendedor.com Siggrupo1 Sistema de Información Gerencial. Recuperado 2016-05-10.
<http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/126-por-que-necesitan-las-empresas-un-cuadro-de-mando-integral>
- Estrada, Erick. Análisis e Interpretación de Organizaciones. Balance Scorecard.
Recuperado 2014-03-04
<http://es.oocities.com/eje081/BalancedScoreCard/TF.pdf>
- Lantares Solutions (2014). Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debes saber
Recuperado 2015-07-05
<http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>
- Matriz BCG.com Copyright © 2016. Recuperado 2016-12-18
<http://www.matrizbcg.com/>
- Orozco R., Hilda R. 2009. Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería. Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad Guayana, Venezuela. Recuperado 2016-11-08
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8359.pdf>
- Riquelme, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa.
Recuperado 2016-12-08
<http://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/>
- Siggrupo1 Sistema de Información Gerencial. Recuperado 2015-07-13.
<http://siggrupo1.obolog.es/sistemas-informacion-gerencial-sig-1269464>

Schwarck P., Maria I. (2006) Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de la Calidad en Proyectos de la Práctica de Consultoría de Microsoft Andino. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado 2016-11-05 <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ8004.pdf>

Toledo, J (2011). Balanced Scorecard. Administración Aplicada. Recuperado 2012-05-25 <https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/2/0354/244701/material.../5662>

Web y Empresas. Modelo de las 7s de McKinsey. Recuperado 2016-12-22 <http://www.webyempresas.com/modelo-de-las-7s-de-mckinsey/>