



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA
ALINEACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA
OPERACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SOPLADO EN ALPLA DE
VENEZUELA, S.A**

Autor:

Reidan Escalante

Bárbula, Octubre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA
ALINEACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA
OPERACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SOPLADO EN ALPLA DE
VENEZUELA, S.A**

Autor:

Reidan Escalante

Tutor:

Elio Farfán

Bárbula, Octubre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES



ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACION

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA
ALINEACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA
OPERACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SOPLADO EN ALPLA DE
VENEZUELA, S.A**

Tutora:
Mahie A. Sierra E.

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas
Por: MSc. Mahie A. Sierra E.
C. I. 13.780.701

Bárbula, Octubre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACION

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA
ALINEACION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA
OPERACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SOPLADO EN ALPLA DE
VENEZUELA, S.A**

Tutor:
Elio Farfán

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas
Por: Prof. Elio Farfán
C. I. 3.922.812

Bárbula, Octubre de 2015

DEDICATORIA

A mi bella esposa Dilimar Maluenga, que sin ella estoy seguro este hubiese sido un largo camino incompleto. Fue ella que con su empeño y empuje hizo posible lo que considero ha sido el mejor trabajo académico de mi vida. ¡Lo hicimos mi amor!

A mis padres (Vicente y Ana), que siempre me han apoyado en todos los momentos, aquellos buenos como los no tan buenos. ¡Los amo!

A mis hermanas, cuyo amor me nutre cada día que transcurre en mi vida. Esto es para ustedes: Anrried, Anili y Viana.

A mi querida suegra Marina y a mi cuñadita Mariamil (y nuestro querido sobrino Antonio), que nos han apoyado en tan ardua tarea a mi esposa y a mí; siempre preguntándonos: ¿Y cómo van con la tesis?.

Y a los que influyeron de alguna u otra manera en forma positiva en la realización de este trabajo de grado que hoy me da el honor de concederme la Maestría de Administración de Empresas mención Finanzas.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, cuyo apoyo incondicional es más que infinito. No hay maneras de decirles lo mucho que agradezco su apoyo en estos momentos.

Gracias a mi esposa que ha sido el bastión primordial de este trabajo de grado que hoy llega a su fin. Dilimar, gracias por haber compartido conmigo tantas horas de estudio, hace tiempo que no sabía que era eso. Te amo!

A mis compañeros de postgrado Adrián Adames, Alberto Azzolini, Miguel Alastre y Ámbar Herrera con quienes hicimos un tremendo equipo de trabajo; demás no está decirles que aprendí muchísimo de ustedes a lo largo de la maestría. ¡Gracias!

Al profesor Elio Farfán, el cual fue una guía más que importante a lo largo de toda la maestría; desde las clases de Planificación Estratégica hasta el tutorado que ejerció sobre mi trabajo de grado. Muchas gracias, sus observaciones fueron muy esenciales para mí.

A los profesores Antonio Alonso, Manuel Rodríguez, Mahie Sierra, quienes me apoyaron en la recta final; todas sus opiniones fueron muy objetivas, ayudando a moldear lo que hoy en día es mi trabajo de grado. Especial mención para el Profesor Daniel Rumbo, quien fue una guía fundamental en el desarrollo del trabajo; y que me condujo a mejorar tantas cosas dentro del mismo. ¡Muchísimas gracias!



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS



**El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la alineación de la
planificación estratégica con la operación en el departamento de Soplado
en Alpla de Venezuela, S.A**

Tutor: Prof. Elio Farfan

Autor: Reidan Escalante

Octubre 2015

RESUMEN:

La presente investigación se enmarca bajo la figura de proyecto factible, cuyo objetivo es proponer el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para la alineación de la planificación estratégica con la operación en el departamento de Soplado en Alpla de Venezuela, S.A. contemplada bajo la línea de investigación de la gestión financiera y sistema empresarial venezolano en la cual es necesario comprender a la organización mediante el establecimiento de la misión, visión, valores y su necesaria concordancia con las operaciones para el alcance de los objetivos y metas que tenga la compañía y, por ende, sea transmitida a todos los miembros de la organización. Cabe destacar que el CMI ha sido estudiado e implementado por varias compañías venezolanas con óptimos resultados en los cuales han permitido alcanzar los objetivos, estableciendo estrategias a nivel operacional partiendo de la misión y visión de la organización, obteniendo indicadores de desempeño cuya retroalimentación es vital para la rentabilidad de las empresas. Se describió la situación actual del departamento a través de la elaboración de la matriz DOFA, el establecimiento de la planificación estratégica y el desarrollo del CMI con el objetivo de evaluar los indicadores de gestión en la generación de rentabilidad de la compañía. Para ello se aplicaron instrumentos como observación directa y encuestas a departamentos funcionales de la organización para el análisis de los datos obtenidos mediante el índice de confiabilidad de Cronbach. Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos antes señalados conllevan a la obtención del CMI como herramienta para el monitoreo del logro de los objetivos y la divulgación a todos los niveles de la organización mediante la alineación de la planificación estratégica con los procesos del departamento de Soplado.

Palabras claves: CMI, planificación estratégica, visión, misión, valores, matriz DOFA.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÀREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS



**The Balanced Scorecard as a tool for the alignment of the strategic
planning and the operation in the Blow Molding department in Alpla
Venezuela, S.A**

Tutor: Prof. Elio Farfan
Author: Reidan Escalante
October 2015

ABSTRACT:

The current investigation falls under the concept of feasible project, which aim is to propose the Balanced Scorecard (BSC) as a tool for the alignment of the strategic planning and the operation in the Blow Molding department in Alpla de Venezuela, S.A. framed under the investigation line referring to the financial management and the Venezuelan business system in which is necessary to understand the whole organization through the establishment of the mission, vision, values and its concordance with the operations for the achievement of the objectives and goals that the company defined; and hence, be well transmitted to every members of the organization. The BSC has been studied and implemented for several Venezuelan companies and optimal results have been achieved through the application of the strategies at an operational level starting from the mission and vision of the organization, getting high-performed indicators in which case the feedback is vital to accomplish the profitability of every Enterprise. Initially the actual situation of the department have been described through the SWOT matrix, the definition of the strategic planning and the development of the BSC aimed to evaluate the key indicators for the profitability of Alpla de Venezuela, S.A. Some instruments have been applied such as direct observation and polls to different departments of the company and the later analysis of the obtained data through the Cronbach coefficient index. The accomplished results led to the conclusion that the BSC can be used as a tool for monitoring the achievement of the objectives and to divulge release to all the organization levels through the alignment of the strategic planning with process of the Blow Molding department.

Key words: Balanced Scorecard, strategic planning, vision, mission, values, and SWOT matrix.

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Resumen.....	iii
Índice de Cuadros y Tablas.....	viii
Índice de Gráficos y Figuras.....	ix
Introducción.....	xi
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	1
Objetivos.....	9
Justificación.....	10
CAPITULO II	
MARCO TEORICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	13
Bases Teóricas.....	19
Definición de términos básicos.....	40
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	42

Diseño de la Investigación.....	43
Fases de la Investigación.....	44
Población y Muestra.....	44
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
Validez y Confiabilidad del instrumento.....	48
Operacionalización de las variables.....	50

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Situación actual del departamento de Soplado.....	52
Planificación estratégica en Alpla de Venezuela, S.A.....	65
Cuadro de Mando Integral para el departamento de Soplado.....	74
Evaluación de indicadores de gestión.....	89

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Introducción de la propuesta.....	99
Objetivos de la propuesta.....	101
Justificación de la propuesta.....	102
Alcance de la propuesta.....	103
Factibilidad de la propuesta.....	103
Desarrollo de la propuesta.....	104
Planificación estratégica en Alpla de Venezuela, S.A.....	106
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral en el departamento de Soplado	113
Relación causa – efecto.....	123

Indicadores para la construcción del Cuadro de Mando Integral del departamento de Soplado.....	131
Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la alineación de la planificación estratégica con la operación en el departamento de Soplado en Alpla de Venezuela, S.A.....	133
CONCLUSIONES.....	141
RECOMENDACIONES.....	144
LISTA DE REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS.....	146
ANEXOS.....	150

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

	Pág.
Cuadro No.	
1. Definición de Planificación y Planificación Estratégica.....	21
2. Distribución de la población.....	45
3. Matriz DOFA de la empresa Alpla de Venezuela, S.A.....	63
4. Perspectivas del CMI y objetivos estratégicos.....	123
5. Relación causa – efecto para la innovación como objetivo estratégico dentro de Soplado.....	124
6. Relación causa – efecto para el incremento de la rentabilidad como objetivo estratégico dentro de Soplado.....	125
7. Relación causa – efecto para la creación de la tecnología como objetivo estratégico dentro de Soplado.....	126
8. Relación causa – efecto para el crecimiento de las utilidades como objetivo estratégico dentro de Soplado.....	127
9. Relación causa – efecto para la generación de valor a los clientes como objetivos estratégico dentro de Soplado.....	128
10. Relación causa – efecto para cubrir el mercado global como objetivo estratégico dentro de Soplado.....	129
11. Relación causa – efecto para capacitar y evaluar al personal como objetivo estratégico dentro de Soplado.....	130
12. Indicadores para las perspectivas del CMI.....	132
13. Cuadro de Mando Integral aplicado al departamento de Soplado.....	135

INDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura No.	Pág.
1. Ciclo estratégico formal.....	24
2. Matriz DOFA.....	27
3. Matriz DOFA y estrategias.....	29
4. CMI y sus 4 perspectivas.....	37
5. El CMI focalizado a la creación de valor.....	38
6. Debilidades presentadas en Alpla de Venezuela, S.A.....	53
7. Oportunidades presentadas dentro de Alpla de Venezuela, S.A.....	55
8. Amenazas presentadas en Alpla de Venezuela, S.A.....	56
9. Presencia de la misión en Alpla de Venezuela, S.A.....	66
10. Conocimiento de la misión en Alpla de Venezuela, S.A.....	66
11. Presencia de la visión en Alpla de Venezuela, S.A.....	67
12. Conocimiento de la visión en Alpla de Venezuela, S.A.....	68
13. Presencia de valores en Alpla de Venezuela, S.A.....	68
14. Conocimiento de los valores en Alpla de Venezuela, S.A.....	69
15. Énfasis de Alpla de Venezuela, S.A. en el logro de la misión, visión y valores.....	70
16. Definición de los objetivos a corto plazo en Alpla de Venezuela, S.A....	71
17. Definición de los objetivos a largo plazo en Alpla de Venezuela, S.A....	72
18. Definición de los objetivos en el departamento de Soplado.....	73
19. Estructura organizativa del departamento de Soplado.....	75
20. Presupuesto en Alpla de Venezuela, S.A.....	76
21. Presupuesto en el departamento de Soplado.....	76
22. Gestión operativa en el departamento de Soplado.....	77
23. Conocimiento sobre la herramienta Cuadro de Mando Integral.....	78

24. Utilización del Cuadro de Mando Integral en Soplado.....	79
25. Importancia de Soplado dentro de Alpla de Venezuela, S.A.....	80
26. Definición de objetivos financieros en Soplado.....	81
27. Desarrollo de nuevos clientes en Soplado.....	82
28. Entrega oportuna en los despachos por parte de Soplado.....	83
29. Generación de valor por parte del cliente en Soplado.....	84
30. Eficiencia de los procesos en Soplado.....	85
31. Existencia de los programas de formación en Soplado.....	86
32. Motivación de los trabajadores en el departamento de Soplado.....	88
33. Utilización de indicadores en el departamento de Soplado.....	90
34. Divulgación de los resultados de los indicadores en Soplado.....	91
35. Entrega con prontitud de los indicadores de Soplado.....	92
36. Seguimiento de los resultados de la gestión de Soplado.....	93
37. Planes de acción del departamento de Soplado.....	94
38. Indicadores financieros para la medición de la gestión de Soplado.....	94
39. Indicadores operativos para la medición de la gestión de Soplado.....	95
40. Indicadores como manejo de toma de decisiones de Soplado.....	96
41. Herramientas tecnológicas para la medición de los indicadores.....	97

INTRODUCCIÓN

Con el transcurso de los años las empresas han invertido esfuerzos en incrementar su rentabilidad añadiendo valor a sus procesos productivos, estandarizando las operaciones y toda aquella estrategia que permita hacer frente a sus competidores, la innovación de los procesos y los cambios tecnológicos que ocurren en el mundo actual. Son muchos los retos a los que se enfrentan las empresas y éstas deben flexibilizarse para llevar a cabo su cometido a través del logro de metas y objetivos direccionados al bienestar de sus trabajadores y accionistas.

Ahora bien, todo establecimiento de objetivos y metas debe estar en sintonía con los lineamientos de la organización, definidos en sí por la misión y la visión de la compañía. La misión constituye el objeto de la organización, es la razón de ser de la misma; en tanto que la visión representa el estado ideal, se relaciona con el norte o rumbo donde la empresa desea llegar. Lo anteriormente descrito se complementa con los valores morales que no es más que el código de conducta que debe adoptar todo el recurso humano de la compañía y la entidad misma, los cuales deben estar comprometidos en el alcance de los objetivos y metas antes descritos; es por ello que es vital que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de qué resultados se quieran lograr a nivel de procesos, finanzas y clientes.

También es importante mencionar que debe existir una estrecha relación entre la misión y visión de la compañía con los objetivos a seguir por los diferentes departamentos que la componen, ya que con esto se propicia el engranaje de las operaciones de la empresa con los objetivos que se quieren alcanzar a mediano y largo plazo. Esto es posible mediante la creación y aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual no es más

que una herramienta que alinea los objetivos y metas de la organización mediante indicadores que miden el desempeño de las distintas áreas y permiten corregir cualquier desviación de los mismos oportunamente para, de esa manera, mantener el rumbo a seguir, la cual se traduce en el beneficio de todos los involucrados en la organización para el logro de rentabilidad y la adecuada operatividad de todos los procesos que en ella intervienen.

Asimismo, el CMI permite analizar las operaciones de la organización desde 4 (cuatro) perspectivas importantes dirigidas esencialmente a la adición de valor de las operaciones; entre ellas se encuentran las siguientes:

- ✓ Perspectiva financiera
- ✓ Perspectiva del cliente
- ✓ Perspectiva de los procesos internos
- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La aplicación del CMI sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran mediante indicadores que permitan interrelacionar dichas perspectivas con los objetivos y las metas que se haya trazado la compañía.

El propósito de este trabajo consiste en la propuesta del CMI como herramienta que permita alinear la planificación estratégica de la empresa Alpla de Venezuela, S.A. con las operaciones del departamento de soplado para obtener como producto final un aumento sostenido de la rentabilidad y el bienestar asociado hacia los clientes, empleados y accionistas de la empresa, mediante el planteamiento de estrategias asertivas que permitan optimizar las operaciones de la organización.

Para el desarrollo de esta investigación, cuya metodología de estudio se basó en una investigación de campo, de tipo descriptivo y proyecto factible; se enmarcó en cinco (5) capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo I denominado El problema de la investigación en donde se identificó el objeto de estudio y su relación con el entorno internacional, regional y nacional, lo cual permitió esbozar el escenario de la temática a desarrollar. Este capítulo incluye el objetivo general y objetivos específicos, los cuales enmarcan el desarrollo de la investigación. Adicionalmente, se presenta la justificación del tema a tratar que representen los diferentes argumentos que llevaron al autor al desarrollo del tema en cuestión.

Capítulo II llamado Marco Teórico el cual comprende los antecedentes o contribuciones realizadas por otros autores y que guardan estrecha relación con el objeto de la presente investigación; las bases teóricas que permiten entender el contexto del tema a través de referencias bibliográficas que el autor utilizará como herramientas en el desarrollo del objeto de estudio y definición de términos básicos que permiten aclarar las palabras técnicas empleadas en la investigación.

Capítulo III el cual se refiere como Marco Metodológico la cual comprende el conjunto de acciones a utilizar para analizar el problema planteado a través de procedimientos específicos, tales como recopilación, procesamiento y análisis de datos. Contempla tipo, diseño y fase de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y el cuadro de Operacionalización de las variables.

Capítulo IV el cual tiene por nombre Análisis e interpretación de Resultados en donde se desarrollan los resultados obtenidos provenientes de la aplicación de los instrumentos utilizados por el investigador. En este capítulo se desarrollan las estrategias propuestas por el autor.

En el capítulo V se realizó el diseño de un cuadro de mando integral como herramienta para alineación de la planificación estratégica con la operación en el departamento soplado en Alpla de Venezuela, S.A. el cual se diseñó en base a las necesidades detectadas en la organización y reseñada en los capítulos anteriores. Es importante mencionar que dicha propuesta se realizó con base en lo observado en la planificación estratégica de la compañía, en conjunto con el análisis de la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) resultante de la organización Alpla de Venezuela, S.A. Por último, se evaluaron los indicadores de gestión detectados en el CMI y cómo estos pueden influenciar la generación de rentabilidad de la compañía.

Finalmente se presentaron las conclusiones y recomendaciones en cuyo caso se resumen los objetivos logrados por el investigador y las sugerencias pertinentes que puedan dar origen a otros temas de estudios vinculados con la presente investigación.

La solución propuesta por el investigador para abordar la problemática expuesta en el presente tema de estudio puede servir de referencia o recomendación para cualquier organización o institución que desee aplicar herramientas como las mencionadas en este estudio para solventar problemas similares a los encontrados en la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En la actualidad, los materiales plásticos constituyen un papel fundamental en la fabricación y comercialización de diferentes productos cuya utilización es cada vez más frecuente en el día a día de las personas que integran la sociedad. Es por ello que los materiales plásticos han tenido amplia utilización a nivel mundial ya que ha permitido brindarle al mundo características únicas como resistencia y durabilidad, además de su capacidad de sustituir, en muchas actividades, materiales cuyo manejo y procesamiento eran complejos, tales como el vidrio, metal o madera. Por lo que cada día son más los avances científicos en materia de plástico para poder cubrir las necesidades de usuarios y consumidores. Es importante su presencia en industrias como la construcción, calzado, industria eléctrica, bienes del hogar, empaques y envases.

A pesar de que la industria del plástico es relativamente joven (data de principios de 1900), el uso de los mismos se intensificó con los sucesos de la segunda Guerra Mundial en donde la necesidad de desarrollar nuevos materiales con mejores propiedades, e inclusive otros que escaseaban entre los que destacaban el caucho y textiles, permitió obtener otras alternativas en la fabricación de estos materiales. Con el transcurso de los años se han creado materiales con mayor resistencia debido a mezclas de polímeros o síntesis en laboratorios, lo cual le ha dado gran utilización actualmente.

La principal característica de los materiales plásticos es que se encuentran conformadas por cadenas de polímero a nivel molecular que provienen de la unión de otras unidades llamadas monómeros, las cuales se encuentran dispuestas en forma secuencial, en donde la longitud de la cadena define las características físicas y químicas de los productos fabricados con estos polímeros, así como sus propiedades mecánicas; es por ello que al producto terminado se denomina materiales plásticos o polímeros, en donde su estructura molecular viene dada por cadenas poliméricas. Uno de los aspectos importantes de los polímeros es su obtención por medio de derivados del petróleo tales como gas metano, propileno, etileno, para conformar polímeros tales como polipropileno (PP), polietileno (PE), policloruro de vinilo (PVC); así como polímeros cuya estructura es más compleja tales como policarbonato (PC), polietilentereftalato (PET), poliestireno (PS).

A pesar de los elevados precios del petróleo, hoy en día se refleja un aumento en el consumo global mundial de todo tipo de materiales plásticos. Según *Plastics Europe* (2011; p.2), para 1950 era de 1.5 millones de toneladas anuales llegando a 250 millones de toneladas en 2010 y se pronostica un aumento vertiginoso de hasta 330 millones en el 2015; traduciéndose en un crecimiento anual promedio de 6,5% en los próximos años. A nivel mundial, los principales consumidores de plásticos son Europa (22%), China (22%), América del Norte (22%), Resto de Asia (15%) y Latinoamérica (5%). Por otro lado, las resinas o materiales poliméricos de mayor consumo son: Polietileno (32%), Polipropileno (20%), Polietilentereftalato (PET, 8%), Policloruro de Vinilo (PVC, 13%) y Poliestireno (PS, 7%) entre otros.

Es importante señalar que el mayor sector de procesamiento de los plásticos como materia prima lo constituye el de envases y embalajes con más del 30% a nivel mundial, dirigido a la conservación de alimentos y bebidas; siendo el segmento de mercado con un crecimiento actual rápido y vertiginoso (liderado por Europa y Asia).

En Latinoamérica, el crecimiento del consumo de los materiales plásticos es notorio, alcanzado niveles de hasta 5% anual. En la producción de envases y empaques, los países de América Latina representan el 7% de la producción global. Cada vez más se evidencia el aumento de la producción de botellas y envases de Polietilentereftalato (PET); así como botellas fabricadas en base a Polietileno (PE) y Polipropileno (PP). En ese sentido, se evidencia que Brasil y Argentina son los países con crecimiento más acelerado en este rubro con 6,3% y 5,8% respectivamente. Sin embargo, dependiendo del entorno mundial, dichas cifras pueden sufrir modificaciones ya que persisten problemas en el panorama internacional que puedan afectar significativamente la estabilidad del sector plástico latinoamericano. Un ejemplo de esto es el caracterizado por la economía del acero en China, en donde un ajuste de precios de este material impacta en la fabricación de moldes, accesorios y componentes utilizados en la industria del plástico.

Actualmente, en Perú se ha producido un aumento en la producción del sector del plástico dado por la renovación de la maquinaria, incremento de la productividad y la generación de ahorro en las líneas productivas con el propósito de contrarrestar el aumento en los precios de las materias primas (aspecto que impacta profundamente en las empresas manufactureras de plástico). Uruguay ha tenido un aumento en la producción, específicamente en el sector de envases, embalajes y preformas PET, a pesar de una leve

caída en la competitividad en América Latina. México, por su parte, ha sido uno de los principales transformadores de resina plásticas debido al crecimiento económico de la región.

En Venezuela, el panorama de la producción de resinas plásticas ha mantenido cierto estancamiento, debido a la falta de divisas para realizar importaciones, volatilidad de precios en las resinas y aumento de la demanda local, que ha permitido no poder satisfacer la producción nacional de la resina plástica; aspecto que se complica aún más debido al monopolio ejercido por la única empresa manufacturera de resina (Complejo Petroquímico El Tablazo), ya que en términos de capacidad de suministro de plástico, la misma se encuentra al límite de su capacidad instalada. De igual manera, la forma de poder acceder al mercado de divisas retrasa la compra de materia prima debido al enlentecimiento en la aprobación de los Certificados de No Producción (CNP) exigido por el Estado para la importación de la misma. Es por ello que actualmente se mantienen conversaciones entre Gobierno, representantes de las empresas del sector plástico y la Asociación Venezolana de Industrias Plásticas (Avipla), a fin de tomar las acciones necesarias para corregir el rumbo de la industria del plástico en Venezuela.

Es importante mencionar que ante todos los inconvenientes que hoy en día afronta el sector plástico venezolano, el único rubro o mercado con mayor crecimiento es el de la industria de envases con una producción estimada de un millón de toneladas anuales de material plástico, representando el 1% del Producto Interno Bruto (PIB). La mayor cantidad de esas empresas operan en los estados Miranda, Carabobo y Aragua.

Ante todas las dificultades expuestas anteriormente en el sector del plástico en Venezuela, muchas son las herramientas que las compañías deben adquirir y adoptar en orden del correcto funcionamiento de las mismas, orientadas hacia la optimización de los recursos; enlazadas a procesos medulares que permitan la adecuada gestión integral de toda la estructura organizacional, mediante factores claves donde se evidencie el máximo desenvolvimiento de las unidades de negocio involucradas. Para ello, el seguimiento y análisis de dichos procesos medulares es parte importante de la gestión, los cuales se encuentran orientados hacia la medición del desempeño de cada uno de los departamentos que conforman la organización, con el fin de realizar una búsqueda constante de generación de riqueza que permita a la compañía alcanzar niveles de operatividad óptimos.

En relación a lo expuesto anteriormente, el presente trabajo de investigación tomará como objeto de estudio a la empresa **Alpla de Venezuela, S.A**, con experiencia en el ramo de manufactura de productos plásticos en Venezuela desde 1968 y con sede nacional en San Joaquín, Estado Carabobo. Especialista en la fabricación de botellas y tapas plásticas, Alpla de Venezuela, S.A se ha convertido en una compañía importante del sector que provee a grandes clientes en Venezuela, tales como Coca Cola, Procter & Gamble, Unilever, Inlaca, Venoco, PDVSA, Shell, entre otros posicionándose como marca con base en la calidad, ofreciendo envases y empaques para el ramo de productos en el área de cuidado personal, detergentes, lubricantes, aceites y jugos.

Alpla de Venezuela, S.A forma parte de una organización compuesta por 150 empresas a nivel mundial, cuya casa matriz se encuentra ubicada en Hard, Austria (fundación, 1955 por Alwin Lehner). A raíz de esto, la

empresa ha implementado estándares tecnológicos, sistemas de información y productividad con respecto a sus similares alrededor del mundo, permitiéndole el monitoreo de las operaciones a distancia. En el continente americano se cuenta con varias empresas, específicamente en Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Colombia y Venezuela.

La estructura de Alpla de Venezuela, S.A obedece a la presencia de 4 departamentos productivos, a saber:

1. Soplado de Botellas PET (cuya materia prima para la fabricación de ese producto intermedio es el Polietilentereftalato).
2. Inyección de Preformas PET.
3. Inyección Tapas (IM: Injection Molding por sus siglas en inglés).
4. Soplado (EBM: Extrusion Blow Molding, por sus siglas en inglés).

En el presente caso identificaremos el área de Soplado como punto de análisis de la investigación. El departamento de Soplado (EBM) es responsable por la producción de botellas plásticas manufacturadas en Polietileno (PE) y Polipropileno (PP) a través del proceso de extrusión soplado, que actualmente consta de 13 máquinas destinadas a la producción de diferentes envases para los diversos clientes de Alpla de Venezuela, S.A. De igual manera se cuenta con una nómina de 110 personas dentro del departamento, entre los que se incluyen equipos de trabajo tales como cambio de molde, molineros, mantenimiento, supervisores, coordinadores de embalaje, operadores y embaladores.

Si bien es cierto que en la actualidad en Alpla de Venezuela, S.A cada departamento posee sus propios indicadores operativos, los mismos se manejan de manera aislada en relación a los departamentos que prestan

apoyo, tal es el caso de los departamentos de Mantenimiento, Calidad, Matricería, Compras, Logística y Recursos Humanos; originando, en muchas ocasiones, que las estrategias planteadas para la consecución de las metas y objetivos no se traduzcan en resultados satisfactorios que permitan medir la gestión real del departamento de Soplado, generando el incumplimiento mensual de los indicadores. Es por ello, que se evidencia la ausencia de coordinación de las actividades de todas las áreas involucradas en el proceso productivo del departamento de Soplado, lo que impide generar cambios significativos que se traduzcan en generación de valor. De igual manera, la casa matriz ubicada en Austria muchas veces no tiene información del desempeño del departamento de Soplado, ya que solamente toman en cuenta los objetivos financieros que generan rentabilidad en la organización y no se ocupan de aspectos relevantes que podrían incrementar la eficiencia y por ende maximizar la utilización de los recursos.

De igual manera existe un desconocimiento por parte de los trabajadores operativos del departamento de Soplado sobre los indicadores primordiales de operación, ya que la divulgación de los mismos se produce solo a nivel gerencial, trayendo como consecuencia una profunda incertidumbre sobre el desempeño de las funciones en la organización. Así mismo, no existe la comunicación eficaz entre los departamentos de Aseguramiento de Control de la Calidad y de Soplado en el planteamiento de acciones correctivas originados por reclamos o rechazos por parte del cliente.

En el área financiera, a pesar de que existe la realización del presupuesto anual; la información no desciende en cascada a niveles inferiores (jefes, coordinadores, supervisores y operarios) por lo que resulta complicado tomar acciones inmediatas para corregir algún indicador o meta

no alcanzada por el departamento de Soplado como por ejemplo ventas, ganancias y rentabilidad.

En tal sentido, el óptimo desarrollo de los procesos tanto internos como externos de una organización pueden alcanzarse con una planificación estratégica dirigida al logro de la misión y visión, establecimiento de metas, objetivos e indicadores que permitan medir la eficiencia de los procesos dentro de la organización que conlleven a una alineación entre la planificación estratégica y la operación de todos los involucrados para el mejoramiento y éxito de las actividades desempeñadas por la organización .

Debido a lo mencionado anteriormente, es necesaria la propuesta de un **Cuadro de Mando Integral como herramienta para la alineación de la planificación estratégica con la operación en el departamento de Soplado en Alpla de Venezuela, S.A** con el fin de alcanzar y realizar un seguimiento pertinente a los objetivos, indicadores y metas, y así optimizar el desenvolvimiento de las operaciones de la compañía. A su vez, permitirá a la organización medir la eficiencia y eficacia de las operaciones para tomar acciones correctivas que vayan dirigidas en pro del beneficio de la generación de valor, maximización de ingresos y aumento de la rentabilidad.

Dicha propuesta se encontrará enmarcada dentro de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y permitirá analizar la planificación estratégica dada por la idea y concepción del negocio y de qué manera pueda ser alineada con los objetivos operacionales denotada por el presupuesto anual y objetivos internos y externos que impactaran en el corto (operaciones) y largo plazo (estrategia) en la organización para producir un fuerte impacto en la maximización de la rentabilidad. Por tal razón, ¿Es posible alinear la operación con la planificación estratégica en el

departamento de Soplado a través del diseño del Cuadro de Mando Integral?, ¿Su aplicabilidad podrá ser determinante para diagnosticar y corregir la situación del departamento de Soplado en Alpla de Venezuela, S.A?, ¿Es posible relacionar el Cuadro de Mando Integral con la generación de valor y maximización de ingresos?.

Objetivo general

Diseñar el cuadro de mando integral como herramienta para la alineación de la planificación estratégica con la operación en el departamento de Soplado en Alpla de Venezuela, S.A.

Objetivos específicos

- Describir la situación actual del departamento de Soplado a través de la elaboración de la matriz DOFA aplicada a Alpla de Venezuela, S.A.
- Identificar la planificación estratégica de Alpla de Venezuela, S.A.
- Desarrollar el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el departamento de Soplado alineada a la consecución de los objetivos de la organización y que permita su implementación en el corto plazo.
- Evaluar los indicadores de gestión a través de los parámetros del Cuadro de Mando Integral y su impacto en la generación de rentabilidad en Alpla de Venezuela, S.A; permitiendo con ello la alineación de la estrategia con el departamento de Soplado.

Justificación

En los últimos años las organizaciones se han centrado en la generación de valor mediante la optimización de sus procesos, desarrollando competencias y capacidades al personal, enfocándose hacia la atención al cliente de manera certera y oportuna con la finalidad principal de satisfacer las necesidades de este, aumentar la rentabilidad y maximizar los ingresos de la compañía, constituyendo un resultado netamente financiero, el cual posteriormente dictamina la prosperidad de las operaciones y de la organización. Sin embargo, en muchas empresas no se evidencia la toma de decisiones acertadas que permitan a la dirección corregir situaciones que atentan contra la sustentabilidad de la misma y a su vez, no existen herramientas mediante las cuales sea posible medir la gestión y control de las operaciones. Por ello, es necesario diseñar y aplicar el cuadro de mando integral (CMI), el cual permite a las organizaciones crear indicadores, objetivos y metas alineadas con la estrategia de la compañía, y que pretende comunicar a todos los niveles de la organización una visión compartida de la misma.

Es importante señalar que la investigación se realizará mediante esta herramienta con sus respectivas perspectivas, ya que de lo contrario, el análisis sería deficiente y no integral por medio del cual no permitiría considerar todos aspectos que influyen en la generación de ingresos y por ende, aumento de la rentabilidad.

Asimismo, el Cuadro de Mando Integral genera una retroalimentación frecuente entre los departamentos o unidades de negocio, ya que es posible medir y conectar el departamento de Soplado con la misión y visión de la empresa, a su vez generar nuevas estrategias en pro de la mejora de los

objetivos, metas y por consiguiente los indicadores. El Cuadro de Mando Integral puede ser sometido a continuas evaluaciones por parte de la dirección general con el fin de optimizar y generar retos más desafiantes en las organizaciones debido a la conexión necesaria que debe existir entre los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales de Alpla de Venezuela, S.A con los del departamento de Soplado.

Se puede establecer que la presente investigación será de importancia ya que en el departamento de Soplado no se divulga la información operacional a todos los niveles de la organización, lo que origina una desconexión de lo anterior con la estrategia corporativa para la consecución de los objetivos que la alta gerencia desea alcanzar. El investigador encontró metas poco claras en la operación del departamento de Soplado, especialmente la comunicación en cascada entre jefes de departamentos y supervisores, operadores, ayudantes de línea de producción, etiquetadores, coordinadores de embalaje, equipo de cambio de molde; e inclusive mecánicos, electricistas y todas aquellas personas que se relacionan con el proceso de Soplado.

De igual manera, a pesar de que la finalidad del Cuadro de Mando Integral es maximizar los beneficios en términos de rentabilidad, en muchas ocasiones se observa que a nivel gerencial la atención se concentra sólo en indicadores financieros, los cuales son importantes, pero no definen en sí la gestión integral de la organización; en ese caso, es importante analizar en su totalidad los procesos, clientes y talento humano. Muchas veces la toma de decisiones no es la más acertada en el departamento de Soplado, ni la más rápida en términos de tiempo que permitan tomar acciones correctivas para solventar los problemas que se suscitan en la organización.

Por último, con este estudio se pretende reforzar los conocimientos acerca de una herramienta como lo representa el Cuadro de Mando Integral en la cual se pretende vincular y alinear los objetivos operacionales con los establecidos por la empresa Alpla de Venezuela, S.A y su departamento de Soplado (planificación estratégica) diseñados para la organización objeto de estudio y que pueda ser utilizada como preámbulo a investigaciones futuras en el mejoramiento y desarrollo de dichas técnicas en las organizaciones en general.

Asimismo, se puede constatar que dicho proyecto de grado se encuentra enmarcado dentro de las líneas de investigación Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano de la Universidad de Carabobo en el Postgrado de Administración de Empresas mención Finanzas, ya que contempla la planificación de recursos tanto operativos como financieros que se reflejan en los sistemas de planificación y presupuesto, en el corto, mediano y largo plazo. De igual manera, servirá de referencia teórica y práctica para futuras investigaciones y consultas bibliográficas dentro de dicha línea de investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En esta sección se describirán las referencias bibliográficas y trabajos de investigación que preceden al presente estudio y en la cual se analizan las variables relacionadas con la presente investigación, las cuales brindan un sustento teórico al tema de estudio.

Antecedentes

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y planificación ha sido objeto de estudio en numerosas investigaciones, debido a su importancia dentro del área de planificación estratégica. Entre los estudios que anteceden a esta investigación se destacan:

Tarpio, M. (2013) en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Industrial de la Universidad de Savonia de Ciencias Aplicadas en Finlandia titulado: “Balanced Scorecard para Olvi PLC” bajo la modalidad de investigación de campo; contempla el desarrollo del CMI para la empresa cervecera y bebidas suaves Olvi PLC con el propósito de transmitir los objetivos estratégicos a los niveles operacionales de una manera que pueda ser usada en reportes ejecutivos por la alta gerencia. El investigador señala la importancia en etapas tempranas únicamente del factor financiero en la organización y posteriormente con la aplicación de la herramienta del CMI se ha producido el surgimiento de factores no financieros igualmente esenciales para monitorear las operaciones del negocio.

Este estudio se vincula con la presente investigación ya que enlaza la visión y estrategia de la compañía con los procesos operacionales, y que la misma pueda ser divulgada a todos los niveles de la organización, incluyendo los más bajos. De igual manera, es posible elaborar indicadores que sirvan de monitoreo de las operaciones para traducir la estrategia de la compañía dentro de la funcionalidad de los niveles operacionales.

Perez, L. (2012), en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas de la Universidad de Carabobo titulado: “Propuesta de diseño y aplicabilidad de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en la dirección de finanzas de la empresa Corporación Inlaca C.A Ubicada en Valencia Edo. Carabobo” delineado bajo la metodología de proyecto factible con diseño de campo; plantea la importancia del cuadro de mando integral como metodología de gestión administrativa con el propósito de generar cambio que se traduzcan en la obtención de buenos resultados que favorezcan a la organización. Señala el vacío de información por parte de las personas que laboran en el departamento de Finanzas generando dudas en materia de reportes financieros o herramientas de control de gestión.

Además presenta la necesidad de establecer un sistema de control que permita a la dirección de finanzas contar con una herramienta útil y eficaz para la toma de decisiones en todos los procesos claves en la organización. Por otra parte señala la consideración de indicadores claves que antes no habían sido estudiados por la gerencia anteriormente, conllevando esto a la toma de importancia de los procesos internos, clientes y personal que labora en la empresa objeto de estudio.

Este estudio se vincula con la presente investigación debido al diagnóstico y análisis de las estrategias para aprovechar las fortalezas internas, las oportunidades, atenuar las debilidades internas y aminorar el impacto de las amenazas externas sobre las operaciones de la organización. Además permite centrar los esfuerzos para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, con el propósito de alcanzar la misión y visión de la compañía. En este caso, la implementación de indicadores juega un papel importante en el resultado de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

De igual manera, Emperador, J. (2011), en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia de la Universidad de Carabobo titulado: "Propuesta de modelo de control de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral para las empresas del sector petroquímico de Venezuela", enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible mediante la investigación documental, hace referencia a la herramienta de control de gestión como una de las bases fundamentales para la mejora y competitividad en el sector objeto de estudio. Para ello, propone un modelo de control de gestión estratégico basado en la herramienta de Cuadro de Mando Integral en el sector petroquímico en Venezuela, y en la cual se evidencian fallas en el proceso de planificación y control que afectan a dichas organizaciones del ramo petroquímico.

De tal manera, señala que es imprescindible la redefinición de indicadores y su uso eficiente mediante el monitoreo continuo por parte de la gerencia general; la motivación del personal como elemento clave para el desarrollo de competencias del recurso humano y un adecuado mantenimiento al sistema de gestión mediante el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos.

Este trabajo presenta relación con el objeto de estudio de esta investigación ya que demuestra la utilización del cuadro de mando integral como herramienta de análisis para la mejora de los procesos de la organización; y permitirá desarrollar la cuarta perspectiva del CMI (aprendizaje y crecimiento) a través de la motivación del personal por medio de su capacitación y reafirmación de los valores organizacionales a ser inculcados por la empresa. Igualmente establece la importancia de la perspectiva financiera en donde sugiere aspectos tan importantes como reducción de los costos de producción tanto fijos como variables y garantizar el cumplimiento del presupuesto aprobado en las áreas donde el mismo aplique.

Por otra parte, Salvatierra, M. (2010), en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas de la Universidad de Carabobo titulado: “Estrategias financieras bajo la perspectiva del cuadro de mando integral para el crecimiento sostenible de Puntosalud Valencia C.A.” y enmarcada dentro de una investigación cuantitativa del tipo investigación de campo, con un nivel descriptivo y aplicando como técnica la encuesta; expresa la importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral como estrategia financiera para lograr crecimiento dentro de una organización, considerando la importancia del manejo de indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las estrategias propuestas o tomar acciones correctivas si no se llevaron a cabo efectivamente.

Así mismo, el autor señala que el Cuadro de Mando Integral coloca en el centro a la estrategia, conectando esta con las partes involucradas en el proceso, mostrando la relación de las perspectivas de cada parte respecto a la meta integral de la organización y midiendo su efectividad a través de

indicadores que permiten evidenciar su correcto funcionamiento, o en caso contrario aplicar los correctivos necesarios para alcanzar la meta.

Este estudio se vincula con la presente investigación debido a que trata el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que permite optimizar procesos, desde una amplia perspectiva que involucra a todas las partes de la organización y cuyo desempeño influye directamente en los resultados del todo, que en este caso estaría representado por el departamento de Soplado de Alpla de Venezuela, S.A.

Tremarias, D. (2009), en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas de la Universidad de Carabobo titulado: “Diseño de un plan estratégico financiero basado en el modelo Balanced Scorecard, para el departamento de finanzas en las empresas en Venezuela caso: General Motors Venezolana, C. A.” enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, mediante una revisión documental y en la cual se aplicaron instrumentos como observación directa, cuestionario y entrevista no estructurada; destaca la necesidad de la aplicación de herramientas financieras que permitan analizar partiendo de la misión y visión de la empresa, las estrategias a desarrollar para optimizar el desempeño y lograr la consecución de los objetivos. En este trabajo la autora propone específicamente la utilización del Balanced Scorecard como base para identificar los puntos críticos en los que debe enfocarse la gerencia y encontrar las estrategias adecuadas para mejorarlos.

Así mismo, el autor propone que las estrategias planteadas en el Balanced Scorecard no deben ser de dominio solo de la gerencia, sino que debe ser un proceso de comunicación continua con todos los miembros involucrados en el proceso, debido a que cada parte es importante para la

aplicación de las estrategias. Además la organización debe ser capaz de tomar beneficio de sus fortalezas, aprovechar las oportunidades internas y que estas a su vez atenúen las debilidades internas y que aminore las amenazas externas.

Este estudio se vincula con el presente trabajo debido a que resalta los beneficios de aplicación del CMI y se afirma que a través de esta herramienta de planificación se pueden identificar los puntos críticos de atención en donde deben centrarse los esfuerzos para optimizar los procesos y llevar a cabo la planificación planteada para el logro de los objetivos de una organización.

Ciuzaitė, E. (2008), en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Finanzas y Negocios Internacionales de la Universidad de Aarhus en Dinamarca titulado: “Desarrollo del Balanced Scorecard en las compañías de Lituania” bajo la modalidad de investigación descriptiva y búsqueda interpretativa, mediante métodos cualitativos y cuantitativos por medio de cuestionarios y entrevistas; señala la finalidad de proveer guías para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en compañías de Lituania, con el enfoque de obtener los beneficios financieros y medir el impacto de la cultura nacional e internacional a través de la alineación del CMI con el sistema de incentivo de empleados.

Dicho estudio sugiere la mejora de los procesos a raíz de la aplicación del Cuadro de Mando Integral; el desarrollo de las compañías de Lituania corresponde al rol cultural organizacional y al estilo de modelo de gerencia adoptado en la cual la retroalimentación de los objetivos de la gerencia con sus empleados es de vital importancia para alcanzar las metas propuestas.

Se puede establecer una relación con la presente investigación ya que se logra alcanzar una mejor comprensión de la dirección estratégica y una mejora comunicacional entre las unidades de negocio y los diferentes niveles de empleados mediante la aplicación del CMI, en la cual se informan las metas y objetivos, se enlazan los planes de acción y se miden los resultados por medio de indicadores.

Bases teóricas

La Planeación Estratégica

Las organizaciones hoy en día buscan la manera de mejorar sus procesos y optimizar sus actividades a través de un proceso sistemático dirigido al orden de los lineamientos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo. Esto origina la implementación de la planificación estratégica como un proceso jerárquico para el control de gestión y que permite diseñar el plan estratégico de negocios.

Según Francés, A. (2006; p.21), el primer concepto de estrategia se originó en el campo militar, en donde se le define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala.” Así mismo afirma que la estrategia, “se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre”.

Según Mintzberg, H. (1988), “existen cinco maneras de entender el concepto de estrategia, las cuales comienzan con la letra P en inglés, estas son:

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

Play (Estratagema o maniobra): Forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.

Pattern (Patrón): Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.

Position (Posición): Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y el entorno.

Perspective (Perspectiva): Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo. (p. 74)

En el mismo orden de ideas, Francés, A. (2006; p.23), establece que puede definirse la estrategia en forma amplia y en forma restringida. La estrategia desde una perspectiva amplia contempla “la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.” Por otra parte, la estrategia desde una perspectiva restringida resalta “el plan de acción como medio para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”. Muchas veces este concepto puede ser adecuado para táctica, con la diferencia de que ésta es una estrategia de menor jerarquía.

Así mismo, Francés, A. (2006; p.23) destaca que “la estrategia puede ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.”. La estrategia concebida con bases previas permite la correcta utilización de los recursos, dirigiendo los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, permitiendo aprovechar las fortalezas y las debilidades de la organización y tomando ventajas de estas

para enfrentar las oportunidades y amenazas, anticipando los cambios tanto de la organización como del entorno.

Debido a que el proceso de Planificación y por ende, el de Planificación Estratégica, constituyen herramientas organizacionales, se han considerado algunas definiciones en torno a ellos; los cuales se aprecian en el cuadro No. 1:

Cuadro 1: Definición de Planificación y Planificación Estratégica

Autor	Concepto
Francés, A. (2006; p.23)	La planificación, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.
Robbins, S. (2009; p.84)	La planificación abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. (p.80). Así como los planes que abarcan a toda la organización establecen objetivos

	<p>generales y la posición según su entorno son Planes estratégicos.</p>
<p>Francés, A. (2006; p.24)</p>	<p>La planificación estratégica constituye la consideración de la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y las debilidades, por su parte se identifican teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se pueden formular las estrategias.</p>
<p>Amaya, J. (2005; p.14)</p>	<p>La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de</p>

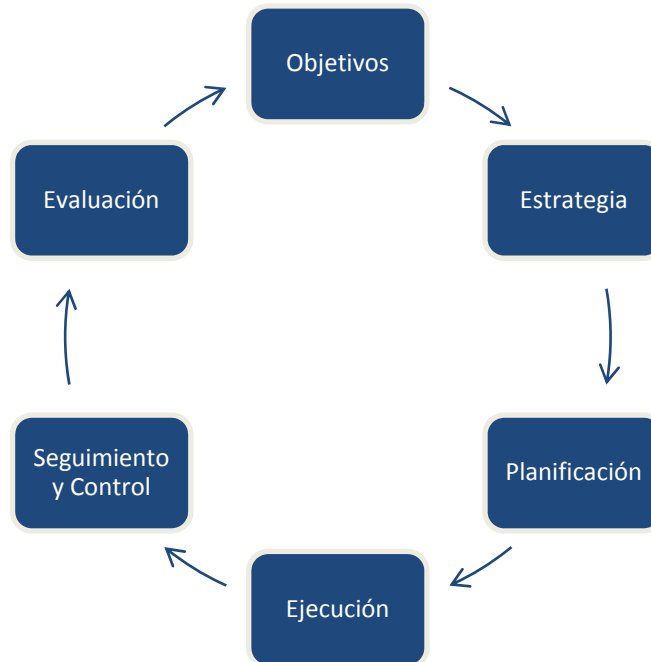
	<p>anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Este proceso consiste esencialmente en responder a las siguientes preguntas: ¿Adónde queremos ir? ¿En dónde estamos hoy? ¿Adónde debemos ir? ¿Adónde podemos ir? ¿Adónde iremos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?.</p>
--	--

Fuente: Escalante (2015)

El ciclo estratégico

La planificación estratégica puede plantearse a través de fases. Una primera fase en donde se definen los objetivos de la organización; la segunda fase en donde se plantean las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos; una tercera fase que consiste en el proceso de planificación, en la cual se especifican las acciones, responsabilidades y recursos propuestos para el plan; la cuarta fase que comprende la ejecución de las estrategias; una quinta fase que se fundamenta en los procesos de seguimiento y control; por último la sexta fase que consiste en la evaluación de si se han cumplido o no los objetivos propuestos y considerar si deben modificarse o cumplen con las expectativas planteadas. En caso de modificarse debe repetirse el ciclo estratégico. En la Figura No. 1 se presenta a través de un esquema.

Figura 1: Ciclo estratégico formal



Fuente: Estrategia y planes para la empresa, Francés (2006; p.28)

Para realizar un plan estratégico en cualquier organización, primeramente deben tenerse definidos los siguientes elementos:

Objetivos o fines: según Francés, A. (2006; p.38), “los fines son los objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores”.

Los objetivos representan lo que la empresa quiere lograr en el corto, mediano y largo plazo; por lo que son la base para cualquier plan estratégico.

Misión: La misión según Francés, A. (2006):

Proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y

futuros de la corporación. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado. La misión corporativa específica: necesidades por atender y el conjunto de clientes a atender. (p. 41)

La misión representa el fin que buscan alcanzar las organizaciones en el desarrollo de su actividad, tanto internamente con accionistas, empleados; así como también externamente con proveedores y clientes.

Visión: Francés, A. (2006), definen la visión como:

El logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. Puede dividirse en tres dimensiones: posicionamiento, ambiente geográfico y alcance sectorial. (p. 45 – 46)

La visión es la proyección de la organización en el largo plazo, ¿Dónde quiere llegar? ¿En dónde quiere estar en el mediano y largo plazo?

Valores: según Francés, A. (2006), los valores:

Plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como el plano personal. (p. 44)

Los valores son la conducta ética bajo la que se rige una organización, más allá del cumplimiento de la normativa legal. Muchas organizaciones tienen manuales de conducta, los cuales son impartidos y de obligatorio

cumplimiento que abarcan diferentes ámbitos tales como ambiental, derechos humanos, derechos de los consumidores, etc.

Adicionalmente a esto, es importante formular los objetivos estratégicos de la organización, que no es más que la posición en la cual la compañía desea encontrarse en el largo plazo. Estos objetivos se encuentran condicionados a la misión, visión y valores de la organización, las cuales son las que definen la razón de ser de la empresa. Es necesario alinear estos factores para el alcance de las metas y objetivos propuestos.

Todos estos elementos anteriormente mencionados comprende para el autor Francés, A. (2006; p.36), lo que él denomina Matriz Estratégica, la cual es el “conjunto de lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea imprimir en la empresa”.

Por otra parte, se encuentra otro concepto que tiene gran repercusión en la concepción del plan estratégico. Es el caso de las Políticas de la organización, las cuales son definidas por Francés, A. (2006; p.51) como “las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir”.

Las políticas definen los lineamientos bajo los cuales se llevaran a cabo las actividades y los cuales estarán enmarcadas las decisiones de la gerencia en una organización.

Matriz DOFA

Un punto fundamental en la teoría de la Planificación estratégica a pesar de que no forma parte de ésta, es una herramienta útil al momento de

identificar los puntos a favor y en contra de la organización, tanto internos como externos, se hace referencia a la Matriz DOFA. Presenta las fortalezas y debilidades de la empresa, amenazas y oportunidades del entorno que rodean a la organización.

Según Francés, A. (2006; p.25), la Matriz DOFA “se puede emplear para establecer una tipología de estrategias”. La figura No. 2 se presenta un modelo de matriz DOFA.

Figura 2: Matriz DOFA



Fuente: Escalante (2015)

La matriz DOFA permitirá conocer de manera detallada el estado en el que se encuentra la compañía y realizar asertivamente un bosquejo de los planes de acción principales que se debe seguir para mejorar la situación de la organización. Conocer las ventajas competitivas de la compañía en el mercado será un punto de partida esencial para considerar las estrategias que se deben adoptar y continuar exitosamente en el negocio en el que la empresa se desempeña.

Dicha matriz se constituye de dos partes fundamentales, una que se relaciona con los factores internos y de la cual la compañía tiene el control porque depende de la organización en sí; en ese caso se habla de las fortalezas y debilidades. La otra parte tiene que ver con factores externos, dados por las oportunidades y amenazas y que se relacionan con la situación del mercado en cuyo caso no se tiene el control directo; para ello es importante desarrollar todas las capacidades y habilidades para aprovechar las oportunidades, y minimizar en el mayor grado posible las amenazas del entorno.

Según Ponce, H. (2006):

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos y competencias evidentes. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la misma y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. En cambio, las oportunidades en el medio son un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por las empresas, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (p. 2)

Una vez habiendo identificado las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se deben plantear estrategias para hacer frente

a las diversas situaciones que se presenten. Las mismas se presentan la figura No. 3:

Figura 3: Matriz DOFA y Estrategias



Fuente: Escalante (2015)

Las **estrategias ofensivas** se basan en el uso de las fortalezas internas una empresa con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas, en este caso se deben adoptar estrategias de crecimiento porque en teoría son las más fáciles de implementar. Las **estrategias reactivas** se basan en la utilización de las fortalezas de una compañía para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Por otro lado, las **estrategias adaptativas** tienen como finalidad la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas; en cambio, las **estrategias defensivas** tienen como finalidad derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas, son también llamadas estrategias de supervivencia.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se puede definir como una metodología que permite a las organizaciones relacionar la planificación estratégica con las operaciones, facilitando con ello que todos los componentes de la organización se encuentren alineados entre sí; con la finalidad de poder generar valor a través de la integración de todos los factores que intervienen en la empresa. Además es imprescindible su comprensión desde el punto de vista de mejora en todos los procesos y su relación con otros actores que influyen directa o indirectamente en la organización por medio de la creación de indicadores que facilitan la interpretación y manejo de los resultados positivos que se puedan obtener producto de la implementación de la herramienta, todo lo anteriormente expuesto con la finalidad de generar valor, maximizar ingresos y aumentar rentabilidad. A través del Cuadro de Mando Integral los gerentes pueden analizar de manera eficaz el desempeño de las operaciones de acuerdo al plan estratégico de la compañía.

El Cuadro de Mando Integral fue creado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton y lo que persigue es alinear las actividades de la compañía a la visión y estrategia de la organización, mejorando la comunicación interna y externa, además que permite monitorear el rendimiento de la compañía a través del logro de metas y objetivos estratégicos, y su relación con los procesos operacionales.

Según Kaplan y Norton (2009):

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto

medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición estratégica. A su vez, el CMI brinda a los directivos los instrumentos que necesitan para dirigirse hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. (p. 18)

Es por ello que el CMI se puede definir igualmente como la creación de un conjunto de indicadores que se derivan de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos; los cuales forman parte de la planificación estratégica de la organización y que puede ser aplicada a cualquier área de la compañía; además que las mismas pueden ser comunicadas a todos los niveles de la organización; en sí es un proceso que denota una importante sistematización de los pasos a seguir para lograr las metas y objetivos que se proponga la organización, las cuales pueden ser a corto y largo plazo. Si bien es cierto las metas a corto plazo producen resultados de manera inmediata, de igual manera las de largo plazo se traducirán en generación de valor de mayor impacto para las empresas que apliquen el CMI que guardan relación con la maximización de beneficios y rentabilidad; lo ideal es combinar ambas para garantizar prósperos resultados de los objetivos trazados.

El CMI permite transformar la estrategia en acción, considerando indicadores financieros y no financieros derivados en gran parte por la visión, misión y la estrategia de la organización. Una vez logrado esto, es importante la selección de objetivos, metas e indicadores escogidos cuidadosamente por la alta gerencia con el propósito de buscar resultados inmediatos en las diferentes áreas de la empresa, considerando aquellos indicadores más relevantes en la gestión de las diferentes áreas que componen la organización.

En ese sentido es importante mencionar la definición de indicadores para una mejor comprensión del CMI. Según Francés, A. (2006):

Los indicadores son variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y expresar las metas; además constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los mismos pueden ser operativos o estratégicos; los primeros se usan para la medición de las actividades permanentes en los planes operativos (cantidad, calidad, eficiencia) mientras que los estratégicos se encuentran asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. (p. 54 – 55)

En ese sentido, Niven (2003) sostiene que:

El cuadro de mando integral permite que una empresa traduzca su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección. En lugar de basarse en mecanismos de control financiero que aportan poca cosa como guía de las decisiones a largo plazo que toman los empleados, el cuadro de mando usa las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos clave para el cumplimiento de la estrategia. (p. 36)

Es por ello que a través del CMI se pueden llevar a cabo procesos de gestión, tales como (Kaplan y Norton, 2009; p.11):

- 1.- Transformar la visión y la estrategia de la organización.
- 2.- Comunicar los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- 4.- Aumentar el feedback (retroalimentación) y formación estratégica.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral contemplan de igual manera la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, la del cliente, la de los procesos, y la de aprendizaje y crecimiento. Estas 4 (cuatro) perspectivas confluyen en la construcción del cuadro de mando integral con el fin de poder establecer objetivos e indicadores que mejoren sustancialmente la situación de la organización y que originen como valor agregado la optimización de los procesos, relaciones adecuadas entre proveedores, clientes, y un clima organizacional adecuado en el cual todos los miembros de la organización estén comprometidos con el logro de los objetivos establecidos con anterioridad por la gerencia general.

Tales perspectivas permitirán a la compañía maximizar ingresos y generar rentabilidad, ya que consideran la integridad de todas las áreas que guarden relación con el departamento de Soplado; generando metas y objetivos medibles, cuantificables y perdurables en el tiempo que posteriormente tendrán como norte la creación de indicadores de gestión resultante del análisis de las 4 (cuatro) perspectivas aplicadas al área de Soplado.

La **perspectiva financiera**, incluye los grandes objetivos financieros de la empresa junto con los indicadores que se van a usar para medir su consecución. Dichos objetivos suelen relacionarse con la rentabilidad (mediante los rendimientos del capital o el Valor Económico Agregado), el crecimiento de las ventas o la creación de flujo de efectivo; pero es importante que sean congruentes con la estrategia que se desea seguir.

Es importante mencionar que con esta perspectiva, se puede generar valor en la organización si se consideran los indicadores financieros tales

como la maximización del valor de los accionistas, manejo de la rentabilidad de la empresa; de igual manera se puede evidenciar si existe algún crecimiento y por ende, el mantenimiento del negocio en sus operaciones. Sin embargo, las medidas netamente financieras no son suficientes para medir el desempeño global de un negocio, ya que depende de las perspectivas que se señalaran a continuación.

Según Kaplan y Norton (1996), las medidas del desempeño financiero definen los objetivos de largo plazo de la unidad de negocio. Mientras la mayoría de los negocios enfatizan los objetivos de rentabilidad, otros objetivos financieros son posibles a considerar bajo esta perspectiva.

Según Montoya, A. (2011; p.6), “el desafío organizacional está en aprender a alinear de la mejor manera las operaciones y finanzas con el propósito de proyectar las mejoras y desarrollar una planificación estratégica de la mejor manera posible”.

Es por ello que esta perspectiva puede contener algunos objetivos estratégicos tales como:

- ✓ Maximizar el valor agregado en la rentabilidad del negocio
- ✓ Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes de los mismos
- ✓ Mejorar la eficiencia de las operaciones
- ✓ Mejorar el uso del capital

La **perspectiva del cliente**, la cual se traduce en la orientación del negocio a satisfacer al cliente en sus necesidades como parte de la relación que exista con la organización; en este sentido es importante que se identifique con el mercado hacia donde vaya enfocado un determinado

producto. Esta perspectiva es importante porque permite alcanzar la visión de la empresa tomando como elemento primordial la forma en la cual los clientes perciben de manera objetiva a la organización; todo ello con el fin de generar valor igualmente en el cliente.

De igual manera, la satisfacción de los clientes ha de estar sujeta a la propuesta de valor que la organización plantee y la misma deberá cumplir con algunas premisas tales como: Calidad, precio, relaciones cliente – proveedor y la imagen donde se refleje el valor agregado al cliente.

Es por ello que Montoya, A. (2009) se refiere a:

En el pasado las organizaciones o las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, haciendo énfasis en la actuación del producto y la innovación tecnológica. Es por ello que aquellas que no comprendan las necesidades del cliente, descubren que sus competidores tienen todas las posibilidades de hacer incursiones con el ofrecimiento tanto de productos como de servicios mejor alineados con las preferencias de los clientes. (p. 8)

La **perspectiva de los procesos internos**, en la que se permite la identificación de los factores claves dentro del proceso para garantizar la excelencia de los mismos; todo esto con el fin de generar valor en los accionistas y los clientes. Permitirá establecer indicadores, objetivos y metas dirigidos a la mejora sustancial de los procesos internos y vincular la estrategia con la acción a tomar para lograr las metas propuestas. Estos indicadores deberán estar enfocados en los procesos internos que tengan el mayor impacto en la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos financieros de la organización.

Esta perspectiva busca de igual manera rediseñar e innovar los procesos y actividades a través de la reingeniería con el propósito de aumentar la eficiencia y disminución de costos asociados a las operaciones. Es a partir de este punto donde la identificación del personal operativo juega un papel importante mediante el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades necesarias para lograr la lealtad de los trabajadores hacia la organización.

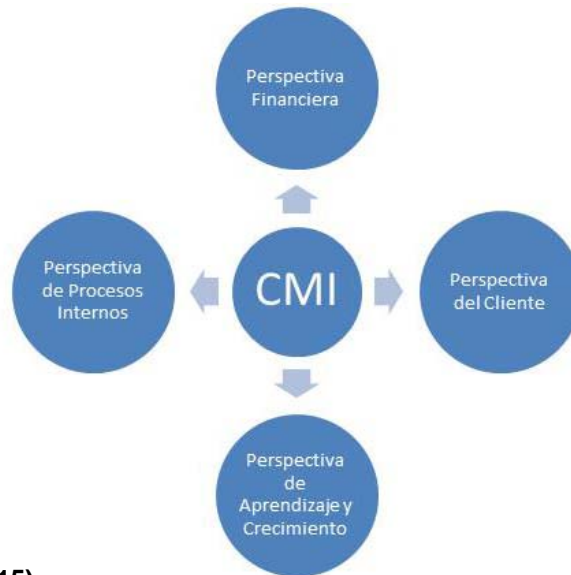
La **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, traducida en mantener la generación de valor a largo plazo. Se relaciona con factores intangibles tales como personal y clima organizacional, con la finalidad de mantener a los empleados de una organización motivados. De esto dependerá en gran parte la rentabilidad de la compañía, ya que con el transcurrir del tiempo mayor será el aporte de los trabajadores en materia de desempeño, innovación, y satisfacción en el puesto de trabajo. En esta perspectiva es importante invertir en reentrenamiento a empleados, mejorar la información tecnológica y los sistemas, y alinear procedimientos organizacionales y rutinas.

Por último, dicha perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa; es por ello que la consideración de esta perspectiva dentro del CMI refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro y poder mantener el nivel de generación de valor del recurso humano dentro de la organización.

Es importante señalar la relación de las 4 perspectivas para un correcto funcionamiento del CMI; ya que las mismas no se deben considerarse de manera aislada. El propósito es generar valor en la organización, y la manera de hacerlo es tomando en cuenta la perspectiva

financiera, del cliente, de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento; las cuales se encuentran íntimamente relacionadas. Con esta herramienta es posible identificar y crear indicadores que monitoreen las operaciones dentro de la organización que permitan mejorar la gestión en todos los ámbitos de la empresa y alcanzar de manera eficiente y eficaz la estrategia planteada por los directivos de la empresa. Esto se aprecia en la figura No. 4:

Figura 4: CMI y sus 4 perspectivas



Fuente: Escalante (2015)

Su aplicación a través de estas 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, es de vital importancia para dar lugar al monitoreo y control de las operaciones y tomar los correctivos necesarios a tiempo, generando con esto un proceso continuo para que el plan estratégico se haga explícito y compartido a todo el personal, los cuales deben asumirla con compromiso y dedicación para el logro y cumplimiento de las metas y objetivos.

De igual manera, las perspectivas del CMI permiten a la organización alinear todos los procesos que la integran con la estrategia, con la finalidad de generar valor en los beneficios financieros de la compañía, tal como se evidencia en la siguiente figura.

Figura 5: El CMI focalizado a la creación de valor



Fuente: El Cuadro de Mando Integral. Baraybar (2010)

A su vez, la estrategia de mediano plazo para una organización se puede expresar mediante un mapa estratégico o diagrama causa – efecto, el cual se constituye por una serie de objetivos estratégicos que se encuentran en las cuatro perspectivas del CMI, conectados por las relaciones entre ellos. Por ende, según Francés, A. (2009; p.238, 239) para la construcción del mapa estratégico se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El estado a alcanzar por la empresa en cada perspectiva.
- ✓ El entorno específico de la empresa en cada perspectiva.

- ✓ Las relaciones causales entre los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas.

El empleo la herramienta del Cuadro de Mando Integral genera un conocimiento global de las operaciones, en donde todos deben estar involucrados, comprometidos e informados de la estrategia de la organización y conocer en qué situación se encuentra la compañía y hacia donde se debe dirigir. Por lo tanto, al definir los objetivos y las metas, es importante divulgar la información por todos los medios posibles para que los niveles jerárquicos estén conscientes de lo que la alta dirección desea alcanzar. Una vez realizado esto, es imprescindible el monitoreo de los indicadores para emprender acciones dirigidas a solventar cualquier diferencia con los mismos.

A su vez, el Cuadro de Mando Integral permite alinear las metas de los departamentos involucrados en el proceso productivo con los de la estrategia corporativa, con la finalidad de obtener los resultados esperados. Cualquier desviación en dichos resultados podrá ser localizada, observar las causas de dicha variación a tiempo y poder corregirlo. Esto es de vital importancia ya que se pueden inclusive robustecer los planes de acción a implementar.

También, el Cuadro de Mando Integral podrá equilibrar la gestión estratégica con objetivos financieros y no financieros para generar valor; esto se produce ya que al ser una herramienta integral, globaliza indicadores financieros para obtener rentabilidad con aquellos no financieros que permitan maximizar el valor de otros aspectos igualmente relevantes como los evidenciados en los procesos internos, relación con los clientes y aprovechamiento del talento humano. Es por ello, que el investigador considerará pertinente la aplicación del Cuadro de Mando Integral a través

de las cuatro perspectivas en el departamento de Soplado con la finalidad, en primer lugar, de alinear el proceso operativo diario de la compañía con el plan estratégico a largo plazo y en segundo lugar, establecer metas que generen ingresos a la compañía.

Definición de términos básicos

Estrategia: Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.

Planificación: Consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. Incluye la selección de objetivos como las acciones para alcanzarlos y requiere de la toma de decisiones de los directivos.

Planificación estratégica: Es el proceso por el cual una organización selecciona las estrategias más adecuadas para lograr los objetivos a mediano y largo plazo y se definen los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. De igual forma, se deben establecer un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios internos y externos que afecten a la organización.

Matriz DOFA (Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas): Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formulados.

Objetivos: Estado o situación que se desea alcanzar.

Metas: Resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado.

Indicadores: Variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y expresar las metas. Constituye el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión.

Organización: Sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Misión: Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación.

Visión: Ambición de la empresa o corporación (organización) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado.

Valores: Constituyen los atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

Proceso: Conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Polietilentereftalato (PET): Materia prima plástica derivada del petróleo, y que puede ser transformado mediante procesos de extrusión, extrusión soplado e inyección.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico, sugiere la forma en que se llevara a cabo el estudio dentro de la investigación, con el propósito de analizar las técnicas y los métodos que permitan recopilar la información dentro de la investigación, y donde entre otros aspectos se define el tipo y diseño de la investigación, tal como lo indica Arias, F. (2006; p. 31) “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación”.

Tipo de Investigación

La presente investigación, la cual pretende diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación estratégica en el departamento de Soplado en Alpla de Venezuela, S.A se encuentra dentro del contexto metodológico como una investigación de tipo Descriptivo, ya que se llevara a cabo la recolección de información dentro de un grupo de individuos sin manipular variable alguna y estos, posteriormente se evaluaran y se analizaran.

Por tal razón, Arias, F. (2006) señala que:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación. (p. 46)

Diseño de la Investigación

Debido a que la presente investigación se desarrollará en el departamento de Soplado de la empresa Alpla de Venezuela, S. A. tiene un enfoque metodológico de modalidad no experimental, transeccional descriptivo, ya que los datos se recogen directamente de la realidad sin manipular las variables. Como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2003; p.269) que “son aquellos estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables, y en los cuales solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

De igual manera, Arias, F. (2006; p.26) el “diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder el problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental”. Es por ello que dicho proyecto se enmarca en una investigación de campo.

Así mismo, en el Manual de La Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2004) encontramos la definición de Proyecto Factible:

La elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o en una investigación documental, y puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.16)

En relación a lo descrito anteriormente, este estudio se desarrollara a través de la modalidad de proyecto factible, ya que a través del mismo se

pretende diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la alineación de la planificación estratégica con la operación en el departamento de Soplado en Alpla de Venezuela, S.A.

Fases de la Investigación

Para llevar a cabo la presente investigación, de acuerdo a los objetivos planteados para el desarrollo de la misma, se procederá en primer lugar a describir la situación actual del departamento de Soplado mediante la exposición de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en una matriz DOFA. Luego, se realizará la identificación de la planificación estratégica (dada por la misión, visión, objetivos estratégicos y valores) en Alpla de Venezuela, S.A. Posterior a lo antes descrito, se desarrollará el Cuadro de Mando Integral en el departamento de Soplado alineado a la consecución de los objetivos de la organización y por último, se establecerán los indicadores de gestión y su impacto en la generación de rentabilidad de la compañía. Finalmente, se realizaran las conclusiones y recomendaciones.

Población y Muestra

Arias, F. (2006; p.81), define la Población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Por lo tanto en este estudio la población estará conformada por 30 (treinta) empleados de la empresa Alpla de Venezuela, S.A conformados por gerentes, jefes, supervisores y coordinadores; los cuales están distribuidos dentro de los diferentes departamentos de la siguiente forma:

Cuadro 2: Distribución de la Población

Departamento	Gerentes	Jefes	Supervisores	Coordinadores
Soplado	1	1	4	4
Mantenimiento	1	0	0	3
Logística	1	3	0	3
Recursos Humanos	1	0	3	0
Compras	1	0	0	0
Matricería	0	1	0	0
Calidad	1	1	0	0
Materia Prima	0	0	0	1
Total	6	6	7	11

Fuente: Escalante (2015)

Así mismo, el procedimiento de muestreo que se utilizará es el no probabilístico intencional debido a que la selección de los sujetos es realizada de manera directa por el investigador. Es por ello que la muestra no probabilística es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2003; p.144) como “también llamadas muestras dirigidas que suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario. Aun así se utiliza en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población”. Debido a que la población en la presente investigación contempla un número relativamente pequeño de elementos, se utilizará el cien por cien de la misma para la muestra.

Por tal motivo, el autor considerara al censo para la realización de dicha investigación ya que según Méndez (2001; p.181) “el censo consiste en estudiar todos los elementos de la población. El uso del muestreo es aconsejable cuando la población es infinita, mientras que el censo se realiza en poblaciones finitas y pequeñas”.

En este estudio, el censo estará dirigido a 30 individuos de los niveles gerenciales, jefaturas, supervisorios y coordinadores de los departamentos de Soplado, Mantenimiento, Logística, Compras, Matricería, Materia Prima, Calidad y Recursos Humanos (RRHH).

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Cuando se habla de técnicas, debe hacerse referencia a las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan en la investigación, es decir los procedimientos que suministren información adecuada y fiable, por lo que Arias, F. (2006; p.53) señala que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información”.

Por lo que para desarrollar esta investigación se utilizaran las siguientes:

La encuesta

Debido a que la muestra consta de 30 individuos se tomara como técnica de recolección de datos la encuesta en la empresa Alpla de Venezuela, S. A.

Arias, F. (2006; p.72), define la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”.

Revisión Documental

Para Hurtado, J. (2008; p.427) la revisión documental “es una técnica en la cual se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que puedan haber sido producto de mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismo constituyen los eventos del estudio”.

Para esta investigación se aplicó el uso de la técnica de revisión documental a través de textos bibliográficos, documentos de la empresa, software y sistemas de información usados por la empresa y se realizó el estudio a través de gestión electrónica de documentos con el fin de obtener una base de conocimiento.

Adicionalmente, como técnicas de recolección de información secundarias se utilizará también referencias bibliográficas, textos, trabajos de grado, revistas, documentos y otros medios que aportan información adicional.

Instrumentos de recolección

Para la realización de este estudio se tomará como instrumento de recolección el cuestionario de preguntas cerradas, que es definido como Arias, F. (2006) como:

“Un cuestionario de preguntas cerradas: son aquellas que establecen previamente las opciones que puede elegir el encuestado. Estas se clasifican en dicotómicas cuando ofrecen solo dos opciones de respuesta”. (p. 67)

El cuestionario de preguntas cerradas, brinda al encuestado las posibles respuestas según el interés del investigador, y tiene como ventaja que los datos obtenidos son sencillos de tabular y de codificar al momento del análisis de los datos.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validez de un instrumento según Hernández y otros (2003; p. 353) se define como: “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

Para la validez se tomaran en cuenta las dimensiones de las variables y los respectivos indicadores, la cual viene dada por los ítems que buscan dar respuesta a los objetivos que el estudio se plantea, para ello se elaborará el Cuadro de Operacionalización de las Variables, determinándose las dimensiones y los indicadores, los cuales se obtendrán de la fundamentación teórica que avala el estudio.

En este estudio, se aplicará la validez de los expertos, donde los mismos utilizaron sus conocimientos en la materia, analizando tanto la redacción del instrumento como la pertinencia y correspondencia de la pregunta.

Confiabilidad

Según Hernández y otros (2003), afirman:

La confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítem que incluya el instrumento de medición. Mientras más ítems haya, mayor será la confiabilidad. El Coeficiente de Alfa de Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. (p. 354)

Para la confiabilidad del instrumento será aplicada la técnica antes descrita en el presente estudio. Para determinar la confiabilidad del instrumento, el coeficiente de Alfa de Cronbach se calcula de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} * \left[1 - \frac{\sum S^2}{St^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

K = Número de ítems

$\sum S^2$ = Sumatoria de la varianza por ítems

St^2 = Varianza total del instrumento

La presente investigación arrojó un Coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,73 (ver Anexo C), dando con ello que la confiabilidad del instrumento empleado fue alta. De igual manera, si las respuestas de la encuesta satisfacen los objetivos de la presente investigación, se puede decir que existe confiabilidad en el instrumento aplicado.

Operacionalización de Variables

Arias, F. (2006; p.63) define la Operacionalización de las variables como “la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, medirla o manipularla, con el propósito de contrastar la tesis”.

Según Hernandez y otros (2003; p.123) definen variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. Es por ello que es estudio de la presente investigación denota el cuadro de Operacionalización de las Variables que se muestra en el Anexo A, en la cual para las diferentes variables que intervienen en el objeto de estudio se obtendrán indicadores que permitirán la observación directa de las variables a través de instrumentos como cuestionarios y revisión bibliográfica.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

En este capítulo se mostrará el análisis detallado de la aplicación de los diferentes instrumentos empleados en la presente investigación y que permitan el desarrollo de los objetivos planteados en la misma, por medio de entrevistas no estructuradas, cuestionarios de preguntas cerradas y escala de Likert (para tabulación ver ANEXO D y E). Dicho análisis servirá de base para proponer el cuadro de mando integral como herramienta para la alineación de la planificación estratégica con la operación en el departamento de Soplado en Alpla de Venezuela, S.A a través de una adecuada descripción de la situación actual de dicho departamento mediante la elaboración de la matriz DOFA en la empresa y la posterior identificación de la planificación estratégica de la compañía, vinculada y alineada a los objetivos operacionales del área funcional a tratar; y posteriormente que permita la elaboración del Cuadro de Mando Integral y la generación de valor de sus indicadores.

Para el desarrollo de este capítulo se entrevistaron un total de 30 personas pertenecientes a diferentes departamentos dentro de Alpla de Venezuela, S.A y que corresponden a niveles gerenciales, jefes, supervisores y coordinadores con la finalidad de conocer sus impresiones acerca de los procesos internos y sus distintas relaciones interdepartamentales.

El desarrollo de los siguientes objetivos se muestra a continuación:

Situación actual del departamento de Soplado a través de la elaboración de la matriz DOFA en Alpla de Venezuela, S.A.

El desarrollo de este objetivo pretende analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Alpla de Venezuela, S.A que permita explicar la situación actual del departamento y posteriormente elaborar las estrategias para hacer frente a las ventajas y desventajas del área funcional en cuestión. Para ello se aplicarán 3 preguntas de la escala de Likert complementada con entrevistas no estructuradas a todo el personal que se tomó como población en la presente investigación.

La escala de Likert consiste en una serie de preguntas con una variedad de respuestas, y que tienen la siguiente escala de valoración:

5. Totalmente de acuerdo (TDAC)
4. De acuerdo (DAC)
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NiNi)
2. En desacuerdo (DSAC)
1. Totalmente en desacuerdo (TDSAC)

Vale la pena mencionar que la escala de Likert permite medir las actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado en cualquier afirmación que se le proponga, y de cierta manera expresa la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia una afirmación en particular. En esta etapa es de igual relevancia la observación directa, ya que con ella se puede tomar la información y registrarla para su posterior análisis.

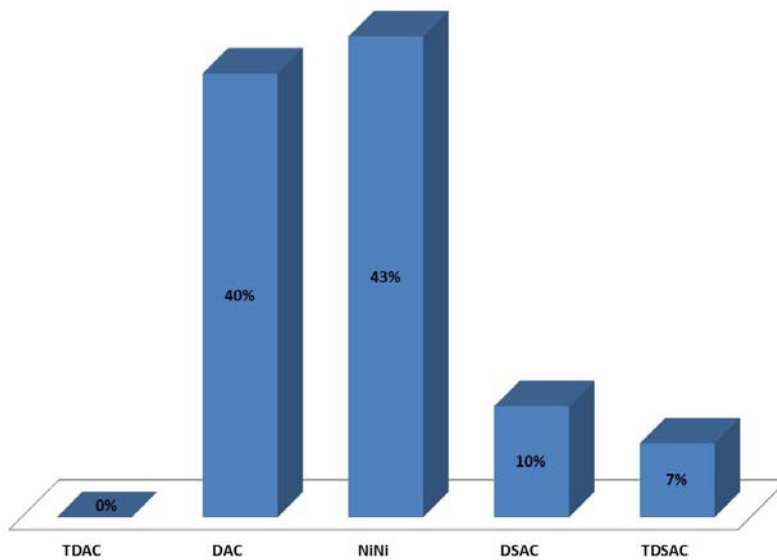
Los resultados de cada ítem fueron los siguientes:

Ítem N° 1: Las debilidades presentadas dentro de Alpla de Venezuela, S.A son atendidas oportunamente.

Este ítem se diseñó con el propósito de tener una percepción de la muestra en cuanto al conocimiento de las debilidades y los planes de acción desarrollados para atender las mismas. Es importante mencionar que las debilidades detectadas en Alpla de Venezuela, S.A sean expresadas a nivel de toda la organización ya que con ello se conocerá aquellas que están relacionadas al departamento de Soplado.

En base a este ítem se obtienen los siguientes resultados:

Figura 6: Debilidades presentadas en Alpla de Venezuela, S.A.



Fuente: Escalante (2015)

Los resultados obtenidos demuestran que el 40% está de acuerdo con dicha afirmación que sostiene que las debilidades se atienden oportunamente; sin embargo, el 43% de los encuestados establecen que

están ni de acuerdo ni en desacuerdo, la cual no es más que una posición neutral asociado con el acuerdo moderado de la afirmación, según Newsletter Antz (2015, p.1). Este resultado puede implicar el desconocimiento por parte de los encuestados acerca de la terminología empleada en el desarrollo del ítem. Acorde a la muestra analizada, se puede establecer que en cierta forma la organización presenta debilidades y que las mismas son atendidas por los miembros de la compañía.

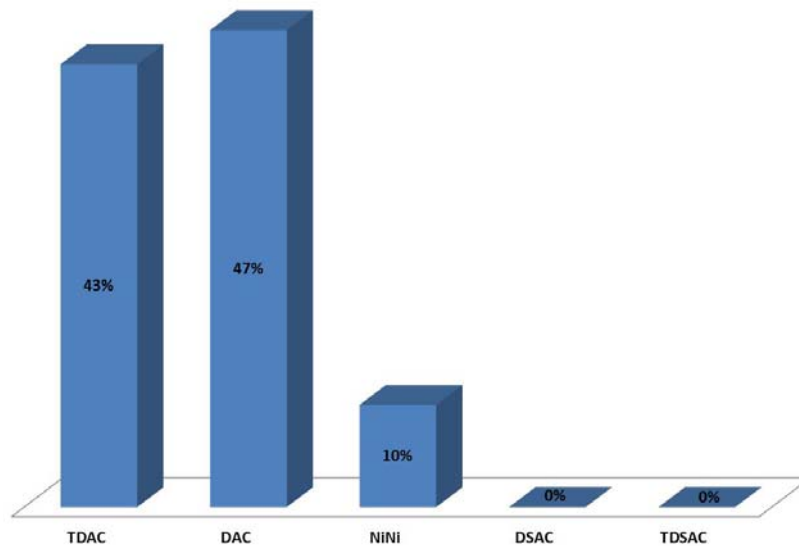
De igual forma, se encontró un pequeño porcentaje en desacuerdo y totalmente en desacuerdo del orden de 10% y 7% respectivamente, que podría estar asociado a que las debilidades encontradas en cada área funcional son diversas y que no todos los miembros de la organización reaccionan de forma adecuada ante tales debilidades; es por ello que es imprescindible que todos los miembros de un área funcional transmitan a todos los niveles jerárquicos la situación de cada uno de los departamentos que componen la empresa Alpla de Venezuela, S.A.

Es de importancia acotar que todos los encuestados contestaron de manera inmediata el instrumento, lo que refleja el nivel de seguridad de los mismos al momento de emitir una respuesta.

Ítem No. 2: La empresa Alpla de Venezuela, S.A presenta oportunidades a desarrollar.

La idea del desarrollo de este ítem se relaciona con el hecho de poder saber con cierto nivel de detalle las oportunidades que podría tener la empresa Alpla de Venezuela, S.A y cómo es percibida por las distintas áreas funcionales. Los resultados fueron los siguientes:

Figura 7: Oportunidades presentadas dentro de Alpla de Venezuela, S.A.



Fuente: Escalante (2015)

Los resultados evidenciaron que el 43% de los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo con la afirmación, así como el otro 47% estuvo de acuerdo. Esto confirma la presencia de oportunidades que se deben explorar a través de estrategias que permitan a la empresa Alpla de Venezuela, S.A. mejorar su gestión organizacional. Se debe reafirmar que las oportunidades se relacionan con factores externos a la organización, que si son explotados y desarrollados de manera asertiva podrían contribuir significativamente a la situación de las áreas funcionales, y por ende al beneficio de la organización.

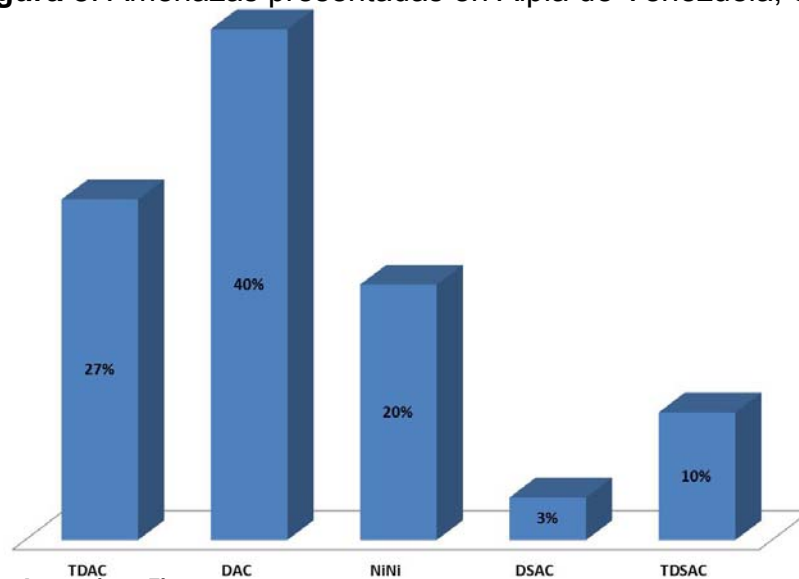
Ítem No. 3: La empresa Alpla de Venezuela, S.A. presenta amenazas a ser tomadas en consideración.

Este ítem fue desarrollado con la intención de poder valorar los diferentes factores externos que impactan negativamente en la gestión de

Alpla de Venezuela, S.A., relacionados con las amenazas de diferentes organismos y poder observar de qué manera los miembros de la organización se encuentran en conocimiento de las mismas y preparados para afrontarlas. Esto permitirá discernir posteriormente las diferentes estrategias a tomar en cuenta para sobrellevar las situaciones generadas por las amenazas presentes en el entorno externo.

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que existe una variedad de opiniones en torno a dicha aseveración; sin embargo la mayoría apunta a estar entre totalmente de acuerdo y de acuerdo (27% y 40% respectivamente), a pesar de existir un porcentaje que se encuentra totalmente en desacuerdo (10%). Lo anteriormente descrito demuestra que existen amenazas que no deben pasar desapercibidas.

Figura 8: Amenazas presentadas en Alpla de Venezuela, S.A.



Fuente: Escalante (2015)

Dichos resultados permitirán a la organización hacer frente a los riesgos que se presenten ya que actualmente según la muestra tomada son

varios los miembros que consideran la existencia de factores externos que puedan ser perjudiciales para la empresa.

Ahora bien, la aplicación de los 3 ítems anteriormente expuestos en conjunto con una serie de observaciones directas y entrevistas no estructuradas de parte de la muestra tomada de la investigación, dan paso a la realización de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas observadas a través de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, distribuidos entre gerentes, jefes, supervisores y coordinadores de los diferentes departamentos que integran la empresa Alpla de Venezuela, S.A; y de tal manera obtener una visión general de varios niveles de la compañía con el propósito de relacionarlas posteriormente con el departamento de Soplado.

Las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se destacan a continuación:

Fortalezas:

- 1.- Desarrollo y estandarización de la tecnología, proveniente de Casa Matriz.
- 2.- Recursos financieros propios.
- 3.- Estructura sólida de Recursos Humanos.
- 4.- Personal con alta experiencia en los procesos productivos.
- 5.- Personal con altos incentivos socio – económicos.
- 6.- Alto inventario de producto terminado.
- 7.- Rotación de personal extremadamente baja.
- 8.- Seguimiento marcado a las operaciones por parte de Casa Matriz.

9.- Líderes en el mercado en la fabricación de envases y tapas plásticas.

10.- Certificación en materia ISO 9000 y 22000.

11.- Se realizan reuniones diarias y mensuales para elaborar planes de acción enfocados a mejorar procesos.

12.- Óptima relación de la organización con los diferentes clientes.

Las fortalezas anteriormente señaladas están altamente relacionadas con el modo de realizar las cosas en la organización (know – how) en las cuales la empresa sobresale de manera marcada. Se relaciona con todo aquello que identifica a la empresa, en donde es de especial relevancia mencionar que la mayoría están relacionadas con el talento humano de la organización. Alpla de Venezuela, S.A representa una compañía que presentan altos niveles de calidad en la fabricación de sus productos, así como personal capacitado para el manejo de los procesos internos. Dichas fortalezas permitirán formular estrategias que brinden robustez a las operaciones y estar preparado ante diferentes riesgos que se susciten.

Debilidades:

1.- No se cuenta con una amplia flotilla camiones para el despacho del producto terminado a los clientes.

2.- Bajo nivel de servicio postventa.

3.- Personal de bajo nivel (operadores, molineros, y ayudantes de línea de producción) con poco compromiso y carente de iniciativas.

4.- Comunicación entre departamentos poco efectiva.

5.- No se atienden prontamente los reclamos de los clientes en materia de acciones correctivas.

6.- Baja capacidad de maquinaria para producir a nuevos clientes.

7.- No se comparte la información financiera con otros niveles de la organización.

8.- No se comunican metas definidas a los niveles más bajos de la operación.

9.- Los problemas operacionales no son atacados de forma inmediata y no se detecta la causa raíz primordial que generó el problema.

10.- Falta de capacitación al personal que ingresa a la empresa.

11.- No se realiza seguimiento a los costos implicados en los procesos de la compañía.

12.- Poca planificación y seguimiento en solicitud de compra de repuestos nacionales e importados por parte de los departamentos productivos.

Al respecto de las debilidades mencionadas, es necesario comentar que la mayoría están relacionadas con que la información no desciende en cascada a los niveles jerárquicos más bajos de la organización, dando a lugar a problemas comunicacionales y de allí a procedimientos no divulgados, retrabajos y poco entendimiento entre áreas funcionales. Dichas debilidades constituyen factores internos que deben ser solventadas bajo políticas efectivas en donde se involucre a la globalidad de los miembros de la organización.

Oportunidades:

1.- Sector plástico desatendido debido a la alta demanda de envases y tapas plásticas.

2.- Poca competencia en el sector de fabricación de botellas y tapas plásticas.

3.- Baja capacidad de negociación por parte de proveedores en cuanto a precios y disponibilidad de insumos en el sector del plástico.

4.- Apertura a nuevos mercados internacionales (exportación de producto terminado).

5.- Nuevos clientes con altas posibilidades de desarrollo de productos innovadores.

6.- Personal especializado y externo a Alpla de Venezuela, S.A que permita impartir y afianzar conocimientos al personal que labora dentro de la organización.

7.- Posibilidad de financiamiento en tema de compra de repuestos importados por parte de proveedores externos.

Las oportunidades son aquellos factores externos que se relacionan con la posibilidad de poder desarrollarlas y así convertirlas dentro de un plazo de tiempo variable en fortalezas aprovechables por la organización. Se observa según las oportunidades descritas anteriormente la necesidad de poder brindar nuevos productos a clientes, el desarrollo de nuevos clientes para crear sustentabilidad en el tiempo debido a una cartera amplia de los mismos. Es de especial importancia mencionar que el 35% de la producción de los envases fabricados por el departamento de Soplado corresponden a clientes pertenecientes al estado; por lo que es necesario la diversificación en otros clientes potenciales de carácter privado.

Amenazas:

1.- Acceso muy restringido de divisas en dólares asignado por los entes gubernamentales.

2.- Morosidad de los clientes con respecto al pago de facturas por la transacción comercial.

- 3.- Decreto de ley de costos y precios justos.
- 4.- Alta incertidumbre política en el país.
- 5.- Precios bajos por parte de la competencia.
- 6.- Acceso limitado a materias primas por parte del monopolio gubernamental Petroquímica El Tablazo.
- 7.- Aumento de los precios en los insumos necesarios para la producción, traduciéndose en altos costos operativos.
- 8.- Riesgo de nacionalización por parte del estado.

Las amenazas presentadas a continuación representan riesgos que se relacionan con los entes gubernamentales, y la capacidad del país de proveer divisas a la organización, básicamente ante la necesidad de comprar repuestos y adquirir materias primas para garantizar la operación. En ese sentido, la única manufacturera de materia prima ubicada en El Tablazo Estado Zulia, actualmente provee sólo el 50% de la resina que el departamento de Soplado transforma mensualmente, pudiendo con esto mermar la productividad en un corto plazo de dicha área funcional. De igual forma, regulaciones legales tales como la Ley de Costos y Precios justos impactan seriamente en la rentabilidad de la organización; es por ello que Alpla de Venezuela, S.A. debe diseñar estrategias robustas que permitan superar todos esos inconvenientes.

Luego de la obtención de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas producto de la observación directa y entrevistas no estructuradas, se analizaron mediante toda la recolección de información necesaria por parte de los actores involucrados las estrategias a tomar, y se plasmaron en una matriz DOFA en la cual se combinan cada una de ellas para evaluar los diferentes planes de acción que la Gerencia General debe asumir en conjunto con todo el equipo de trabajo.

Por ende, de la combinación de fortalezas y oportunidades surgen las potencialidades, las cuales podrían traer excelentes beneficios a la organización si se llevan a cabo de manera satisfactoria. Por otro lado, las limitaciones que se determinan por una combinación de debilidades y amenazas podrían constituir una advertencia a ser tomada por la compañía. Una combinación de fortalezas y amenazas constituye un riesgo a ser tomado seriamente por la organización, mientras que los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades) determinarán los posibles retos de Alpla de Venezuela, S.A. en el corto y mediano plazo.

Los resultados de la matriz DOFA se evidencian de la siguiente manera, proveniente de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas evidenciadas anteriormente con lo cual se pudieron generar las siguientes estrategias:

Cuadro 3: Matriz DOFA de la empresa Alpla de Venezuela, S.A

	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS
M A T R I Z D O F A	E1.- Promover benchmarking para ampliar cartera de clientes, ofreciendo productos genericos que puedan ser aprovechando por diversos clientes. E2.- Desarrollar exportaciones, atendiendo clientes regionales para los cuales Alpla de Venezuela, S.A. fabrica botellas y tapas plásticas (P&G, SC Johnson, Shell).	E1.- Crear un departamento de servicio post-venta donde se fomenta visitas al cliente con encuestas de satisfacción al cliente. E2.- Establecer planes de acción dirigidos a la solución de problemas internos con frecuencias de reuniones para generar lluvia de ideas entre los diferentes equipos de trabajo, de esa manera poder brindarle al cliente acciones correctivas solidas.
	E3.- Desarrollo de nuevos productos, ofreciendo innovadores diseños que permitan cautivar el mercado.	E3.- Incluir reuniones semanales entre los departamentos de Compras y Producción, para poder realizar seguimiento a costos incurridos en repuestos de importación, y precisar la compra de aquellos repuestos prioritarios necesarios para operar.
	E5.- Crear alianzas con los diversos clientes, para lograr negociaciones efectivas con proveedores comunes y que los insumos necesarios para poder operar sean abastecidos	E4.- Dictar charlas de motivación y trabajo en equipo al personal de bajo nivel, y realizar inducciones que vayan dirigidas no solo a la capacitación de su puesto de trabajo, sino en temas de cultura general para explorar habilidades en los mismos.
	E6.- Establecer retroalimentación con los clientes en cuanto a los indicadores de calidad del producto obtenidos mensualmente, para desarrollar confianza con los mismos.	E5.- Publicar en carteleras visibles indicadores financieros importantes como rentabilidad, gastos invertidos en maquinarias y repuestos, así como lo gastado en rechazos de calidad por parte del cliente para cerrar sentido de pertenencia.
	E7.- Fomentar entrenamientos al personal de Alpla de Venezuela, S.A. con proveedores y clientes para crear sensibilidad acerca de la calidad del producto y lo que eso representa para la compañía.	E6.- Evaluar compra de maquinaria (nueva o usada) a nivel nacional cuyo pago sea en bolívares para poder aumentar la capacidad d eproducción y poder brindarle a los clientes mayor cantidad de volumen.
	E8.- Aprovechamiento de la estructura de RRHH para favorecer intercambios con otras Alpla y fomentar aprendizajes cruzados para la mejora de procesos.	E7.- Subcontratar flotilla de camiones para aumentar frecuencia de despachos de producto terminado a clientes y evitar incumplimientos en las entregas.
	E1.- Emplear los recursos tecnológicos para transformar los desperdicios derivados del proceso fabril en productos útiles para la venta o servicio general dentro de la empresa, que permita minimizar los costos y ofrecer un precio mas atractivo al mercado.	E1.- Planificar la disponibilidad de fondos para aprovechar la compra de dólares por Simadi y participar en Certificados de No Producción (CNP). E2.- Fomentar la Responsabilidad Social Empresarial, y evidenciar el compromiso de la compañía con el estado.
	E2.- Obtener financiamiento con otras Alpla para la adquisición de materia prima, facilitando con ello la importación del rubro.	E3.- Crear reuniones con el personal de mas bajo nivel y explicarles las consecuencias de una posible estatización, tomando ejemplos concretos que sirvan de argumento.
	E3.- Desarrollo de productos de tercera línea que permitan disminuir costos y ofrecer precios justos a los diversos clientes.	E4.- Desarrollar competencias por liderazgo que permitan integrar a los trabajadores en todas las facetas productivas de la organización, promoviendo interacción entre jefes, supervisores, gerentes y obreros.
	E4.- Hacer del conocimiento a Casa Matriz de los incumplimientos de los diversos clientes para emitir comunicados exigiendo compromisos de pago (especialmente a los clientes regionales). E5.- Realizar comprar proyectadas de aquellos insumos necesarios y de relevancia para evitar aumentos de precios de los mismos. E6.- Incrementar la cartera de clientes estatales, evidenciando compromiso con el gobierno.	
ESTRATEGIAS REACTIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	

Fuente: Escalante (2015)

La matriz DOFA representa un compendio de las diferentes estrategias que se deben adoptar para lograr el bienestar económico y social de la organización; de esto depende que los diferentes miembros con sus respectivas áreas funcionales se encuentren dispuestos a realizar cambios en el modo de realizar las actividades y tratar de minimizar el impacto de las amenazas relacionadas con los entes del estado, las cuales son cada vez

más frecuentes. Es por ello que es imprescindible que se establezca comunicación entre los diferentes departamentos que guardan relación en Alpla de Venezuela, S.A. y que establezcan planes de acción concretos dirigidos a la mejora de procesos, calidad del producto, rentabilidad financiera y personal motivado e identificado con la organización.

Es importante mencionar que todo lo anteriormente expuesto impacta de igual manera la situación actual del departamento de Soplado, en la cual se deben tomar las estrategias anteriormente planteadas para continuar con el suministro de las resinas plásticas y así garantizar la operatividad del departamento, asimismo planificar la poca asignación de divisas en dólares por parte del estado en compra de repuestos y maquinarias que permitan satisfacer a los clientes. De igual manera monitorear a nivel de procesos eficiencias que permitan cumplir con las entregas en tiempo y forma a los diferentes clientes, así como desarrollar nuevos productos o diseños de envases para incorporar nuevos clientes a la cartera.

Por otro lado, es necesario motivar al personal del departamento de Soplado para el logro de los objetivos a través de políticas desarrolladas por Recursos Humanos para incentivar el rendimiento de los mismos en el lugar de trabajo. Por último, resulta importante mejorar los canales de comunicación con los diferentes departamentos para lograr alineación de las actividades realizadas por las distintas áreas funcionales; así como descender en cascada a los niveles bajos de la organización toda la información relacionada con los resultados operativos y financieros que obtenga la compañía.

Planificación estratégica de Alpla de Venezuela, S.A.

La planificación estratégica es de vital importancia ya que constituye el rumbo a seguir de la compañía, lo que conlleva a tomar decisiones futuras dependiendo del nivel de conocimiento que se tenga del negocio y la razón de ser de la organización. Es lo que define a la organización y determina adonde se quiere llegar, qué se quiere alcanzar y cómo se debe alcanzar. Comprende el establecimiento de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que la empresa y que sus miembros la acepten como norte para llevar a cabo el desarrollo de sus operaciones de manera óptima, con resultados alcanzables en el corto, mediano y largo plazo.

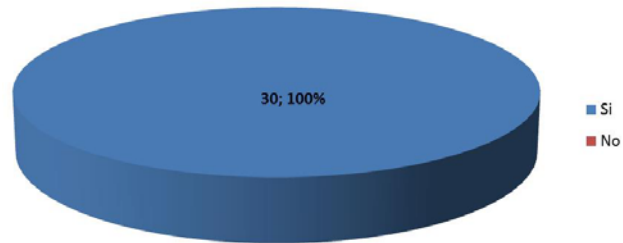
De igual manera, permite trazar las estrategias provenientes del entorno interno y externo para llevar a cabo planes de acción dirigidos al mejoramiento de la situación de la compañía y lograr un aumento de la rentabilidad producto de la eficiencia de las operaciones.

Este objetivo tiene como finalidad discernir sobre las bases de la planificación estratégica en Alpla de Venezuela, S.A. y cómo los miembros de la organización se encuentran orientados y alineados hacia el conocimiento de la misma. Para ello se aplicó el cuestionario de preguntas con respuestas dicotómicas.

Ítem No. 4: ¿Existe en Alpla de Venezuela, S.A. una misión definida?

Todos los encuestados respondieron de manera unánime que existe una misión establecida, tal como lo refleja el siguiente gráfico:

Figura 9: Presencia de la misión en Alpla de Venezuela, S.A.



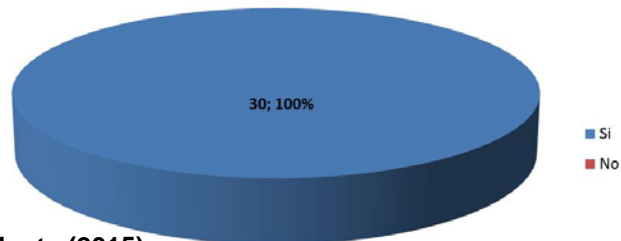
Fuente: Escalante (2015)

Este resultado demuestra que los encuestados tienen conocimiento de que existe una misión dentro de Alpla de Venezuela, S.A. dando como resultado el 100%. La misión representa la razón de ser de la compañía y qué realiza la misma.

Ítem No. 5: ¿Tiene Usted conocimiento de la misión?

Este ítem tiene como finalidad valorar si los encuestados conocen la misión; difiriendo del ítem anterior en que esta pregunta radica en conocer si los encuestados saben cuál es la misión de la organización. Los resultados arrojaron lo siguiente:

Figura 10: Conocimiento de la misión en Alpla de Venezuela, S.A.



Fuente: Escalante (2015)

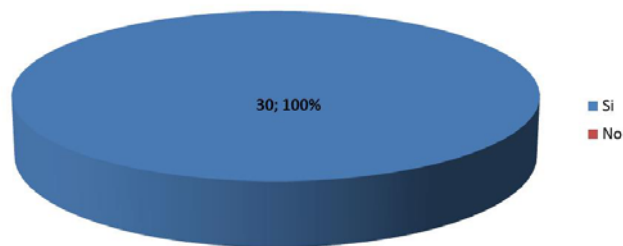
Los resultados arrojaron que la totalidad de la muestra considera que conocen la misión, al arrojar un 100%. Esto es indicativo de que los niveles

jerárquicos analizados resaltan la misión como elemento importante dentro de su gestión.

Ítem No. 6: ¿Existe en Alpla de Venezuela, S.A. una visión?

Este ítem resalta la necesidad de saber si los encuestados tienen conocimiento de la existencia de la visión de la compañía, que no es más que saber dónde se visualiza la compañía en un futuro, adónde quiere llegar la organización. Los resultados fueron concluyentes:

Figura 11: Presencia de la visión en Alpla de Venezuela, S.A.



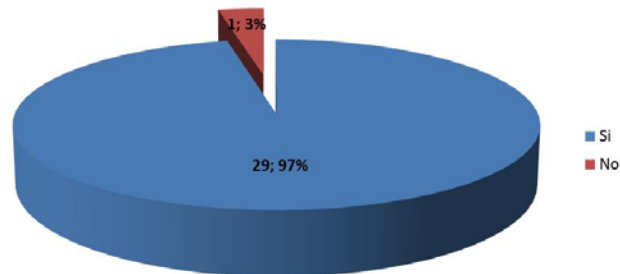
Fuente: Escalante (2015)

Todos los encuestados tienen conocimiento de que existe una visión de la organización, dando un 100% de resultado en la pregunta planteada.

Ítem No. 7: ¿Tiene Usted conocimiento de la visión?

El resultado de este ítem arrojó que el 97% de los encuestados conoce y sabe cuál es la visión de la organización.

Figura 12: Conocimiento de la visión en Alpla de Venezuela, S.A.



Fuente: Escalante (2015)

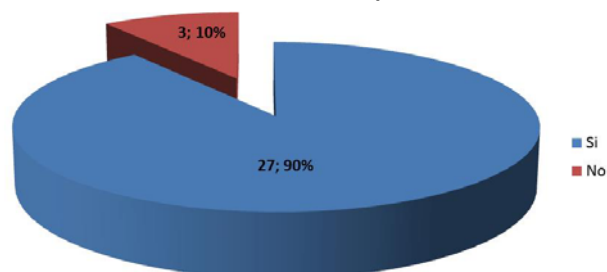
Este resultado es de vital importancia porque da a conocer que los empleados saben adónde quiere llegar la organización y qué quiere alcanzar.

Ítem No. 8: ¿Existe en Alpla de Venezuela, S.A. un conjunto de valores definido?

Este ítem hace alusión a la presencia de valores dentro de la organización, definidos como los principios éticos en los que se basa la compañía para operar. Esto es de especial importancia ya que genera confianza tanto por parte de la empresa como de sus empleados, los cuales son fieles al código de conducta de la misma.

Los resultados arrojados fueron los siguientes:

Figura 13: Presencia de valores en Alpla de Venezuela, S.A.



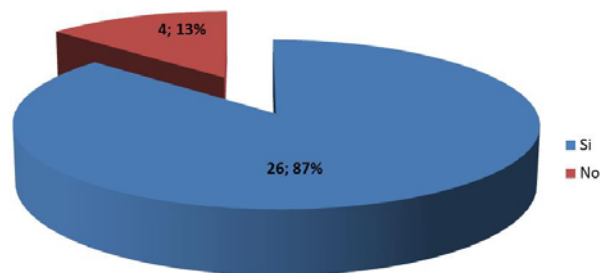
Fuente: Escalante (2015)

En esta ocasión se puede observar como el 90% de los encuestados sabe que existen valores definidos por la compañía, a pesar que el 10% restante admite no saber.

Ítem No. 9: ¿Tiene Usted conocimiento de los valores?

Producto de la aplicación de esta pregunta, los encuestados manifestaron lo siguiente:

Figura 14: Conocimiento de los valores en Alpla de Venezuela, S.A.



Fuente: Escalante (2015)

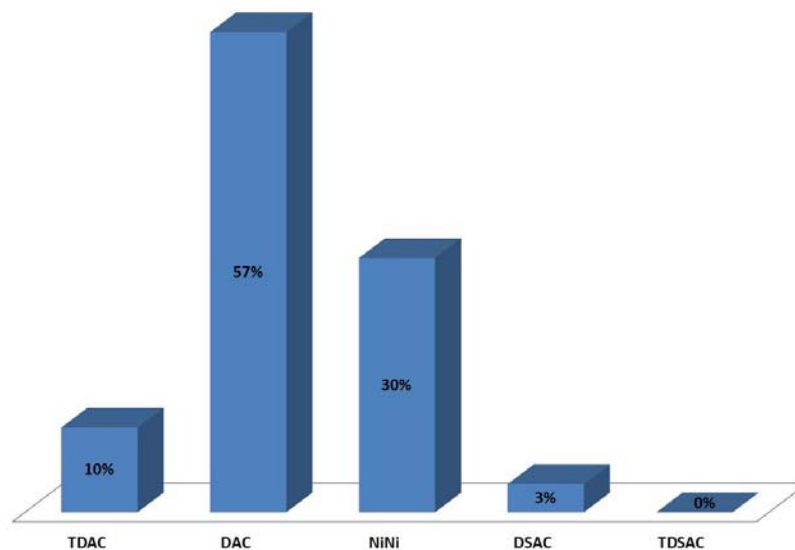
En esta ocasión, el 87% de los encuestados admitieron conocer los valores; sin embargo, el 13% de los mismos sostuvieron que no la conocían. Este resultado es interesante porque a pesar que los empleados conocen la misión y visión en la totalidad de los encuestados, existen ciertas deficiencias al momento de tener conocimiento sobre los valores inculcados por la organización, los cuales dictan los principios y reglas de conducta.

Ítem No. 10: La empresa Alpla de Venezuela, S.A. realiza un énfasis importante en el logro de la misión, visión y valores.

La presente afirmación se encuentra basada en la encuesta de Likert y en cierta forma expresa la responsabilidad de la organización en el logro de

la misión, visión y valores percibida desde el punto de vista de los encuestados; y que en cierta manera denota el compromiso de la compañía en difundir la razón de ser de la planificación estratégica. Los resultados fueron:

Figura 15: Énfasis de Alpa de Venezuela, S.A. en el logro de la misión, visión y valores.



Fuente: Escalante (2015)

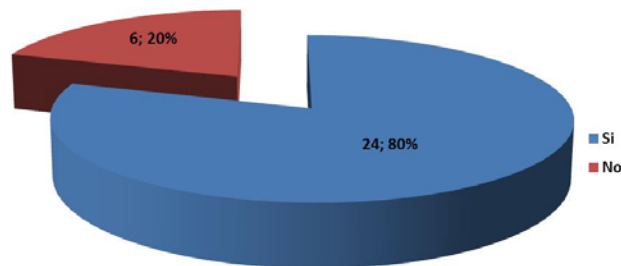
El 57% de los encuestados contestaron estar de acuerdo en que la empresa realiza un importante énfasis en el logro de la misión, visión y valores. El resto de la distribución de los resultados apuntaron a que un 10% está totalmente de acuerdo, un 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y sólo un 3% indicó estar en desacuerdo con tal afirmación. A pesar de la variedad de resultados, se puede establecer que la mayoría de los encuestados valida el hecho de que le organización brinda diversas herramientas para el logro y divulgación de la misión, visión y valores, importantes para la identificación de todos los miembros con las actividades de la compañía.

Ítem No. 11: ¿Están definidos los objetivos a corto plazo en Alpla de Venezuela, S.A.?

Este ítem se encuentra relacionado con los objetivos a corto plazo que la organización debe trazar para el logro de las metas; son objetivos corporativos que los miembros de la compañía deben alcanzar y que están íntimamente relacionados con la misión y valores ya que establecen la imagen que la empresa representa ante sus clientes, proveedores y los diferentes actores involucrados que se relacionan con Alpla de Venezuela, S.A.

Debido a la aplicación de este ítem, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 16: Definición de los objetivos a corto plazo en Alpla de Venezuela, S.A.



Fuente: Escalante (2015)

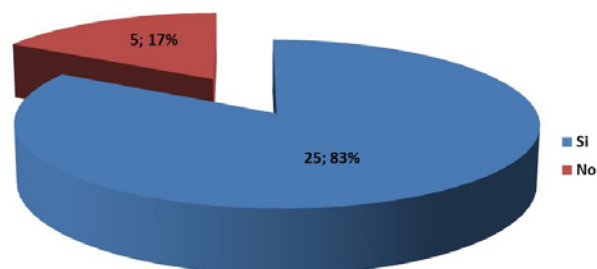
El 80% de los encuestados afirmó que los objetivos a corto plazo se encuentran definidos, en contraste con el 20% los cuales sostuvieron que no estaban definidos; pudiendo implicar con ello que algunos encuestados tienen conocimiento de los objetivos a corto plazo. Esto es importante ya que la empresa insiste en divulgar los objetivos relativos a la operación, difundidos en parte por los niveles jerárquicos medios (jefes). Probablemente

se relacione con la responsabilidad de la organización en impartir nuevamente y recalcar el conocimiento de los objetivos a corto plazo hacia el personal que labora en Alpla de Venezuela, S.A.

Ítem No. 12: ¿Están definidos los objetivos a largo plazo en Alpla de Venezuela, S.A.?

Este ítem tiene como objetivo el conocimiento por parte de los encuestados sobre los objetivos a largo plazo, los cuales guardan estrecha relación con la visión de la empresa y la manera de asegurar sustentabilidad en el tiempo. Es importante que los miembros de la organización tengan conocimiento del rumbo que debe seguir la compañía para alcanzar las metas en el largo plazo. Los resultados arrojados fueron los siguientes:

Figura 17: Definición de los objetivos a largo plazo en Alpla de Venezuela, S.A.



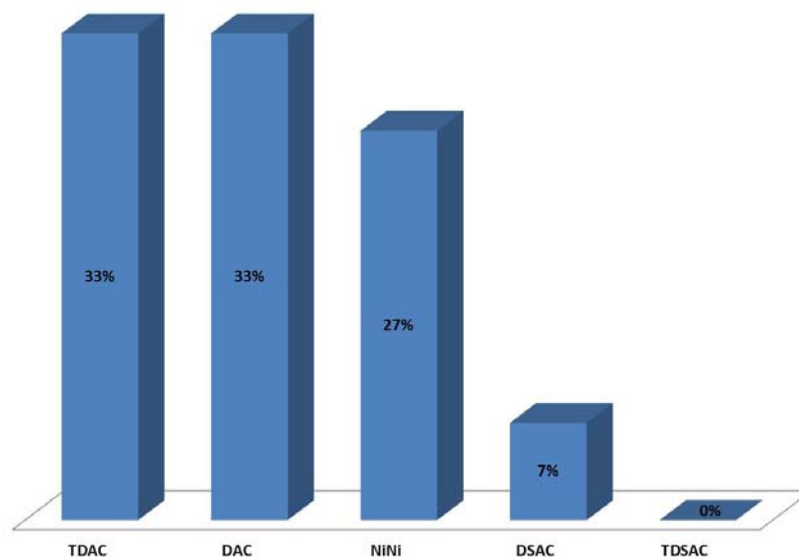
Fuente: Escalante (2015)

En este caso el 83% sostuvo que los objetivos a largo plazo se encuentran definidos, mientras que sólo el 17% se refirió a que los mismos no están establecidos. Esto implica la importancia que la organización sostiene al difundir los objetivos a largo plazo, pero no evidencia el nivel de conocimiento y entendimiento por parte de los encuestados.

Ítem No. 13: Los objetivos se encuentran definidos dentro del departamento de Soplado.

Este ítem hace alusión a la perspectiva por parte de los encuestados sobre el conocimiento y definición de los objetivos del departamento de Soplado; esto permitirá saber a posteriori si los mismos se encuentran alineados a los de Alpla de Venezuela, S.A. En este caso, se obtuvo lo siguiente:

Figura 18: Definición de los objetivos en el departamento de Soplado.



Fuente: Escalante (2015)

Se observó homogeneidad en los resultados, en donde los encuestados contestaron de manera uniforme que estaban totalmente de acuerdo (33%) con la afirmación; de acuerdo (33%) y ni de acuerdo ni en desacuerdo (27%). Sólo un porcentaje bajo (7%) contestó que no existían objetivos definidos en el departamento de Soplado, probablemente asociados a un desconocimiento de la misma.

La planificación estratégica de la compañía conlleva a establecer objetivos que puedan estar alineados con todos los miembros de la organización, y que puedan ser realizables en el corto, mediano y largo plazo. Esto es posible gracias al establecimiento de la misión, visión y valores; los cuales deben conocerse en su totalidad por todos los integrantes de la organización para poder comprender una línea de acción que permita llevar a cabo planes efectivos dirigidos al mejoramiento de las áreas funcionales que integran Alpla de Venezuela, S.A.

Asimismo lo establece Quality Consultants (2015):

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduciendo los conflictos, fomentando la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. (p. 8)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) para el departamento de Soplado alineada a la consecución de los objetivos de la organización y que permita su implementación en el corto plazo.

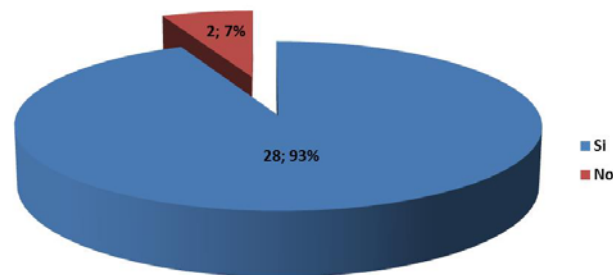
La finalidad de este objetivo es, a través de la aplicación de los cuestionarios anteriormente mencionados, tener un conocimiento de los miembros de la organización con respecto a las herramientas necesarias por el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la organización que permita alinear las operaciones del departamento de Soplado con la planificación estratégica de la compañía. En estos referidos cuestionarios, se realizan preguntas y afirmaciones con el propósito de conocer el funcionamiento de la compañía y cómo se podría utilizar dicha información

para la construcción del CMI. Los ítems que permitieron desarrollar este objetivo fueron los siguientes:

Ítem No. 14: ¿Existe una estructura organizativa en el departamento de Soplado?

El desarrollo de este ítem es poder conocer la existencia de una estructura jerárquica del recurso humano que labora dentro del departamento de Soplado. Los resultados fueron los siguientes:

Figura 19: Estructura organizativa del departamento de Soplado.



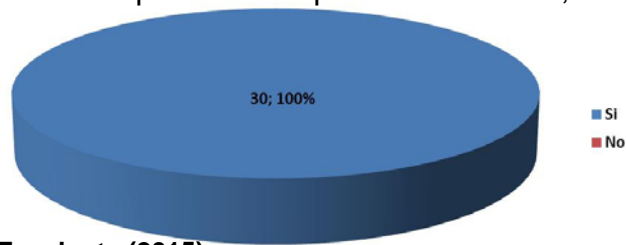
Fuente: Escalante (2015)

Del total de los encuestados, el 93% afirmó que existe una estructura organizativa en el departamento de Soplado, en comparación con el 7% que afirmó no saber de la misma. Esta pregunta es especial relevancia ya que permitió conocer la existencia de un gerente de operaciones, jefe de departamento y en sí cómo estaba compuesta el área funcional referida.

Ítem No. 15: ¿Maneja Alpla de Venezuela, S.A. la herramienta presupuesto?

La construcción de este ítem permitió verificar la existencia de la realización del presupuesto de la organización. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 20: Presupuesto en Alpla de Venezuela, S.A.



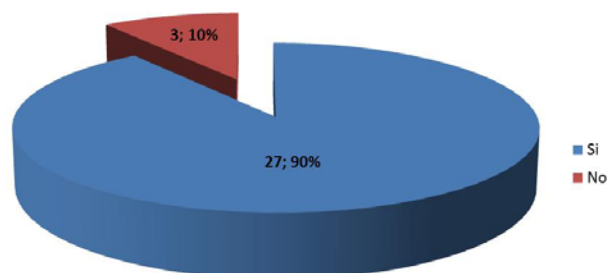
Fuente: Escalante (2015)

La totalidad de los encuestados (100%) afirmaron que efectivamente la organización desarrolla y lleva a cabo un presupuesto para garantizar las operaciones de los diferentes departamentos.

Ítem No. 16: ¿Existe un presupuesto destinado al departamento de Soplado?

La finalidad de esta pregunta radicó en la necesidad de conocer la existencia de una partida presupuestaria para el departamento de Soplado dentro de Alpla de Venezuela, S.A. A esto, sucedieron los siguientes resultados:

Figura 21: Presupuesto en el departamento de Soplado



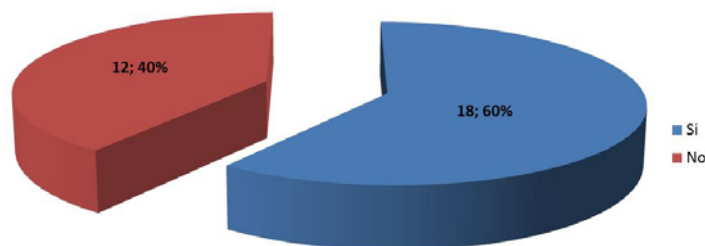
Fuente: Escalante (2015)

En esta ocasión, el 90% sostuvo que el departamento de Soplado tiene un presupuesto asignado mientras que solo el 10% afirmó que no existe. Este porcentaje bajo podría asociarse a un desconocimiento de lo que constituye el presupuesto dentro de Soplado.

Ítem No. 17: ¿La información de la gestión operativa se encuentra siempre actualizada?

Este ítem sostiene la posibilidad de divulgación de la gestión operativa dentro de Soplado y que la misma sea actualizada para el conocimiento de los involucrados dentro del área funcional en cuestión. La aplicación de esta pregunta arrojó que el 60% de los encuestados afirma que la gestión operativa se encuentra actualizada, mientras que el 40% niega que se actualice. Esto es de importancia ya que denota la falta de información a los diferentes niveles jerárquicos a los cuales se les aplicó la encuesta. Implica con ello un esfuerzo adicional que debe realizar la organización para mantener la gestión operativa completamente actualizada de manera frecuente y que la misma se proyecte a los niveles jerárquicos bajos dentro del departamento de Soplado.

Figura 22: Gestión operativa en el departamento de Soplado

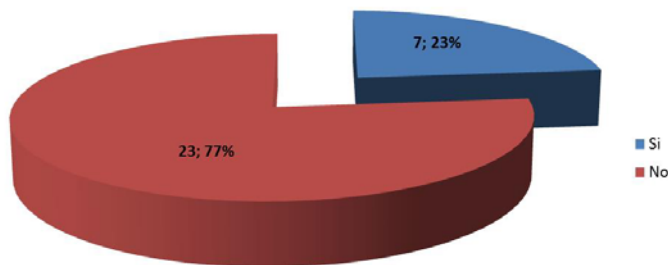


Fuente: Escalante (2015)

Ítem No. 18: ¿Conoce Usted la herramienta Cuadro de Mando Integral?

Este ítem es importante ya que permitió conocer si los encuestados tienen conocimiento del Cuadro de Mando Integral. La respuesta fue la siguiente:

Figura 23: Conocimiento sobre la herramienta Cuadro de Mando Integral



Fuente: Escalante (2015)

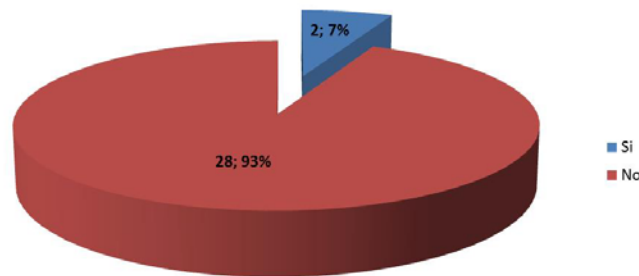
El 77% de los encuestados afirmó no tener conocimiento sobre el CMI y sólo el 23% sostuvo que si la conocían. Este resultado es imprescindible ya que permitió justificar el planteamiento de la presente investigación y su posterior desarrollo en la propuesta del Cuadro de Mando Integral. Tal desconocimiento permitirá posteriormente desarrollar y monitorear indicadores claves y necesarios para las operaciones de Soplado, y que resultaran fundamentales para el óptimo desempeño del departamento.

Ítem No. 19: ¿Utilizan la herramienta Cuadro de Mando Integral en el departamento de Soplado?

Una vez conocido la respuesta del ítem anterior, es posible conocer los resultados de la aplicación de la pregunta del **ítem No. 18**; en la cual el

93% sostuvo que no utilizan la herramienta CMI en Soplado. En cambio, sólo un 7% afirmaron que si la utilizan. Tal resultado era de esperarse ya que al no conocer lo que es el CMI (**Ítem No. 17**), es posible inferir que la respuesta a este ítem era predominantemente no. Tales resultados podrían traer como consecuencia el sesgo de las respuestas debido que depende únicamente del conocimiento de la herramienta en cuestión; sin embargo, tales resultados fueron importantes para medir el grado de desconocimiento del Cuadro de Mando Integral.

Figura 24: Utilización del Cuadro de Mando Integral en Soplado.

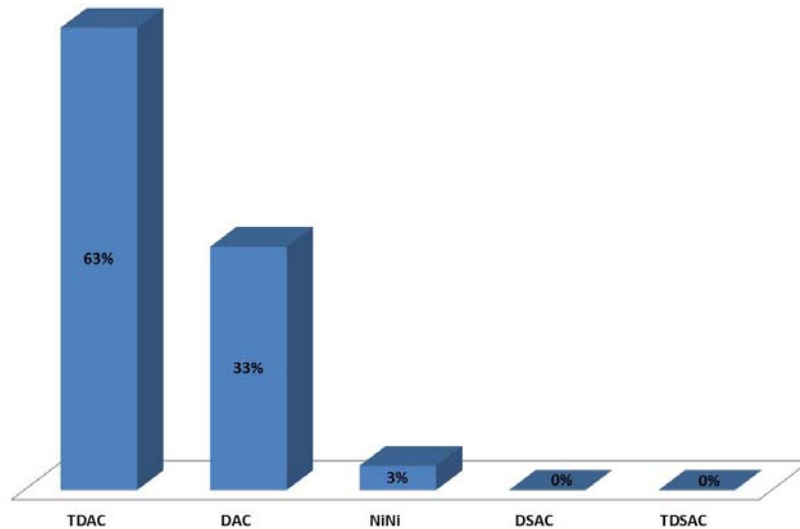


Fuente: Escalante (2015)

Ítem No. 20: El departamento de Soplado representa una importante unidad de negocio dentro de Alpla de Venezuela, S.A.

La formulación de este ítem obedece a la aplicación de la escala de Likert, para lo cual las respuestas derivadas de este instrumento fueron las siguientes:

Figura 25: Importancia de Soplado dentro de Alpla de Venezuela, S.A.



Fuente: Escalante (2015)

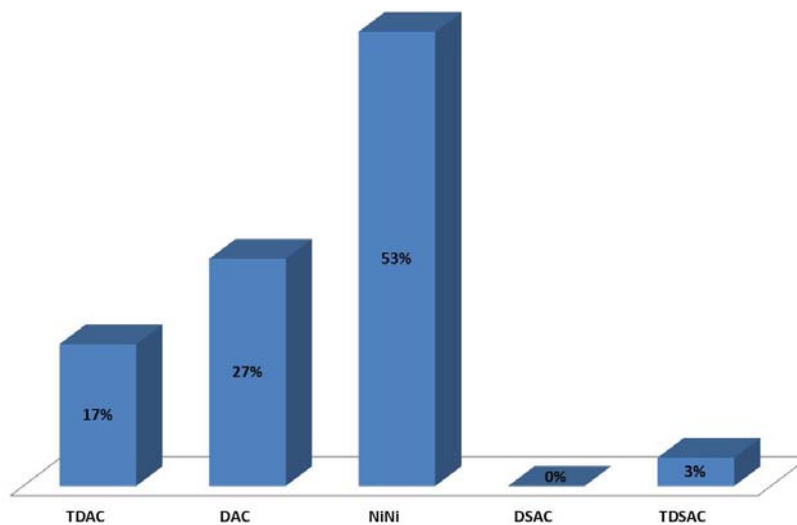
El 63% de los encuestados afirmaron estar totalmente de acuerdo en la importancia de Soplado dentro de la compañía, mientras que un 33% se encuentran de acuerdo. Esto denota que dicha unidad de negocio impacta de manera significativa en las operaciones de Alpla de Venezuela, S.A. según los encuestados. La finalidad de este ítem es poder conceptualizar al departamento de Soplado como una unidad valiosa para la organización.

Ítem No. 21: Los objetivos financieros se encuentran definidos en el departamento de Soplado.

Este ítem revela si los objetivos financieros se definen dentro del área de Soplado, para lo cual la mayoría de la muestra (53%) consideró no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación antes mencionada. Esto podría dar indicio de desconocimiento tanto de la definición de los mismos como de cuáles podrían ser para efectos de la aplicación de este ítem dentro de la encuesta. Se obtuvo de manera combinada un 44% de respuesta

Totalmente de Acuerdo y de Acuerdo en dicha aplicación, lo cual podría sugerir una paridad de puntos de vista entre los encuestados.

Figura 26: Definición de objetivos financieros en Soplado.

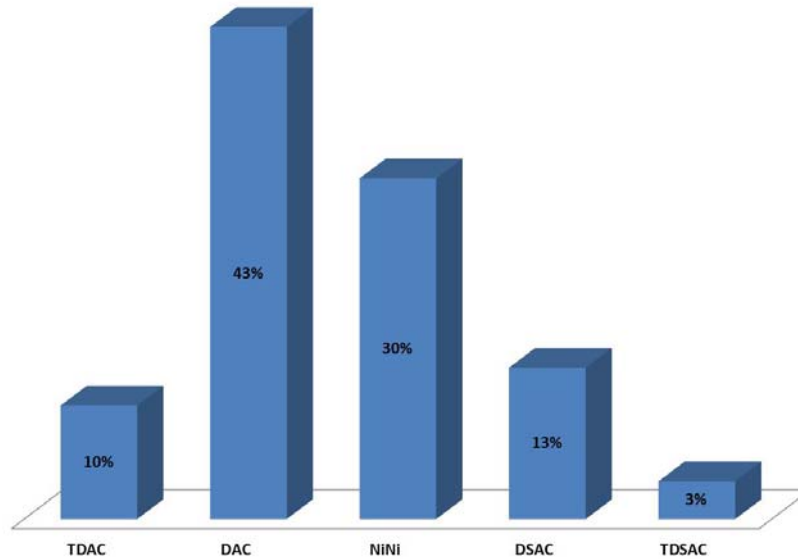


Fuente: Escalante (2015)

Ítem No. 22: Alpla de Venezuela, S.A. desarrolla nuevos clientes dirigidos al departamento de Soplado.

La aplicación de este ítem generó los siguientes resultados:

Figura 27: Desarrollo de nuevos clientes de Soplado.



Fuente: Escalante (2015)

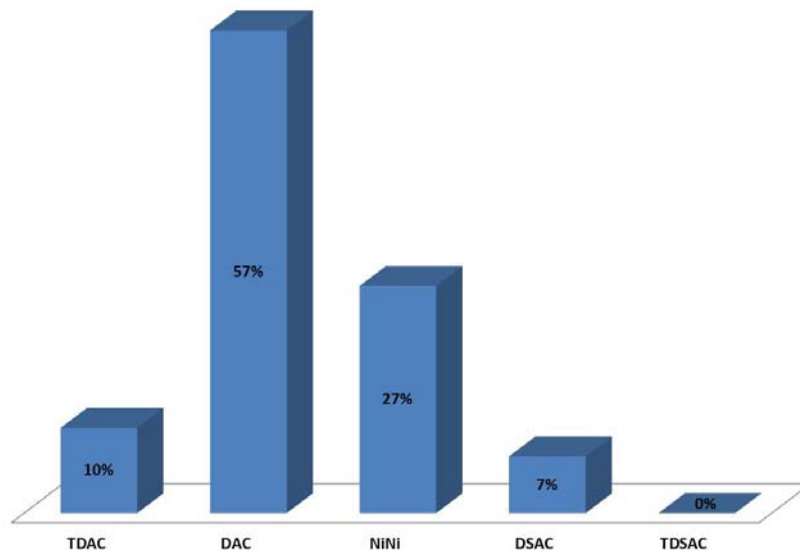
Un 10% de los encuestados se encuentra de acuerdo con la afirmación, un 43% de acuerdo y un 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 13% se encuentra en desacuerdo. Esta diversidad de opiniones sugiere la necesidad de revisar con mayor detenimiento esta aseveración ya que el desarrollo de nuevos clientes implica varios temas que van desde el conocimiento público de los encuestados en materia de clientes, hasta los posibles proyectos que se tengan de desarrollo de los mismos a cargo de departamentos que no fueron motivo de este análisis.

Ítem No. 23: Los despachos son realizados de forma oportuna a los clientes.

Resalta la necesidad de recalcar las opiniones de los encuestados en materia de logística o despacho a clientes. En ese sentido, y como parte de la satisfacción de las necesidades de los clientes, es necesario conocer la

prontitud en tiempo y forma de las entregas. Los resultados arrojados fueron los siguientes:

Figura 28: Entrega oportuna en los despachos por parte de Soplado.



Fuente: Escalante (2015)

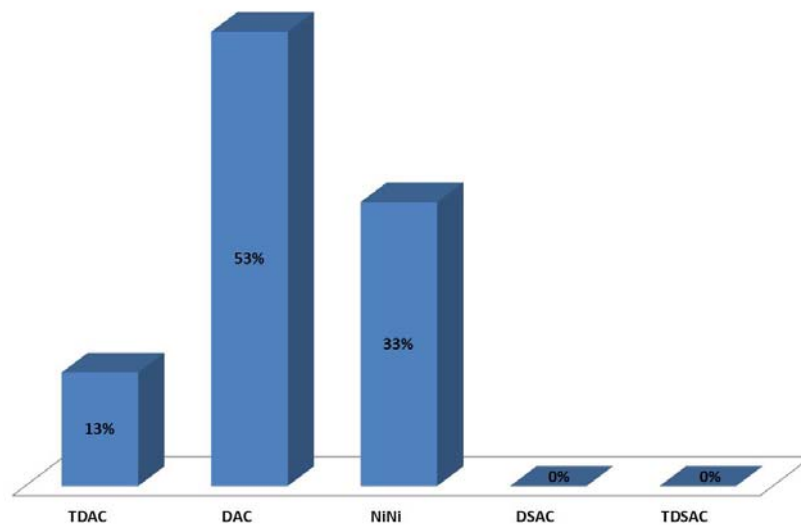
De estos resultados, el 10% se mostró de acuerdo, mientras que el 57% afirmó que los despachos se realizan de manera oportuna; sólo un 7% se mostró en desacuerdo; probablemente dando indicios a que se despachan de manera oportuna pero no constantemente.

Ítem No. 24: El cliente agrega valor a las operaciones del departamento de Soplado.

Los resultados de esta pregunta forman parte del estudio y análisis de la interacción de los clientes con el departamento de Soplado, en la cual debe existir retroalimentación de ambas partes como parte del proceso comunicacional. Esta generación de valor se establece en base a la mejora de procesos, de producto terminado, acciones correctivas en caso que sean

requeridas, importancia de la entrega de un producto determinado con prontitud; en fin, herramientas necesarias que permitan obtener una adecuada relación con los clientes, para los cuales el departamento de Soplado les produce botellas. En ese sentido, los resultados fueron los siguientes:

Figura 29: Generación de valor por parte del cliente en Soplado.



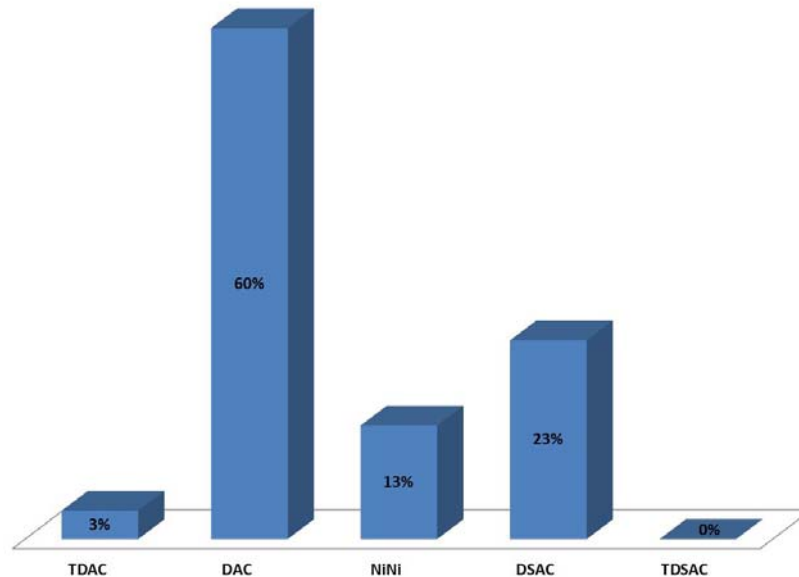
Fuente: Escalante (2015)

De manera positiva, la mayoría de los encuestados contestó que efectivamente el cliente agrega valor a las operaciones de Soplado; en la cual el 13% estuvo Totalmente de Acuerdo, el 53% de Acuerdo y el 33% Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo. Por otra parte, ninguno de los encuestados negó tal afirmación.

Ítem No. 25: Los procesos son manejados de forma eficiente dentro del departamento de Soplado.

En ese sentido, los resultados producto de la aplicación de la encuesta fueron los siguientes:

Figura 30: Eficiencia de los procesos en Soplado.



Fuente: Escalante (2015)

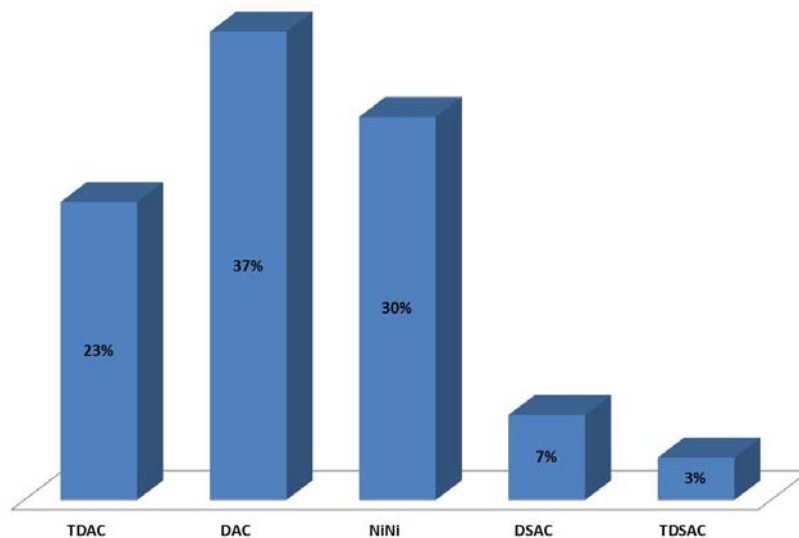
Es importante mencionar que el 60% afirmó que dentro de Soplado los procesos son manejados de manera eficiente, mientras que un 13% afirmó no estar Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo mientras que un 23% sostuvo estar en desacuerdo con tal afirmación. En ese sentido la percepción de los encuestados es imprescindible ya que detectan la necesidad de realizar mejoras a nivel de procesos dentro de Soplado con el fin de incrementar su productividad; de igual forma, al aplicar la encuesta al personal de varios departamentos que interaccionan con Soplado se evidencia que debido a las dificultades de cualquier índole entre las áreas funcionales, los mismos estarán reflejados en los resultados de la encuesta. Es por ello que, al aplicar este instrumento a varios departamentos que se relacionan con Soplado, es

posible detectar oportunidades de mejora para facilitar el trabajo en equipo y mejora de procesos.

Ítem No. 26: Los programas de formación existen y se encuentran dirigidos a los trabajadores que laboran en el departamento de Soplado.

Los resultados de la aplicación de esta encuesta se encuentran relacionados con la interacción entre el departamento de Recursos Humanos y el de Soplado; en donde es importante saber que los trabajadores del departamento se encuentran adiestrados a varios niveles jerárquicos. Esto es importante para poder detectar necesidades de adiestramiento, y poder direccionar todos los esfuerzos a que el personal se encuentre capacitado; a su vez, permitirá detectar habilidades de los distintos trabajadores del departamento y poder desarrollar competencias necesarias de los diferentes puestos de trabajo. El resultado arrojó lo siguiente:

Figura 31: Existencia de los programas de formación en Soplado.



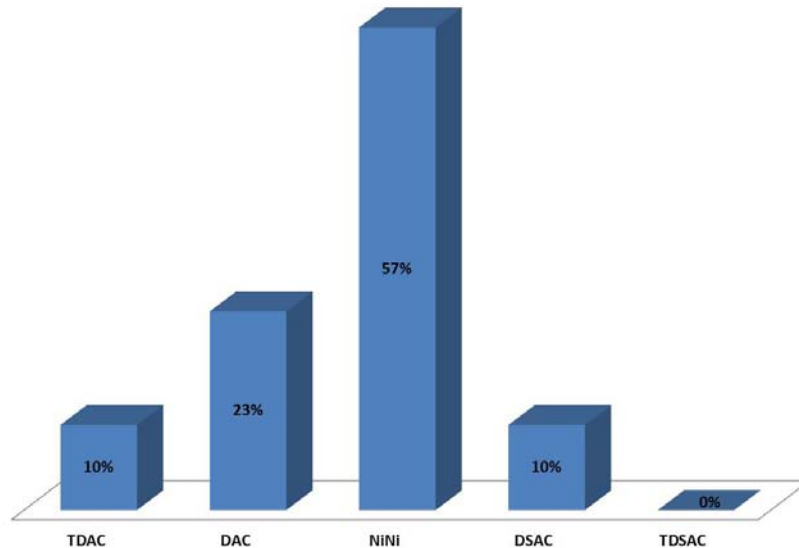
Fuente: Escalante (2015)

Se evidencia una mayoría que se encuentra de Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo con tal afirmación (combinados, el 60%), mientras que un 30% sostiene que se encuentra Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo. Solo un bajo porcentaje (10%) tiene una posición de Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo. Esto refleja que existen programas de formación dirigidos a los trabajadores de Soplado pero no realiza énfasis en la efectividad de los mismos; aunque podría percibirse que la mayoría de los encuestados han sido adiestrados aunque no pertenezcan al departamento de Soplado y que en cualquier momento tuvieron adiestramiento de varios tópicos en dicha área funcional.

Ítem No. 27: Los empleados del departamento de Soplado se encuentran motivados.

Esta afirmación representa una importancia primordial en materia del recurso humano necesario para manejar las operaciones de Soplado; ya que toma en cuenta el tema motivacional con la organización y con el departamento objeto de estudio. Empleados motivados rendirán al máximo en sus labores dentro de Soplado y trabajarán en pro de la búsqueda de objetivos y metas; al contrario de aquellos no motivados, los cuales no darán los frutos esperados de su trabajo o harán su trabajo de acuerdo a imposiciones sin mostrar ningún tipo de iniciativa dentro de su rol. De acuerdo a la afirmación planteada, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 32: Motivación de los trabajadores en el departamento de Soplado.



Fuente: Escalante (2015)

Los resultados obtenidos demuestran una posición en la cual se encuentran Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (57%) con una ligera tendencia hacia Totalmente de Acuerdo (10%) y De Acuerdo (23%); mientras que solo el 10% sostiene no estar De Acuerdo con dicha afirmación. La posición asumida por los encuestados asume tomar medidas para incrementar la motivación de los empleados por medio de estrategias que permitan a los trabajadores identificarse con la organización, en cuyo caso resulta de importancia evaluar el feedback de los mismos de manera frecuente. En este caso, la motivación organizacional no se relaciona únicamente con los incentivos que perciben los empleados, sino con los planes que la organización debe asumir para que los trabajadores se sientan cómodo en sus puestos de trabajo.

El objetivo No. 3 correspondiente al desarrollo de la presente investigación permitió obtener indicios de ciertas oportunidades de mejora

que fueron identificadas para la posterior elaboración del Cuadro de Mando Integral. Con las preguntas del cuestionario en cuestión y referidas a este objetivo, se podrán plantear algunas premisas importantes a ser incluidas dentro del CMI. Tales premisas permitirán desglosar y hacer un adecuado análisis de las perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral, entre las que se encuentran: Perspectiva financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento; todas ellas dirigidas a establecer los principales aspectos claves a medir y diseñar indicadores que permitan el seguimiento y monitoreo de la gestión de Soplado.

El Cuadro de Mando Integral permitirá traducir los planes y estrategia en acciones dirigidas al mejoramiento de las operaciones del departamento de Soplado, y que posteriormente impactará de manera significativa en la rentabilidad de la organización; es por ello que es esencial que las operaciones de un área funcional como Soplado puedan estar alineadas con los objetivos de la organización para lograr los objetivos propuestos.

Evaluar los indicadores de gestión a través de los parámetros del Cuadro de Mando Integral y su impacto en la generación de rentabilidad en Alpla de Venezuela, S.A., permitiendo con ello la alineación de la estrategia con el departamento de Soplado.

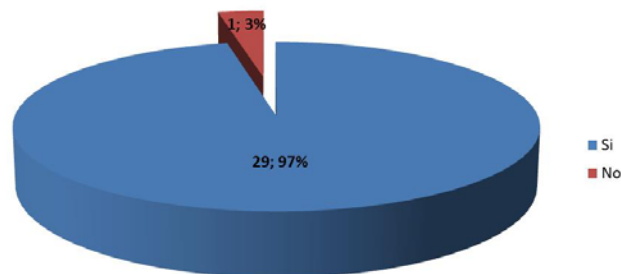
La finalidad de este objetivo es poder establecer los principales indicadores por los cuales se regirá el CMI en su construcción y su posterior medición, con el propósito de generar valor que se pueda traducir en rentabilidad para las operaciones de Alpla de Venezuela, S.A., teniendo como objeto de estudio el departamento de Soplado. Para ello es importante que las operaciones en este caso de Soplado se encuentren en sintonía con las de la organización para producir los resultados deseados; es por ello que

la planificación estratégica de la organización es la base para definir los objetivos que un departamento en específico deba alcanzar. En este objetivo se aplicaran ambos cuestionarios a los encuestados con el fin de conocer sus impresiones y todo lo que pueda añadir valor a la presente investigación.

Ítem No. 28: ¿Se utilizan los indicadores para medir la gestión en el departamento de Soplado?

Este ítem corresponde a la implementación de indicadores dentro del departamento de Soplado para el monitoreo de las operaciones y en consecuencia la adecuada gestión del área en cuestión. Es de importante aplicación ya que permitirá detectar por parte de los encuestados el conocimiento de la utilización de los indicadores. Los resultados arrojaron lo siguiente:

Figura 33: Utilización de indicadores en el departamento de Soplado.



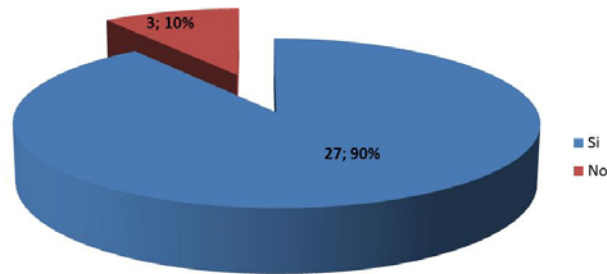
Fuente: Escalante (2015)

Los encuestados afirmaron que un 97% tiene conocimiento de la utilización de indicadores en Soplado, y sólo una 3% admite no conocer si se utilizan los mismos. Esto nos lleva a precisar que los encuestados tienen noción de la implementación de los indicadores dentro de Soplado.

Ítem No. 29: ¿Son divulgados los resultados de los indicadores?

En este caso, el 90% de los encuestados admite que se divulgan, y sólo un 10% sostiene que no se comparte la información; es por ello que resulta esencial que los resultados de los indicadores se propaguen a lo largo del departamento de Soplado, para que todos los miembros sepan la situación actual del área y permitan tomar acciones correctivas en pro de mejorar dicha condición. Esto puede realizarse mediante métodos tecnológicos, audiovisuales, reuniones en equipos de desempeño, reuniones diarias con el personal de más bajo nivel jerárquico; en fin, se pueden tomar varios planes dirigidos a que todos conozcan los resultados de los diferentes indicadores, sean positivos o negativos. Esto se aprecia en el siguiente gráfico:

Figura 34: Divulgación de los resultados de los indicadores en Soplado.



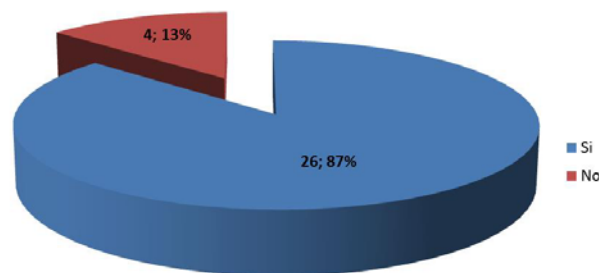
Fuente: Escalante (2015)

Ítem No. 30: ¿Los indicadores son entregados a tiempo?

La aplicación de este ítem surge de la necesidad de conocer si los encuestados tienen conocimiento de que los indicadores sean entregados a tiempo para su divulgación a todos los niveles operacionales. En este caso,

no tendría mucho sentido presentarle los indicadores al equipo de trabajo con mucha antigüedad ya que todos los miembros no estarían al tanto de la situación día a día y por ende, desconocer si el trabajo lo están realizando de manera óptima; aspecto clave para motivar a los empleados y tomar acciones correctivas a tiempo. En este ítem se obtuvieron las siguientes respuestas:

Figura 35: Entrega con prontitud de los indicadores en Soplado.



Fuente: Escalante (2015)

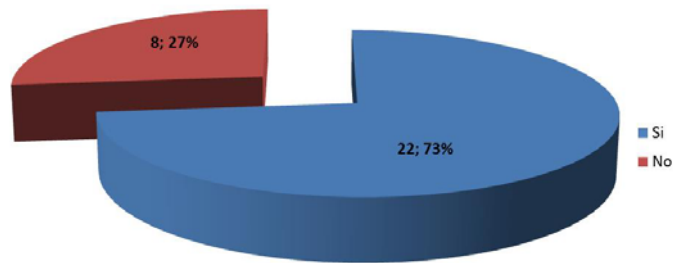
Los resultados arrojaron que el 87% de los encuestados sostiene que los indicadores son entregados a tiempo, en contraposición de un 13%. Esto podría suponer de igual manera la falta de divulgación de los indicadores a algunos miembros del departamento de Soplado y otras áreas funcionales.

Ítem No. 31: ¿Se realiza seguimiento a los resultados obtenidos en los indicadores?

Este ítem tiene como propósito evaluar el seguimiento de los indicadores una vez conocido los resultados de los mismos; en este caso es importante el seguimiento respectivo con la intención de corregir algún comportamiento no deseado o contribuir con el mejoramiento continuo de los procesos para aumentar la incidencia del indicador deseado. Es importante mencionar que el correcto desempeño de una gestión operacional dependerá

en gran medida del seguimiento que se realice a los indicadores obtenidos. El comportamiento de este ítem se observa en el siguiente gráfico:

Figura 36: Seguimiento de los resultados de la gestión de Soplado.



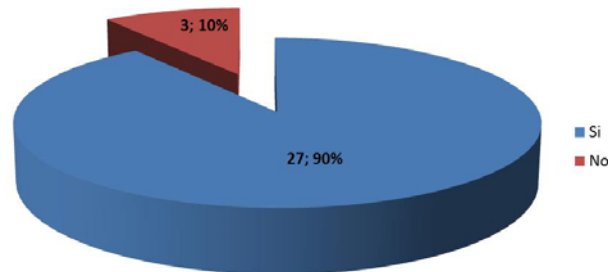
Fuente: Escalante (2015)

El 73% afirmó que se realiza seguimiento a los indicadores mientras que el 27% establece lo contrario. Supone que la percepción de los encuestados es a la atención de los resultados de los indicadores pero existe un conjunto de encuestados que sostiene lo contrario debido tal vez a la obtención de algunos indicadores que no fueron atendidos en algún momento por los integrantes del departamento de Soplado o alguna área funcional que se relaciona con el mismo.

Ítem No. 32: De existir algún resultado desfavorable en un indicador, ¿Se llevan a cabo planes de acción?

Los encuestados sostuvieron los siguientes:

Figura 37: Planes de acción del departamento de Soplado.

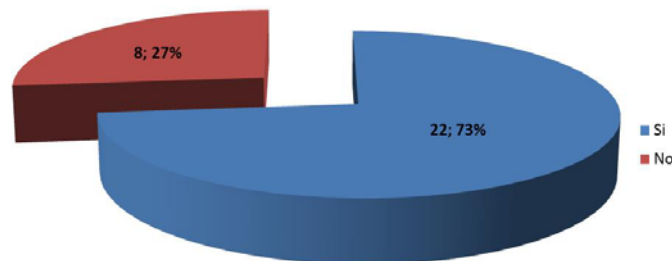


Fuente: Escalante (2015)

Un 90% afirmó que se llevan a cabo planes de acción, en contraposición de un 10% que sostuvo lo contrario. Este ítem obedece a la inquietud del emprendimiento de planes de acción, pero no es capaz de medir si dichos planes fueron efectivos en su ejecución; es por ello que tal vez dicha respuesta pudo estar sesgada en base a la información suministrada por los encuestados. De igual manera, los planes de acción influyen significativamente en la repetitividad de resultados; ya que permite reformular las diversas alternativas en caso que un indicador no resulte favorable luego del plan de acción formulado y realizado.

Ítem No. 33: ¿Existen indicadores financieros para medir la gestión del departamento de Soplado?

Figura 38: Indicadores financieros para la medición de la gestión de Soplado.



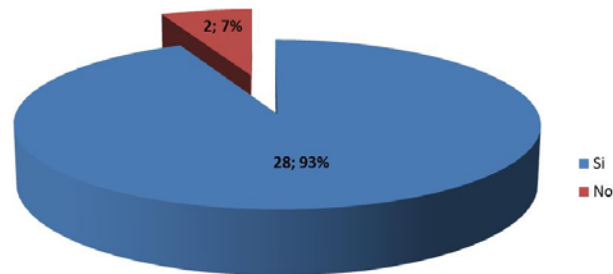
Fuente: Escalante (2015)

El 73% de los encuestados recalca que los indicadores financieros existen para medir la gestión de Soplado, y solo el 27% afirma que no existen tales indicadores. Un indicador financiero mide la capacidad entre otros aspectos de generar rentabilidad de las operaciones y permite conocer si un área funcional genera o no valor. Es por ello que el 27% que sostiene que no existen se encuentren basados probablemente en el desconocimiento de los mismos. También pudo ser atribuido a que a nivel de gerencia o jefatura dichos indicadores son conocidos, aspecto que tal vez no suceda en niveles jerárquicos inferiores.

Ítem No. 34: ¿Existen indicadores operativos para medir la gestión del departamento de Soplado?

Los indicadores operativos permitirán monitorear los resultados obtenidos en la gestión de Soplado, razón por la cual son de importancia en la elaboración de este ítem. Los resultados producto de la aplicación de este ítem fueron los siguientes:

Figura 39: Indicadores operativos para la medición de la gestión de Soplado.



Fuente: Escalante (2015)

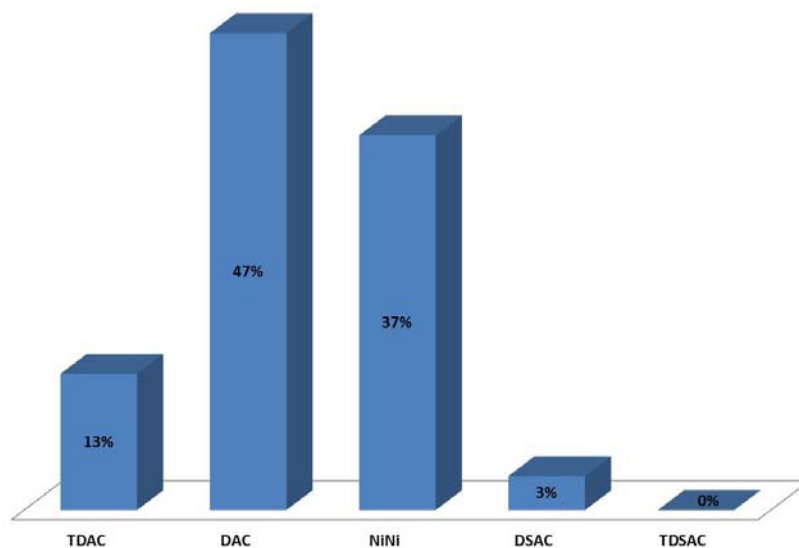
En este caso, la respuesta que predomina con un 93% es la de la existencia de indicadores operativos en el departamento de Soplado, y solo

un 7% opina lo contrario. Es por ello que los esfuerzos se encuentran dirigidos al establecimiento de indicadores que permitan alcanzar los resultados deseados en la mayoría de los casos. En este punto es importante mencionar que en esta encuesta participaron otras áreas funcionales lo que refleja el nivel de conocimiento de los miembros de la organización en las operaciones de Soplado, dado probablemente por el hecho de divulgar los indicadores en reuniones mensuales con el equipo de producción y en reuniones con el team gerencial.

Ítem No. 35: Los indicadores se utilizan para la toma de decisiones en el departamento de Soplado.

Este ítem refleja la capacidad de la toma de decisiones por parte del equipo de Soplado en base a los resultados de los indicadores obtenidos; con el fin de tomar acciones que puedan corregir el rumbo deseado. La aplicación de este ítem en el instrumento generó los siguientes resultados:

Figura 40: Indicadores como manejo de toma de decisiones de Soplado.



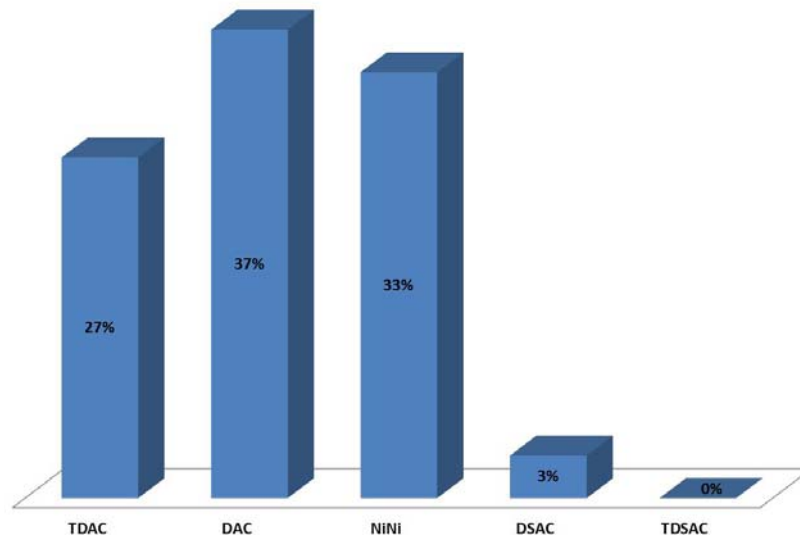
Fuente: Escalante (2015)

La mayoría de los encuestados manifestaron estar Totalmente de Acuerdo (13%), De Acuerdo (47%) y Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (37%) con tal afirmación, la cual constata lo anteriormente señalado. En esta ocasión es de vital importancia tomar decisiones basadas en los resultados de los indicadores con el fin de realizar a tiempo un plan de acción para mejorar aquel indicador que afecta la gestión de manera integral.

Ítem No. 36: El departamento de Soplado cuenta con herramientas tecnológicas para medir los indicadores.

El resultado de este ítem estará basado en la medición de los indicadores a través de plataformas tecnológicas que permitan obtener un resultado inmediato de los mismos, y así evitar arcaísmos en el uso y manejo de la información. Los resultados productos de la aplicación de este ítem se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 41: Herramientas tecnológicas para la medición de los indicadores.



Fuente: Escalante (2015)

Los resultados producto de la aplicación de este ítem denotan que la mayoría de los encuestados se inclinan por afianzar la afirmación planteada, específicamente un 27% que se encuentra Totalmente De Acuerdo, 37% De Acuerdo y un 33% Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo. Esto demuestra y según el manejo diario de la información por parte de todos los encuestados que existe una plataforma tecnológica robusta con la cual es posible medir y monitorear los resultados que se obtienen producto de la gestión del departamento de Soplado.

Por último, es importante sostener que los indicadores permiten la aplicación de los mismos en el área de Soplado, con el fin último de realizar el seguimiento y monitoreo de las diversas operaciones dentro del departamento. Indicadores bien estructurados y llevados oportunamente permitirá a los integrantes tomar acciones precisas y a tiempo para evitar o corregir problemas que atañen la unidad de negocio. Es por ello que dependerá de los miembros de la organización en conjunto con Alpla de Venezuela, S.A. el esfuerzo e inversión de tiempo y recursos para poder controlar los indicadores que se establecen en Soplado.

CAPITULO V

DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA ALINEACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA OPERACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SOPLADO EN ALPLA DE VENEZUELA, S.A.

Introducción a la propuesta

El Cuadro de Mando Integral constituye un modelo general de medición para la creación de estrategias que generen valor a las organizaciones y comprenden un conjunto de elementos para desarrollar una técnica de gestión y planificación dirigida al alcance de metas y la mejora de los resultados de la empresa haciendo un uso efectivo de los recursos con los que dispone la organización. Estos elementos lo constituyen la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos a corto y largo plazo, pilares sobre los cuales se fundamenta el CMI.

El Cuadro de Mando Integral se originó en sus inicios como una necesidad de integrar la gestión financiera con las demás variables que participan en las actividades cotidianas de la organización y con ello obtener una visión integral del negocio que permita adaptarse a las condiciones internas y externas que impactan significativamente a la empresa. Para ello es importante la medición de parámetros que permitan una retroalimentación de todas las actividades que realiza la empresa y que resulten en beneficios para la salud corporativa de la organización. La medición de tales parámetros constituyen indicadores que sirven para el monitoreo y seguimiento de la

gestión global de la compañía; los cuales no se resumen solamente en indicadores financieros.

En ese sentido, y para obtener el análisis integral del CMI es necesario visualizarlo desde 4 perspectivas: Perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; con la finalidad de valorar todas las operaciones de la organización y en la cual cada una de ellas aporta un valor agregado dentro de la compañía. Tales perspectivas permitirán evaluar cada uno de los indicadores principales y establecer estrategias que permitan alcanzar las metas; y en la cual empresas con altos rendimientos a nivel operacional serán aquellas que logren poner en práctica los planes de acción superando las barreras que se interponen entre el diseño de las mismas y su ejecución.

Debido a esto, son muchas las compañías que actualmente se encuentran en la necesidad de mejorar sus procesos y obtener rentabilidad en las operaciones, y para ello es imperativo que los directivos puedan comunicar a lo largo de la compañía los objetivos, las metas e iniciativas para que los empleados se involucren y participen activamente en el logro de las metas; es por ello que el Cuadro de Mando Integral brinda las herramientas para tal fin.

Lo que se pretende con la propuesta es desarrollar una serie de estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral que permitan alcanzar los objetivos mediante la alineación de la planificación estratégica con las operaciones y su retroalimentación mediante indicadores de gestión para el monitoreo de la situación real de la organización.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la alineación de la planificación estratégica con la operaciones que permita establecer indicadores basados en las perspectivas del CMI por medio del planteamiento de estrategias dirigidas al monitoreo de la gestión de la organización.

Objetivos específicos

- Identificar la planificación estratégica, señalando los principales elementos que la componen: misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
- Desarrollo de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con el objetivo de establecer los principales factores claves de medición.
- Construcción de los indicadores que componen el Cuadro de Mando Integral para la gestión del departamento.
- Diseño del Cuadro de Mando Integral por medio del establecimiento de metas y su comparación con la situación real del departamento de Soplado.
- Planteamiento de estrategias que permitan alcanzar las metas establecidas.

Justificación de la propuesta

La información recopilada en el capítulo anterior evidencia ciertas deficiencias en el manejo de la gestión del departamento de Soplado ya que a pesar que se manejan indicadores para el monitoreo de las operaciones, los mismos no son divulgados a todos los miembros de la organización, lo cual dificulta el conocimiento de las metas establecidas por la organización y por ende, las estrategias planteadas no son ejecutadas de manera efectiva. En eso se traduce el hecho de que las metas reales obtenidas por el departamento de Soplado no son alcanzadas mes a mes a pesar de los esfuerzos llevados a cabo por sus integrantes, que en este caso es realizado por los supervisores y jefes evidenciando la falta de información a los niveles más bajos.

De igual manera, es posible denotar la falta de motivación a nivel de operarios y de ayudantes de líneas de producción (niveles jerárquicos inferiores), los cuales poco contribuyen a la generación de sugerencias de planes de acción y mejoras necesarias para la optimización de procesos. A su vez, no se realizan reuniones frecuentes con el equipo de trabajo para analizar los resultados obtenidos de los indicadores; produciendo con ello la falta de involucramiento del personal operativo.

Por otro lado, los indicadores se manejan de manera aislada por cada uno de los departamentos involucrados; evidenciando con ello la falta de visión de la gestión organizacional como un sistema integrado. Se observa como el departamento de finanzas se encarga de los indicadores financieros, el departamento de Ventas de la relación con los clientes; dando como resultado una Gerencia de Operaciones de Soplado con desconocimiento parcial de los indicadores que se manejan en el departamento y qué planes

se pueden ejecutar. Por todas las razones descritas anteriormente es necesario el diseño y aplicación de una herramienta que permita integrar todos los aspectos organizacionales para producir el máximo beneficio posible a través de la generación de valor de sus procesos, finanzas, clientes y recurso humano.

Alcance de la propuesta

La propuesta involucra a todo el personal que labora en el departamento de Soplado de Alpla de Venezuela, S.A., entre los que se destacan gerente, jefe, supervisores, coordinadores, operadores y ayudantes de línea de producción.

Factibilidad de la propuesta

La factibilidad de la propuesta radica en la posibilidad de aplicación de la misma a través de los recursos necesarios para tal fin; dependiendo de la disposición de la organización a adoptarlo en su forma de trabajo dentro de las operaciones. Por una parte, esta propuesta presenta una factibilidad económica ya que la empresa se encuentra en plena disposición de ofrecer los recursos necesarios para la implementación de la herramienta del CMI, con el objeto de generar indicadores que sean de apoyo para el seguimiento y control de las operaciones.

De igual forma, también es necesario mencionar la factibilidad tecnológica ya que la organización cuenta con software – hardware que permita el monitoreo de los indicadores, con alertas necesarias en caso de desviaciones y que permitan el funcionamiento de la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

A su vez, la empresa cuenta con el personal necesario para la implementación de la propuesta, ya que la misma se encuentra en la disposición de invertir recursos en la capacitación del personal que labora en el departamento de Soplado para el óptimo uso de la herramienta.

Desarrollo de la propuesta

El capítulo V de la presente investigación tiene como objetivo plantear y diseñar una propuesta que permita comprender y mejorar el seguimiento y control de las operaciones del departamento de Soplado a través del Cuadro de Mando Integral como principal componente de este análisis; con la finalidad de alinear los objetivos de esta área funcional con los de la empresa Alpla de Venezuela, S.A. Dicho Cuadro de Mando Integral se centrará en los principales aspectos claves a medir dentro de Soplado de acuerdo a las diferentes perspectivas que la componen (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y crecimiento) con el propósito de establecer indicadores que permitan monitorear la gestión organizacional del departamento a través de metas claras y definidas para el logro de los objetivos. Este capítulo es un compendio de los últimos 3 (tres) objetivos específicos ya mencionados y analizados en el capítulo IV, los cuales constituyen un preámbulo importante para el desarrollo de la propuesta.

En ese sentido, es importante recalcar que la alineación de los objetivos de Soplado debe realizarse con los de la planificación estratégica dentro de Alpla de Venezuela, S.A. ya que de esa manera se pueden obtener objetivos claros, medibles, alcanzables y realizables; y además que permita su clara divulgación a todos los niveles jerárquicos de la organización con la finalidad de proveer una herramienta que pueda ser monitoreada por los departamentos que prestan servicio al de Soplado; entiéndase con esto

áreas funcionales tales como Logística, Calidad, Recursos Humanos, Matriceria, Mantenimiento, Compras y Materia Prima. Son denominados departamentos de Servicios porque contribuyen a la operación de Soplado y son parte importante de la cadena de suministro tanto de insumos, como materia prima, aseguramiento de la calidad y de servicios a las máquinas que operan en el departamento de Soplado.

Para ello, se debe analizar la planificación estratégica de Alpla de Venezuela, S.A. como base para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, integrada por la misión, visión, valores y objetivos estratégicos tanto a corto como a largo plazo. La misión representa la razón de ser de la organización, son las actividades que realiza, a qué se dedica; en sí es poder comprender la finalidad de la compañía y para qué existe, siendo esto importante ya que le provee una ubicación espacial dentro del contexto mundial. La visión no es más que el rumbo o norte que debe seguir la organización en un cierto lapso de tiempo (normalmente largo plazo) para el alcance de las metas u objetivos, representa lo que desea llegar a ser en tiempo futuro.

Por otra parte, los valores definen la ética organizacional que todos los empleados de la organización deben tener como principios morales, regidos e implementados por la compañía; dando con esto a acciones que realizan los trabajadores dentro de Alpla de Venezuela, S.A. en el marco de la ética moral y buenas costumbres. Por otra parte, los objetivos estratégicos representa el compendio de las metas que debe alcanzar la organización para obtener la visión de la organización; por medio de objetivos a corto y largo plazo que todos los miembros de la organización deben estar en conocimiento y entender lo que ello significa.

Planificación Estratégica en Alpla de Venezuela, S.A.

En ese sentido, es importante mencionar que la misión de Alpla de Venezuela, S.A. se encuentra dirigida hacia todos los miembros de la misma, buscando con ello el compromiso de todos los trabajadores en las diferentes áreas funcionales que la componen para el logro importante de objetivos y metas; de igual manera que la misión que pueda ser entendida y compartida a todos los niveles jerárquicos, además que pueda ser fácil de comunicar.

Es por ello que la misión de Alpla de Venezuela, S.A se define de la siguiente manera de acuerdo al Sistema de Gestión de la Calidad (2013):

“Brindar soluciones de empaques plásticos, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes, teniendo como prioridad la inocuidad y la entrega a tiempo de productos de excelente calidad.” (p. 1)

Básicamente la misión de la organización brinda como propósito la necesidad de producir empaques plásticos de alta calidad en donde la satisfacción de los clientes constituye una de las metas principales de la misma; haciendo especial énfasis en el alto sentido de responsabilidad en materia de inocuidad debido a la certificación ISO 22000 que posee en su gestión interna de la calidad.

Adicionalmente, el planteamiento de la visión surge de la necesidad de la organización de visualizarse en un futuro, mediante establecimiento de objetivos y metas que se traduzcan en acciones por parte de todos los integrantes de la compañía. En ese sentido, el Manual de la Gestión de la Calidad (2013) dictamina lo siguiente:

“Ser líder en el mercado nacional en la fabricación de empaques con procesos estandarizados generando el mínimo impacto ambiental.” (p. 1)

En este caso, Alpla de Venezuela, S.A establece la importancia del liderazgo en el mercado nacional, con miras a la obtención de procesos optimizados y orientados al desarrollo de una gestión de certificación denominada ISO 14000 ambiental (la misma se encuentra actualmente en proceso de desarrollo). De esta visión es importante rescatar el liderazgo que desea tener la organización en el largo plazo por encima de sus competidores más cercanos y la capacidad de poseer procesos y tecnologías estandarizadas a escala mundial, lo que permite brindar tiempo oportuno de respuesta en los procesos y clientes; principal fortaleza que caracterizan a Alpla de Venezuela, S.A.

Es esencial mencionar que el departamento de Soplado por ser el de mayor magnitud en operaciones dentro de la organización (110 trabajadores y 13 máquinas) debe regirse estrictamente por la misión y visión de la compañía, debido que allí se concentran la mayoría de las operaciones de la organización; y la misma es objeto continuamente de auditorías en materia de ISO 22000, ISO 9000. La diversidad de clientes que maneja ese departamento, permite la cercanía de auditorías continuas por parte de los mismos.

En cuanto a los valores se puede apreciar el código de ética y de conducta que la empresa brinda a sus empleados, entre los cuales se destacan:

Desarrollo humano: En donde se brinda igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización. El desarrollo y oportunidad de

carrera dentro de Alpla de Venezuela, S.A., así como la inversión en las futuras generaciones de colaboradores es vital. En ese sentido, el respeto, la imparcialidad y la justicia forman parte de este valor humano.

Honestidad: Los diversos comportamientos y conductas de la organización se encuentran regidos por la sinceridad, rectitud y honradez.

Enfoque al cliente: En donde se reconocen y entienden los requerimientos de los clientes de una manera rápida, flexible y competente, enfocando en ellos todas las acciones.

Trabajo en equipo: Todas las metas se logran trabajando de manera conjunta en donde cada empleado contribuye al éxito de la organización; de esta manera, el trabajo en equipo se basa en reconocer y asumir la responsabilidad por las acciones tomadas, así como la colaboración y confianza mutua. Por último, y de gran importancia, se promueven las buenas relaciones internas cliente – proveedor como una forma de asegurar la satisfacción de los clientes.

Respeto: Se reconoce, valora, se acepta y aprecia a todas las personas por sus cualidades y derechos sin hacer ningún tipo de distinciones ni discriminaciones de raza, edad, sexo, ni tendencias políticas religiosas ni sexuales. En este caso, se acepta y comprende la forma de pensar de los miembros de la organización aunque sea diferente a la de la compañía.

Innovación: Se valora el uso y eficiencia de la tecnología, en donde se demuestra el poder innovador. De igual forma se utiliza como pieza clave para lograr el liderazgo en la industria manufacturera.

Dichos valores deben ser inculcados continuamente a todos los empleados de Alpla de Venezuela, S.A. ya que esto permitirá la identificación y motivación de los mismos que impactará fuertemente en su buen desempeño. En ese sentido, la Gerencia General y Recursos Humanos deben unir esfuerzos mediante estrategias que permitan incorporar masivamente a los trabajadores en actitudes de disciplina, acorde con los valores anteriormente mencionados.

Por otro lado, los objetivos a corto plazo se encuentran dirigidos al monitoreo de los procesos internos de cada departamento productivo y la eficiencia de los mismos; en los cuales los resultados tengan como consecuencia la satisfacción de los clientes con productos que cumplan los estándares de calidad óptimos. En este caso, los objetivos a corto plazo se definen de la siguiente manera:

1.- **Costos de reclamación:** En este caso se evalúan objetivos tales como artículos producidos rechazados internamente, artículos destruidos por defectos, notas de créditos totales (documento o comprobante donde interviene un descuento posterior a la emisión de una factura), notas de créditos por calidad, reclamos generales clientes y reclamos de inocuidad. Permite medir la gestión de los diversos departamentos con el cliente, a través de lineamientos claros y definidos que permitan interactuar de manera adecuada con ellos.

2.- **Eficiencia:** Mide la eficiencia de los departamentos productivos para garantizar en términos de volumen los pedidos de los clientes. Mide de igual forma cómo un proceso es desempeñado de manera estable y que cause variaciones mínimas en el producto fabricado para evitar reproceso y reclamos conforme al objetivo No. 1.

3.- **Pérdida de materiales:** Este objetivo establecido por Alpla de Venezuela, S.A. permite monitorear el desperdicio o scrap generado del proceso productivo en las áreas funcionales que la integran. En este caso se tiene pérdida de materia prima y pérdida de colorantes (en caso de productos fabricados de diversos colores). El control de esta variable permitirá minimizar los costos asociados a reproceso, tales como transformación del desperdicio para ser enviado al proceso productivo nuevamente o pérdida de dinero por la venta a un menor precio del desperdicio mencionado.

4.- **Auditorías y mejora continua:** En ese sentido, se miden diversas auditorías que se realizan tanto internas como regionales por Casa Matriz para medir la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Entre ellos se encuentran las auditorías internas y el desarrollo de la mejora continua a través de programas como 5S y CIP (Continuous Improvement Process por sus siglas en inglés). Estas auditorías son importantes ya que permiten obtener año a año la certificación en ISO 9000 e ISO 22000, la cual debe reevaluarse para garantizar el fiel cumplimiento de las normas internacionales asociadas a ese sistema de gestión de la calidad.

5.- **Adiestramiento y verificación de Buenos Hábitos de Manufactura:** En ese sentido se mide la gestión de Recursos Humanos por medio de objetivos que se traducen en horas de entrenamiento y recorridos varios por los diferentes departamentos productivos para medir eficacia en los buenos hábitos de manufactura, necesarios para garantizar la inocuidad y buenas prácticas por parte del personal que labora en la compañía. Parte de una adecuada cultura organizacional es el desarrollo de buenos hábitos tales como seguridad, orden y limpieza, los cuales de igual forma deben ser monitoreados para el fiel desempeño de tal filosofía.

Es de importancia mencionar que estos objetivos son comunes a todos los departamentos de producción, y que dependiendo del área funcional los objetivos son diferentes en virtud de las características de los diferentes procesos que componen las operaciones dentro de Alpla de Venezuela, S.A. Para ello, dichos objetivos fueron establecidos por la Gerencia General en compañía de los Gerentes de cada departamento para luego llevar esa información a todos los niveles jerárquicos. Tal información es establecida una vez al año en vista del comportamiento observado en años anteriores, en reuniones de presupuesto anual para cada departamento.

Por otra parte, los objetivos establecidos por la organización a largo plazo, y los cuales figuran dentro del plan estratégico de la compañía, son los siguientes acorde al Manual de Gerencia de Calidad (2010):

1.- **Innovar:** En ese sentido es esencial poder competir y dar soluciones al proceso de embalaje y desarrollo de nuevos productos a través de la innovación.

2.- **Incrementar la rentabilidad:** A través de la utilización de estructuras empresariales con tecnologías estandarizadas que permitan la rentabilidad de los procesos.

3.- **Crear tecnología:** Implementación de tecnología propia y una fuerte integración vertical con los socios tecnológicos.

4.- **Crece en utilidades:** Crecimiento continuo de la maximización de beneficios con una alta proporción de financiación.

5.- **Generar valor agregado a los clientes:** Ser flexibles en el planteamiento de soluciones de la cadena de suministro y que favorezca a los clientes.

6.- **Cubrir el mercado global:** Mantener presencia global, donde el cliente necesite a Alpla de Venezuela, S.A.

7.- **Capacitar y evaluar al personal:** Gestionar evaluaciones profesionales de los trabajadores enfatizando en las calificaciones y retroalimentación. (p. 1)

Estos objetivos a largo plazo son parte de la estrategia de la organización, en donde el factor clave es el robustecimiento de las operaciones para el alcance de los mismos, creando un sistema integrado donde se demuestre la funcionalidad óptima de todas las áreas. El éxito de los objetivos a largo plazo depende en cierta medida del alcance de los objetivos a corto plazo ya que permitirán el mejoramiento continuo de las áreas involucradas en el proceso productivo.

Una vez identificada la planificación estratégica dentro de Alpla de Venezuela, S.A. y su relación con los departamentos que la integran en cuanto al establecimiento de objetivos a corto y largo plazo; se procederá a vincular dicha información con la construcción del Cuadro de Mando Integral, en la cual se establecerán los factores claves a medir de acuerdo a las perspectivas del CMI basado en el departamento de Soplado y a su vez, lo que es esencial para el desarrollo de las operaciones para el logro de la maximización de la rentabilidad en Alpla de Venezuela, S.A.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral en el departamento de Soplado

El desarrollo del CMI para el departamento de Soplado representa un compendio de factores claves que permitan la optimización de las operaciones no solamente a nivel financiero, sino que permita integrar otros aspectos con la finalidad de comprender completamente la unidad de negocio objeto de estudio. Esto permitirá el control sobre las operaciones para el debido seguimiento y monitoreo del alcance de los objetivos medidos en indicadores de desempeño. Esto es posible debido al análisis de las 4 (cuatro) perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral, el cual servirá de guía para tomar en cuenta aquellos factores que repercutan de manera importante en el departamento de Soplado.

Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y su análisis en el departamento de Soplado son las siguientes:

Perspectiva Financiera:

Para el desarrollo de la perspectiva financiera se tomó en cuenta aquellos factores importantes en la unidad de negocio de Soplado, que permitirán maximizar la rentabilidad financiera en el departamento.

Parte de la perspectiva financiera lo constituye el presupuesto. En ese caso, cada departamento tiene un presupuesto asignado; y por supuesto, Soplado no escapa de tal realidad. El presupuesto o Budget es realizado una vez al año y comprende todos los objetivos que se deben ser alcanzados para el siguiente año. Consta de reuniones entre la Gerencia General y los Gerentes de las áreas involucradas para fijar las metas; esto se realiza bajo

diferentes pronósticos en la cual se analiza el comportamiento del año anterior versus lo que debería pronosticarse al año siguiente. En ese sentido, uno de los aspectos claves es que se solicita a la cartera de clientes con los cuales interactúa Soplado, el pronóstico de las unidades que solicitaran al año siguiente. Con esto y bajo un porcentaje de inflación estimado, se analizaran las ganancias que se obtendrán producto de las ventas.

Entre los factores claves a tomar y que forman parte del presupuesto se tienen los siguientes:

1.- Ventas: Representa las unidades vendidas a los diferentes clientes, y por ende, constituye el punto más importante de los factores a analizar. Mientras más unidades se produzcan, mayor capacidad tiene el departamento de Soplado de abastecer a sus clientes. En ese sentido, y para la construcción del presupuesto; los clientes comparten a la organización el pronóstico de unidades a través de los diferentes pedidos que realizan los mismos; permitiendo con esto calcular la ocupación de un determinado producto en máquina, y con lo cual se pueda evaluar la oferta necesaria para satisfacer la debida demanda.

2.- ROTA: Denominado también Retorno sobre el Total de Activos (Return on Total Assets, por sus siglas en inglés) es una razón que mide las ganancias de una compañía antes de la aplicación de intereses e impuestos a través del total de activos netos. Normalmente, es considerado un indicador que mide que tan efectivo es el uso de los activos de la compañía para generar ganancias ante las obligaciones contractuales que deben ser afrontadas. En ese sentido, mientras mayor es el ROTA de Soplado, mayor ganancia se puede obtener por cada activo que posea el departamento. Este es uno de los parámetros que la Casa Matriz en Austria realiza seguimiento,

es por ello que el control y monitoreo del mismo es de especial importancia a las operaciones del departamento de Soplado.

3.- EBITDA: Se denomina ingresos antes de la aplicación de intereses, impuestos, depreciación y amortización (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization por sus siglas en inglés) y es utilizado para analizar y comparar la rentabilidad entre compañías e industrias ya que elimina los efectos de financiamiento y decisiones contables. El EBITDA describe una nueva perspectiva aparte de la ganancia y puede ser definida como una rentabilidad operacional. Por lo tanto, es necesario saber que el EBITDA debe alcanzar un alto valor para cubrir financiamientos, depreciación y gastos por concepto de impuestos; por lo tanto, y debido a la magnitud que representa el negocio de Soplado dentro de Alpla de Venezuela, S.A. es importante monitorear muy de cerca dicho indicador.

Perspectiva del cliente:

Esta perspectiva se relaciona con la interacción del departamento Soplado con los clientes, en la cual el objetivo final es lograr su satisfacción. Para ello, es necesario obtener productos de calidad, donde se pueda obtener un feedback claro en las exigencias del cliente, la emisión de acciones correctivas a tiempo es de vital importancia en caso de cualquier desviación en la calidad del producto. A su vez, la entrega del producto terminado se realice oportunamente para evitar demoras en las solicitudes del cliente. Actualmente, son muchos departamentos que mantienen comunicación con el cliente, pero la calidad de los productos fabricados por el departamento de Soplado es de alta prioridad.

Aunado a todo esto, la satisfacción del cliente es importante conocerla porque permitirá saber si la gestión de Soplado es la adecuada; aún más importante es conocer la opinión de los clientes regionales que tienen operaciones en otros países aparte de Venezuela; ya que permitirá comparar la calidad de los envases fabricados en otros países con las de Venezuela y así poder estar a niveles de calidad como Colombia, Argentina y Brasil; cuya presencia de Alpla es importante.

La perspectiva del cliente permitirá tomar en cuenta los siguientes factores claves:

1.- Satisfacción del cliente: A través de encuestas permitirá saber tópicos importantes no solo relacionados con la calidad del producto, sino con otras variables tales como atención al cliente y entrega de productos.

2.- Emisión de acciones correctivas a tiempo: Esto es importante ya que muchas veces se producen defectos de calidad que llegan al cliente, y estos exigen las acciones correctivas del caso para que no vuelva a suceder tal inconveniente. En ese caso es importante la emisión de acciones correctivas oportunas por parte de Soplado mediante reuniones de todo el equipo involucrado.

3.- Reclamos: Para una óptima relación con los clientes se debe disminuir la presencia de reclamos producto de defectos en los envases producidos por Soplado; constituyen pequeños detalles que no afectan los procesos productivos del cliente pero que de continuar podrían ocasionar paradas en la línea de llenado de los clientes.

4.- Rechazos: Constituyen defectos en las botellas producidas por Soplado que ocasionan paradas graves en las líneas de los clientes y por lo tanto, se produce la devolución de los envases; a diferencia de los reclamos que solo es una advertencia de algún problema ocasionado por las botellas.

5.- Reclamos por inocuidad: En este caso, y como parte de la gestión de ISO 22000 llevado a cabo por la organización; es necesario que el departamento de Soplado garantice la inocuidad de los productos tomando acciones destinada a la mejora del ambiente de la planta. De igual manera, un reclamo por inocuidad debe ser solucionado a la brevedad posible ya que perjudica de igual manera la inocuidad de la línea de producción del cliente.

Actualmente se debe prestar atención a esta perspectiva dentro del departamento de Soplado, ya que las variables en cuanto a reclamos y rechazos deben ser controladas para evitar inconformidades con los diferentes clientes. Es por ello que las acciones correctivas deben ser planteadas en función de minimizar o eliminar los problemas que se presentan en la línea de producción del cliente. Lo ideal es que el departamento de Soplado pueda retener todo el producto no conforme a manera de rechazo interno para que los mismos no lleguen como destino final al cliente en cuestión.

Perspectiva de procesos internos:

En esta perspectiva, se considera todo lo inherente al proceso productivo de Soplado, con la finalidad de realizar acciones de mejora dirigida a la eficiencia desde el punto de vista operacional del departamento. En este caso, se deben fijar objetivos que permitan optimizar las actividades de esta área funcional, ya que en gran medida una mejora sustancial en esta

perspectiva permitirá contribuir a una mejora en la perspectiva financiera y del cliente.

Los principales factores que comprende esta perspectiva son las siguientes:

1.- Eficiencia: Se refiere a las cantidades de unidades fabricadas en período de tiempo en relación a la cantidad teórica que debería producir si no existiese ningún motivo de paro o problema en la línea. Este aspecto es importante ya que a mayor eficiencia, mayor es la cantidad de botellas que se puede fabricar a diversos clientes ya que se considera que se optimiza el tiempo disponible para la fabricación del producto terminado. En Soplado, la eficiencia distribuida en 13 (trece) máquinas, algunas de ellas antiguas, resulta importante monitorear e incrementar; inclusive a través de proyectos de mejora donde se involucren a otros departamentos como mantenimiento.

2.- Desperdicio: Este factor es relevante ya que permite medir la generación del desperdicio producto de la ineficiencia operacional. Mientras menor sea los kilogramos de desperdicio generados, mayor es la eficiencia ya que el proceso se mantuvo de manera estable en el tiempo. En Soplado este es un valor que se le debe hacer seguimiento, porque adicionalmente se incurren en costos adicionales de transformación.

3.- Unidades producidas: Es un parámetro de relevancia en las operaciones de Soplado. La misma consiste en la cantidad de botellas fabricadas por mes para poder abastecer al mercado. Mientras mayor es la cantidad de botellas más se puede satisfacer la demanda existente; y por ende, se podrían tener botellas almacenadas como inventario.

4.- Utilización efectiva: Consiste en el aprovechamiento del máximo tiempo de producción que la máquina esté produciendo. Se diferencia de la eficiencia en que a mayor cantidad de paradas no imputadas al departamento, mayor es el descenso de la utilización efectiva; ya que por ejemplo, cortes de energía y máquinas paradas por falta de pedidos de clientes no afectan la eficiencia pero si en gran medida la utilización efectiva. De igual manera, es una manera de exigir a los clientes el aumento de pedidos de los diversos productos.

5.- Consumo de materia prima: Permite calcular la cantidad de toneladas de materia prima necesarias para la producción de los diferentes envases y a través del cual se refleja si los envases tienen sobrepeso acorde a las especificaciones de calidad. Este parámetro es de importancia ya que si bien es variable dependiendo de las unidades procesadas, permite hacer uso óptimo y efectivo de los recursos disponibles.

El control de estas variables en el departamento de Soplado permitirá realizar una gestión enfocada a la mejora de procesos, donde se podrá garantizar el producto terminado que el cliente requiere. De igual manera, los resultados obtenidos de las variables analizadas y su seguimiento deben ser divulgadas en todo el departamento para incentivar la competencia entre los colaboradores y poder evaluar las causas que llevaron a obtener tales resultados. Lo ideal es poder generar una tormenta de ideas con el equipo de trabajo que permita detectar la causa raíz de los principales problemas para corregir las desviaciones con planes de acción efectivos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Esta perspectiva se refiere al recurso humano como elemento importante dentro de las operaciones de Soplado; y en la cual se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Se considera que la organización puede aprovechar el máximo de las capacidades de los empleados si se encuentran motivados y entusiastas por su aporte dentro del proceso productivo. De igual manera, es importante contar con empleados bien entrenados y formados que pueda realizar de la manera más efectiva su trabajo dentro de la organización, planteando ideas e iniciativas en pro de mejorar la situación actual del departamento.

Esta perspectiva, según Metallurgic UPMBALL (2006) contempla los siguientes medios y estrategias:

- a.- Aumentar las capacidades y competencias del personal: formación genérica y específica.
- b.- Implementación de tecnologías facilitadoras: Tecnologías de información y las comunicaciones.
- c.- Mejora del clima laboral: motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos. (p. 12)

Es por ello que los principales factores a tomar en cuenta son:

1.- Satisfacción de los empleados: En este factor se toma en cuenta la medición del nivel de satisfacción de los empleados y el nivel de motivación que presentan. Esto permitirá evaluar el nivel de compromiso de los trabajadores según su nivel de satisfacción al desempeñar las labores que le

son impartidas. Esto es posible a través de encuestas dirigidas al departamento de Soplado, y poder evaluar los resultados que se deriven de la aplicación de esos instrumentos.

2.- Ausentismo laboral: Este factor es de relevancia ya que toma en cuenta las horas pérdidas en el departamento de Soplado por concepto de faltas injustificadas del personal. En ese sentido, conversar con los trabajadores y realizar charlas motivaciones acerca del sentido de pertenencia de los empleados permitirá disminuir en gran medida tal indicador.

3.- Entrenamiento: Muchas veces la falta de motivación de los trabajadores es debido a que no se le brindan las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo. En tal sentido, la falta de entrenamiento o re inducciones al personal es básico para empoderar a los empleados al cumplimiento de sus actividades; por lo tanto, se deben invertir horas destinadas al entrenamiento del personal que labora en Soplado.

4.- Egresos de los trabajadores: Permite medir el número de renunciaciones o despidos de los trabajadores que laboran en el departamento de Soplado. De este factor dependerá el clima laboral dentro de la organización; lo que desean las organizaciones es mantener al personal identificado con la compañía y realizando el trabajo a desempeñar de la manera más efectiva posible.

5.- Seguridad y salud laboral en los puestos de trabajo: La seguridad laboral es deber de todos los trabajadores, así como es deber de la organización brindar las condiciones mínimas de seguridad para el desempeño de sus funciones. Realizando estudios ergonómicos y

condiciones del puesto de trabajo permitirá tener a los trabajadores motivados y considerados como piezas valiosas de la compañía.

6.- Buenos hábitos de manufactura: La realización de auditorías es imprescindible para que los trabajadores mantengan ordenados y limpios sus puestos de trabajo, y de esa manera mantener las buenas prácticas de fabricación que son vitales para prevenir accidentes y evitar posibles contaminaciones del producto terminado.

En el caso de Soplado, el desarrollo de esta perspectiva merece gran atención, ya que este departamento es uno de las áreas funcionales más grandes en cuanto a cantidad de personal, por lo que mantener a los empleados a cualquier nivel motivados es esencial para exigir los resultados que de ellos son esperados.

Ahora bien, el desarrollo de las perspectivas anteriormente mencionadas permitirá realizar el Cuadro de Mando Integral para el área de Soplado en base a los indicadores que de ellas resultan, traduciendo la estrategia en objetivos definidos y relacionados entre sí. Es por ello que los factores claves a considerar de acuerdo a las perspectivas antes planteadas se encuentran resumidos en la siguiente tabla:

Cuadro 4: Perspectivas del CMI e indicadores estratégicos

Perspectivas	Indicadores Estratégicos
Financiera	1.- Ventas 2.- ROTA 3.- EBITDA
Clientes	1.- Satisfacción del cliente 2.- Emisión de acciones correctivas 3.- Reclamos 4.- Rechazos 5.- Reclamos por inocuidad
Procesos Internos	1.- Eficiencia 2.- Desperdicio 3.- Unidades producidas 4.- Utilización efectiva 5.- Consumo de materia prima
Aprendizaje y Crecimiento	1.- Satisfacción de los empleados 2.- Ausentismo laboral 3.- Entrenamiento 4.- Egreso de los trabajadores 5.- Seguridad y salud laboral 6.- Buenos hábitos de manufactura

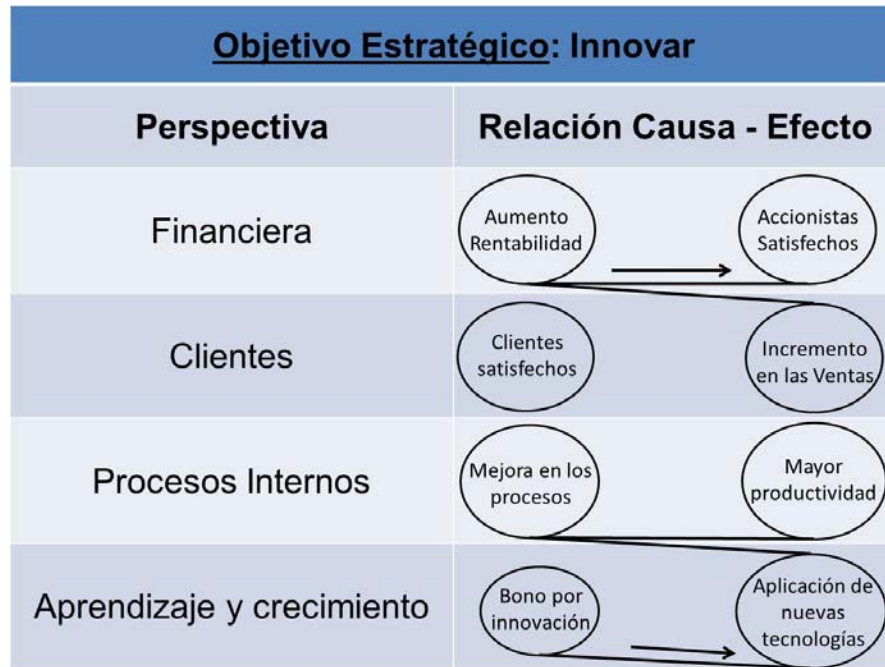
Fuente: Escalante (2015)

Relación causa – efecto

Esta relación muestra los resultados que se obtienen una vez aplicada las acciones decididas para el logro de los objetivos estratégicos. Se deben formular para cada objetivo estratégico desde la óptica del departamento de Soplado. Debido a que la empresa Alpla de Venezuela, S.A. presenta objetivos estratégicos simultáneos, para efectos de esta investigación se analizarán los primeros que se encuentran en cada numeral.

1. Objetivo estratégico: Innovar

Cuadro 5: Relación causa – efecto para la innovación como indicador estratégico dentro de Soplado

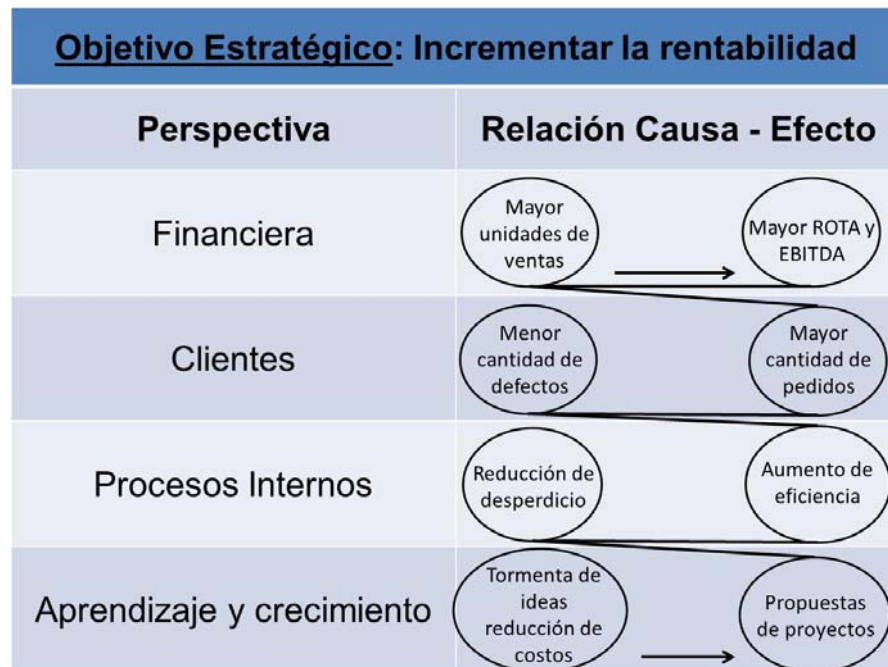


Fuente: Escalante (2015)

En este caso se observa como una acción derivada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tal como aplicar un bono para los empleados con ideas que contribuyan a la mejora continua; traerá como consecuencia una serie de efectos marcados sobre las demás perspectivas, traducidas finalmente como un aumento de la rentabilidad en la cual se maximizan los beneficios para los accionistas.

2. Objetivo estratégico: Incrementar la rentabilidad

Cuadro 6: Relación causa – efecto para el incremento de la rentabilidad como objetivo estratégico dentro de Soplado

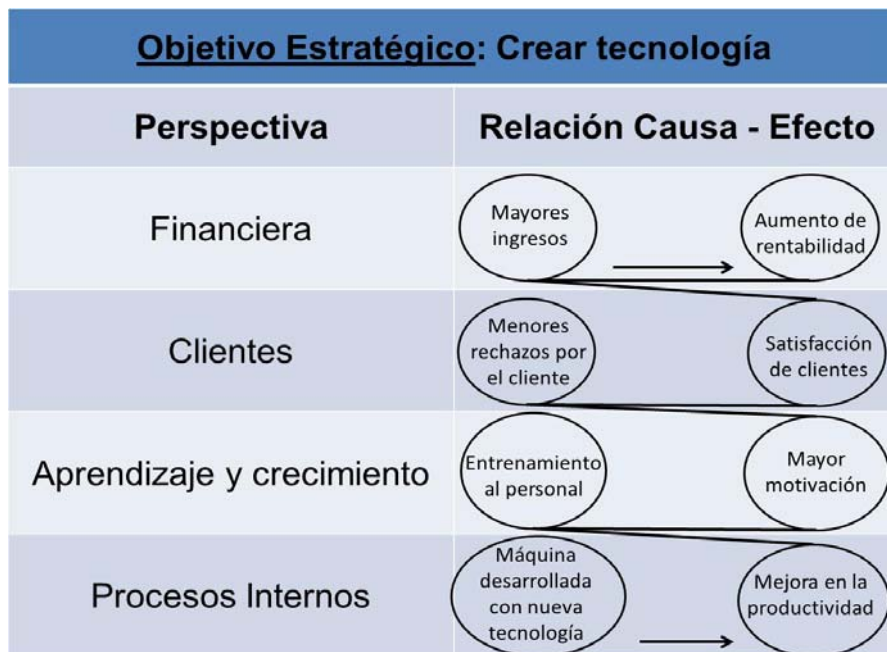


Fuente: Escalante (2015)

En ese sentido se aprecia como desde la base aprendizaje y crecimiento por medio de planteamientos de proyectos en diferentes escalas se puede alcanzar una mejora sustancial en las diversas perspectivas; por supuestos, esto ejemplifica sólo una iniciativa desde la cuarta perspectiva, pero las mismas pueden originarse desde cualquier otra que persiga los mismos objetivos; entre ellos aumento de la rentabilidad y mejora operacional, además de una marcada satisfacción de los clientes.

3. Objetivo estratégico: Crear tecnología

Cuadro 7: Relación causa – efecto para la creación de tecnología como objetivo estratégico dentro de Soplado



Fuente: Escalante (2015)

En este caso, una mejora en los procesos internos trae consigo una serie de repercusiones interesantes que van desde la posibilidad de capacitar al personal, producir con menor cantidad de rechazos y por ende, satisfacer al cliente que traerá como consecuencia el aumento de la rentabilidad del departamento y por ende de la organización.

4. Objetivos estratégico: Crecer en utilidades

Este objetivo permitirá establecer las accionadas tomadas por el departamento de Soplado para el logro de las metas. En este caso, un crecimiento en las utilidades se deriva en la siguiente relación causa – efecto:

Cuadro 8: Relación causa – efecto para el crecimiento de utilidades como objetivo estratégico dentro de Soplado

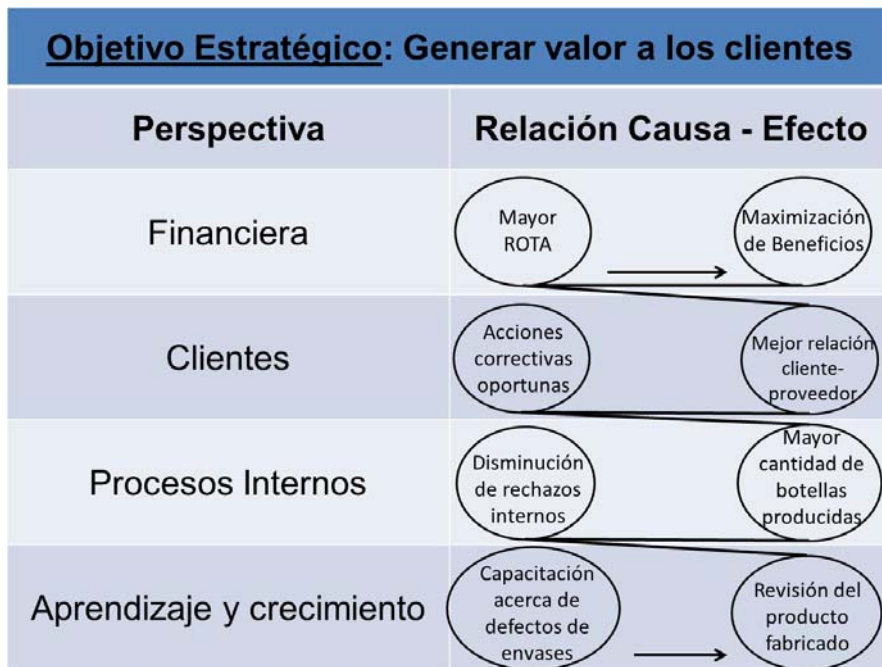


Fuente: Escalante (2015)

Esto demuestra algunos planes que permitirán a la organización alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo que pretendan mantener el bienestar de la compañía. La relación causa – efecto evalúa algunos planes que la compañía de realizar para alcanzar los objetivos estratégicos y que permitan el desarrollo de las 4 perspectivas planteadas en el Cuadro de Mando Integral.

5. Objetivo estratégico: Generar valor agregado a los clientes

Cuadro 9: Relación causa – efecto para la generación de valor a los clientes como objetivo estratégico dentro de Soplado

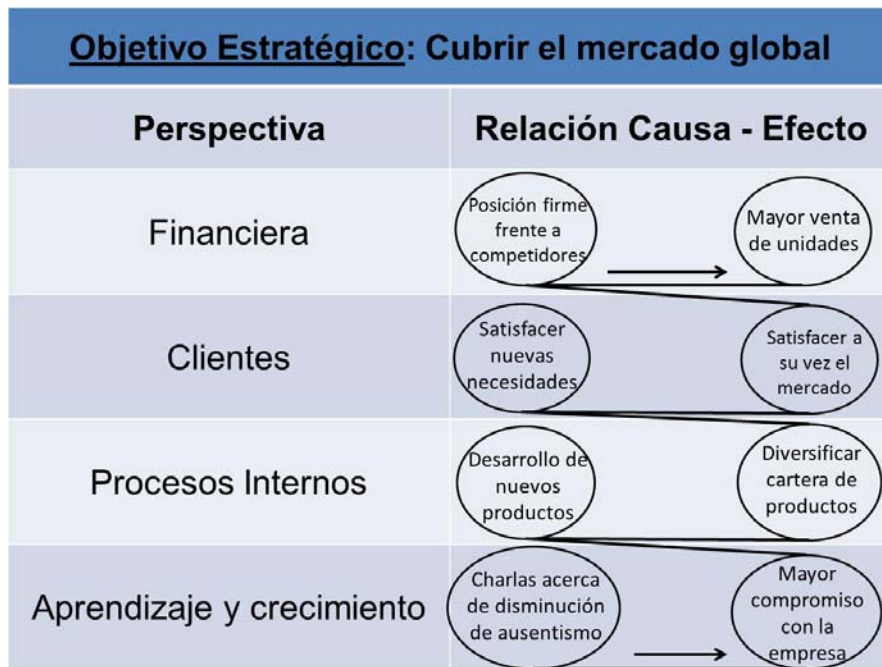


Fuente: Escalante (2015)

Este cuadro refleja cómo es posible generar valor en los clientes, mediante una concientización adecuada al personal, que lleve a disminuir la cantidad de rechazos internos y externos y por tal motivo permita atender las necesidades del cliente en cuanto a la calidad del producto final; trayendo como resultado la mejora en las relaciones cliente – proveedor y a su vez, mejora notable en la rentabilidad de la organización. Es importante mencionar que esto se logra a largo plazo, donde se pueda evidenciar el cambio cultural en los trabajadores que laboran en el departamento de Soplado con el tiempo; siendo esto un compromiso meramente de la compañía proveer las herramientas necesarias para capacitar al personal.

6. Objetivo estratégico: Cubrir el mercado global

Cuadro 10: Relación causa – efecto para cubrir el mercado global como objetivo estratégico dentro de Soplado

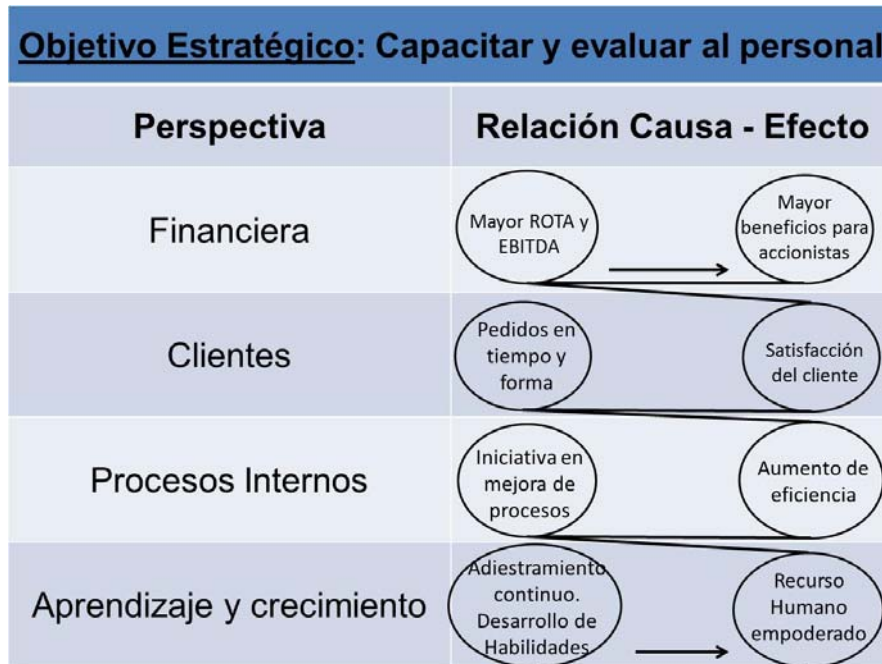


Fuente: Escalante (2015)

En este caso, cubrir el mercado global se puede producir de acuerdo a varias estrategias; en este caso solo se menciona una de ellas dirigida al desarrollo de nuevos productos que permita introducir nuevos clientes y a su vez, diversificar la cartera de los clientes ya existentes; todo esto con la finalidad de poder colocarse a la vanguardia del mercado. Todo esto es posible en la medida que el departamento de Soplado dirija sus esfuerzos a la consecución de los objetivos que la organización plantea.

7. Objetivo Estratégico: Capacitar y evaluar al personal

Cuadro 11: Relación causa – efecto para capacitar y evaluar al personal como objetivo estratégico dentro de Soplado.



Fuente: Escalante (2015)

Lo anteriormente expuesto en este objetivo estratégico se plantea la capacidad del departamento de Soplado en conjunto con el departamento de Recursos Humanos de poder adiestrar y capacitar al personal, y de esa forma desarrollar habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo las actividades que le son delegadas. En este caso, el empoderamiento juega un papel importante, ya que los trabajadores estarían en la capacidad de tomar iniciativas en los procesos en cuanto a la forma de manejarlos y así poder llevar a cabo las mejoras pertinentes.

Indicadores para la construcción del Cuadro de Mando Integral del departamento de Soplado

Este apartado corresponde a los diferentes indicadores que surgen de las perspectivas antes mencionadas; y que permiten establecer una base de medición necesaria para el control y seguimiento de la gestión operacional. Para ello se tomaron los indicadores principales y que impactan significativamente al departamento de Soplado, dando con ellos objetivos y metas que deben ser retadoras, y de tal manera asegurar el avance en la ejecución de las estrategias para darle continuidad al crecimiento del área funcional así como de la organización.

Los indicadores que se presentaran a continuación partirán de las premisas establecidas en la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; junto con las unidades de medición y alertas para tomar acciones dependiendo del resultado. En este caso, indicadores por encima de la meta tendrán un color verde; indicadores por debajo hasta de un 20% del valor de la meta corresponderán a un color amarillo para lo cual es necesario tomar acciones preventivas y por último, indicadores con un valor por debajo del 20% de la meta será indicativo de alerta de color rojo y en la cual se deben tomar acciones correctivas inmediatamente. Para ello se tomaran como ejemplo en la construcción del Cuadro de Mando Integral la situación real del departamento de Soplado en comparación con la obtención de la meta establecida para la realización de estrategias en la mejora de todas las perspectivas mencionadas y por ende, del departamento en sí.

Ahora bien, los indicadores establecidos en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y los aspectos más relevantes del mismo se mostraran a continuación:

Cuadro 12: Indicadores para las perspectivas del CMI

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Finanzas	1.- Ventas	Cantidad de Bolívares vendidos / mes
	2.- ROTA	$ROTA = \frac{Ganancia + intereses imputados (EBIT)}{Activos Fijos + Activos corrientes} * 100$
	3.- EBITDA	$EBITDA = Flujo de Caja antes de impuestos corporativos + Intereses$
Clientes	1.- Satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción / mes
	2.- Emisión de acciones correctivas	Tiempo de respuesta ante una vez emitido reclamo del cliente
	3.- Reclamos	Cantidad de reclamos / mes
	4.- Rechazos	Cantidad de Rechazos / mes
	5.- Reclamos por inocuidad	Cantidad de Reclamos por Inocuidad /mes
Procesos Internos	1.- Eficiencia	$\% Eficiencia = \frac{Unidades Reales Producidas}{Unidades Teóricas} * 100$
	2.- Desperdicio	$\% Desperdicio = \frac{Kg. Material de desperdicio}{Kg. Material procesado} * 100$
	3.- Unidades producidas	Número de Unidades / mes
	4.- Utilización Efectiva	% de Utilización
	5.- Consumo de Materia Prima	Toneladas de material transformado / mes
Aprendizaje y Crecimiento	1.- Satisfacción de los empleados	Encuestas de satisfacción / mes
	2.- Ausentismo laboral	Número de Horas / mes
	3.- Entrenamiento	Horas Entrenamiento / mes
	4.- Egreso de los trabajadores	Egreso de personal / mes
	5.- Seguridad y salud laboral	Número de accidentes / mes

La tabla anteriormente mostrada permite ilustrar los diferentes indicadores que se manejan en Soplado en relación a las 4 (cuatro) perspectivas del Cuadro de Mando Integral y que servirán de guía para la construcción del CMI donde adicionalmente se mostrará la meta establecida para cada indicador en base a los siguientes planteamientos:

a.- Revisión histórica de los resultados del departamento de Soplado en los últimos 3 años.

b.- Realización del presupuesto correspondiente al año 2015 en conjunto con la Gerencia General y la Gerencia de Operaciones de Soplado.

c.- Lineamientos de Casa Matriz provenientes de Austria.

d.- Pronósticos o forecast de los clientes que maneja el departamento de Soplado.

Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la alineación de la planificación estratégica con la operación en el departamento de Soplado en Alpla de Venezuela, S.A.

El diseño del Cuadro de Mando Integral resume la integración de las 4 (cuatro) perspectivas en un modelo de gestión que permita a la organización y al departamento de Soplado poder realizar el control y seguimiento a las operaciones. Esto se relaciona con la planificación estratégica ya que es la base de la organización y los fundamentos básicos sobre las cuales debe erigirse la empresa; de allí se derivan los diferentes objetivos que los departamentos de una organización deben seguir siempre y cuando se encuentren alineados con la empresa. Lo importante de esto es que los

objetivos y metas que se alcancen por los diferentes departamentos funcionales en el corto y largo plazo impactaran de manera significativa y positiva en la rentabilidad de la empresa, para el beneficio de sus accionistas y demás miembros de la organización en sí.

Lo descrito anteriormente es lo que significa Cuadro de Mando Integral; es poder traducir la estrategia en planes de acción que se conlleven al logro de los objetivos por cada una de las áreas funcionales que integran la organización. En el caso objeto de estudio, en el departamento de Soplado se obtuvieron objetivos que se encuentran alineados con la planificación estratégica establecida en Alpla de Venezuela, S.A., demostrado anteriormente con el análisis de las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Ahora bien, el desarrollo del CMI supone la construcción de indicadores importantes desde las 4 perspectivas, con metas establecidas en base a la situación actual del departamento y los resultados obtenidos hasta el momento previo a dicho análisis. Esto permitirá monitorear el estado de los indicadores por medio de alertas en caso que la meta sea alcanzada (denotada por color verde si el indicador se encuentra dentro de la meta), esté muy cercana de la meta propuesta pero sin llegar a ella (denotada por color amarillo), o si la meta no se ha alcanzado (connotación de color rojo simbolizando la criticidad del indicador).

Como objeto práctico de estudio, se hará referencia al estudio del año 2015 en el departamento de Soplado y observar el monitoreo de dichos resultados con las metas propuestas. A su vez, una vez realizado el CMI se plantearan diferentes iniciativas dirigidas al mejoramiento de aquellos

indicadores que no se hayan alcanzado y poder establecer estrategias alineadas con la consecución de los diferentes objetivos y metas planteadas.

Cuadro 13: Cuadro de Mando Integral aplicado al departamento de Soplado

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Real	Meta
Finanzas	1.- Ventas	Cantidad de Bolívares vendidos / mes	35x10 ⁶	30x10 ⁶
	2.- ROTA	$ROTA = \frac{Ganancia + intereses imputados (EBIT)}{Activos Fijos + Activos corrientes} * 100$	10%	15%
	3.- EBITDA	$EBITDA = Flujo de Caja antes de impuestos corporativos + Intereses$	5x10 ⁶	7x10 ⁶
Clientes	1.- Satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción / mes	95%	100%
	2.- Emisión de acciones correctivas	Tiempo de respuesta ante una vez emitido reclamo del cliente	7 días	5 días
	3.- Reclamos	Cantidad de reclamos / mes	6	5
	4.- Rechazos	Cantidad de Rechazos / mes	3	3
	5.- Reclamos por inocuidad	Cantidad de Reclamos por Inocuidad /mes	0	1
Procesos Internos	1.- Eficiencia	$\% Eficiencia = \frac{Unidades Reales Producidas}{Unidades Teóricas} * 100$	72%	78%
	2.- Desperdicio	$\% Desperdicio = \frac{Kg. Material de desperdicio}{Kg. Material procesado} * 100$	0,4%	0,5%
	3.- Unidades producidas	Número de Unidades / mes	14x10 ⁶	15x10 ⁶
	4.- Utilización Efectiva	% de Utilización	50%	60%
	5.- Consumo de Materia Prima	Toneladas de material transformado / mes	483	403
Aprendizaje y Crecimiento	1.- Satisfacción de los empleados	Encuestas de satisfacción / mes	80%	100%
	2.- Ausentismo laboral	Número de Horas / mes	25	30
	3.- Entrenamiento	Horas Entrenamiento / mes	1	2
	4.- Egreso de los trabajadores	Egreso de personal / mes	1	1
	5.- Seguridad y salud laboral	Número de accidentes / mes	0	0
	6.- Buenos Hábitos de Manufactura	Hallazgos encontrados / Condición ideal	77	≥ 75%

Fuente: Escalante (2015)

Una vez desglosados las perspectivas del CMI en sus componentes, se identificarán los indicadores y las metas a alcanzar por medio del Cuadro de Mando Integral propuesto en la figura 13. Los indicadores antes mostrados con las metas y los resultados reales permiten establecer las estrategias para lograr una gestión más eficaz enfocada a lograr los resultados necesarios para el aumento de la rentabilidad del departamento de Soplado (perspectiva financiera). En este caso, los planes de acción que se deben trazar para lograr los resultados deseados son:

ROTA y EBITDA: Ambos indicadores se encuentra en rojo, y por ende las estrategias a tomar deben estar direccionadas hacia el análisis del uso óptimo de los recursos. Es por ello que un aumento de ROTA y EBITDA se producirá al analizar los costos correspondientes al mantenimiento de equipos traducidos en compra de máquinas y repuestos (representan el 15% de los costos totales), los cuales se deben disminuir basados en la mejora de los mantenimientos preventivos y proyectos asociados al aumento de la eficiencia de las máquinas. De igual manera, se deben disminuir los costos de personal que actualmente representan más del 40%, a través del decremento de las horas de sobretiempo.

A su vez, los costos de empaque del producto terminado deben de igual forma bajar, a través de proyectos de nuevos diseños de empaques con los proveedores actuales. También es importante que los costos asociados a transporte sean evaluados por medio de políticas de aumento de fletes moderadas a través de negociaciones previas con los proveedores de flotilla de camiones para transportar el producto terminado a los diferentes clientes. Los costos de empaque y los de transporte oscilan entre 15 y 20%.

De igual forma, es necesaria una política de incremento de precios acorde con la inflación venezolana que permita aplacar el impacto de los costos asociados con la producción de botellas; para ello es importante la necesidad de negociar y notificar los diferentes aumentos de manera escalonada en base a una periodicidad de tiempo.

En el caso de las perspectivas de los clientes, los resultados de los indicadores llevan a prestar considerable atención ya que varios de estos indicadores se encuentran en prevención y alerta. Para ello las estrategias a desarrollar son las siguientes:

Satisfacción del cliente: el 95% de los clientes manifiesta su satisfacción de la gestión de Soplado; sin embargo, para aumentar tal indicador es necesario realizar visitas mensuales a los diferentes clientes para ofrecer servicio de postventa (realizadas en conjunto por el departamento de Soplado, Control de Calidad y Comercialización) y detectar algunas oportunidades de mejora, que a la postre permitirán llevar una relación aún más beneficiosa con el cliente. Las diferentes encuestas de satisfacción del cliente deben estar complementadas con atención pronta y oportuna, calidad de servicio, reuniones periódicas con los clientes y pronóstico de ventas, entre otros.

Emisión de acciones correctivas: Dicho indicador se encuentra fuera de margen, por lo que es importante desarrollar planes de acción oportunos que permitan atender las necesidades del cliente, mediante reuniones periódicas con todo el equipo de Soplado; elaborando acciones correctivas efectivas e involucrando a los miembros claves con conocimientos claros del proceso.

Reclamos: De manera preventiva es necesaria la disminución de este indicador, mediante controles estrictos al proceso. En este caso, la implementación del Control Estadístico de Procesos es interesante, ya que permitirá detectar la variabilidad de las operaciones y ajustar según sea el caso. Por otro lado, la revisión continua por parte del personal que integra el departamento de Soplado es vital para garantizar la calidad del producto; estableciendo muestreos aleatorios y probabilísticos de lo que se encuentra en producción para detectar a tiempo defectos a nivel de las botellas.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, si bien es cierto que se deben tomar medidas preventivas ya que no existe ningún indicador en estado crítico; de igual manera los planes de acción para la ejecución de las mejoras se deben orientar hacia los siguientes objetivos:

Eficiencia: En este caso, la iniciativa a desarrollar para mejorar el resultado obtenido es la implementación de recorridos diarios por parte del personal para detectar fallas inminentes en las máquinas y corregirlas a tiempo bajo un cronograma de ejecución. Adicionalmente, se debe realizar mejora de los tiempos de cambio de molde por parte del personal involucrado, ya que el tiempo promedio oscila entre 12 y 16 horas.

Parte importante de la mejora de este indicador es la realización de mantenimientos preventivos efectivos para aumentar la disponibilidad de las máquinas del departamento de Soplado, que permitirán aumentar el tiempo destinado a la producción del departamento. Un mantenimiento no efectivo se traducirá en paros de máquinas o retrabajos que posteriormente se traducirán en disminución de la eficiencia.

A su vez, una mejora sustancial de la eficiencia permitirá aumentar la cantidad de unidades producidas del departamento, siempre y cuando los pedidos efectuados por los diversos clientes se mantengan en alza; es por ello que ambos indicadores (eficiencia y unidades producidas) se relacionan de manera importante, aunque no directamente proporcional.

Porcentaje de Utilización: Esto representa el tiempo que debe operar el departamento en su totalidad considerando las paradas ajenas a Soplado; entre las que se consideran las paradas por falta de pedido por parte de los clientes y los cortes de energía por parte del organismo encargado (CADAFE). Aunque las segundas son complicadas de evitar ya que depende de la situación país para ese momento, las primeras se disminuyen tomando en cuenta la reactivación de pedidos y negociando con los clientes la necesidad de mantener en inventario cierta cantidad de productos.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se deben trazar las siguientes estrategias:

Satisfacción de los empleados: Actualmente se encuentra en estado crítico tal indicador, y es importante la necesidad de reaccionar rápido ante tal resultado. Como se ha descrito anteriormente, la motivación de los empleados es de vital importancia ya que permite mantener un nivel de productividad al máximo teniendo en cuenta que los trabajadores se identifican con el departamento de Soplado. Es necesario la realización de charlas que permitan la retroalimentación de los trabajadores con los niveles supervisorio – jefes para atender las necesidades que los niveles jerárquicos más bajos puedan tener. Adicionalmente fomentar la realización de dinámicas de trabajo con equipos multidisciplinario del departamento de Soplado permitirá la interacción de los mismos y así evaluar conductas y

actitudes. Por último, la implementación de buzón de sugerencia y reclamos permitirá al departamento de Soplado medir las observaciones realizadas por el recurso humano para elevar la motivación de los trabajadores; mientras las mismas sean atendidas eficientemente.

Horas de entrenamiento: Dicho indicador se encuentra en una proporción del 50% con respecto a la meta; lo que supone realizar un programa de adiestramiento con entres externos e internos para impartir diversos conocimientos al personal. En el caso del departamento de Soplado, se pueden establecer políticas de adiestramiento e intercambio de personal con otras empresas Alpla en países como México, Colombia, Brasil y Argentina. De igual manera, se deben dictar adiestramiento a todos los niveles involucrados en la organización, con la finalidad de que el personal pueda aplicar mejoras de proceso que beneficien al departamento de Soplado.

El Cuadro de Mando Integral supone la elaboración de indicadores que deben ser tomados en consideración para el logro de los objetivos y las metas en el corto y largo plazo; y a su vez las estrategias planteadas de manera efectiva servirán de referencia para mejorar la situación del departamento de Soplado; y en consecuencia de toda la organización. Es importante mencionar que no sólo el CMI se basa en el aumento de la rentabilidad, sino en el compendio de otros factores por medio de las perspectivas anteriormente mencionadas las que darán robustez a las operaciones y permitirá blindar a la organización de todo aquello que pueda perjudicar el rendimiento de la misma.

CONCLUSIONES

Según la investigación realizada sobre el diseño del Cuadro de Mando Integral y luego de haber aplicado los cuestionarios en Alpla de Venezuela, S.A. a los miembros de la organización, se concluirá de forma resumida los resultados obtenidos durante la investigación y que servirán de guía para la incorporación de dicha herramienta en el resto de los departamentos funcionales que laboran en Alpla de Venezuela, S.A. en caso que fuese necesario.

Las conclusiones obtenidas de la investigación se presentan a continuación:

1. A pesar de que existe y es identificada la planificación estratégica, la misma no es divulgada a todos los niveles dentro del departamento de Soplado, por lo cual es necesario la publicación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
2. Con el propósito de diagnosticar la situación actual del departamento de Soplado, es necesario la realización de la matriz DOFA en la organización Alpla de Venezuela, S.A. y de esa manera detectar aquellas debilidades y oportunidades que sean comunes entre sí para poder realizar un análisis en detalle del estatus del departamento.
3. Se establecieron indicadores relevantes de acuerdo a cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para su posterior medición.

4. Los indicadores se encuentran actualizados pero no entregados a tiempo, lo que genera falta de conocimiento de los mismos; e inclusive que se utilice para la efectiva toma de decisiones.
5. El indicador de mayor importancia desde la perspectiva financiera lo constituye el ROTA y EBITDA, los cuales miden la rentabilidad del departamento de Soplado en las operaciones de la organización. En este caso, los esfuerzos deben estar dirigidos a disminuir los costos que afectan estos indicadores, tales como transporte, personal y mantenimiento.
6. Desde el punto de vista de la perspectiva de clientes, la medición de la satisfacción de los mismos es vital para mantener de manera adecuada la relación entre Soplado y los diversos clientes. A su vez, la emisión de acciones correctivas a tiempo permite mejorar la comunicación.
7. Mediante la medición de indicadores correspondiente a la perspectiva de procesos, la eficiencia y el desperdicio constituyen factores importantes dentro de la gestión ya que permiten poder aumentar la capacidad de producción del departamento de Soplado y ofrecer mayor cantidad de producto terminado. El control de los mismos permiten disminuir costos asociados a transformación producto del retrabajo.
8. En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se evidencia la falta de motivación de los trabajadores de niveles jerárquicos inferiores; por lo que se deben realizar esfuerzos para generar iniciativas en ellos.

9. Los indicadores no son presentados a los miembros de la organización ni tampoco se les incluye en posibles planteamientos de planes de acción para mejorar algún indicador en específico. Asimismo, parte de la dedicación de horas entrenamiento es un factor clave para elevar la motivación de los colaboradores.

10. El Cuadro de Mando Integral tiene como elemento importante la comunicación que debe existir en todos los niveles jerárquicos para que se produzca alineación entre todos los objetivos tanto estratégicos como los operacionales y producir con ello la optimización de la gestión del departamento.

RECOMENDACIONES

1. Promover la aplicación de la herramienta propuesta en el presente trabajo de grado que sirva como punto de partida para que el Cuadro de Mando Integral sea implementado no solo en el departamento de Soplado, sino en toda la organización.
2. Realizar jornadas o trabajos en equipos para difundir la planificación estratégica de Alpla de Venezuela, S.A. generando retroalimentación de los conocimientos adquiridos. De igual manera, los empleados puedan convertirse luego en multiplicadores de dicha información.
3. Adiestrar al personal en cuanto al conocimiento y aplicación del Cuadro de Mando Integral con miras a la mejora de los procesos que integran el departamento de Soplado y el de la organización.
4. Realizar el Cuadro de Mando Integral con los parámetros planteados en la investigación, ya que indicadores adicionales podrían dificultar el seguimiento y monitoreo de los mismos.
5. Realizar reuniones a nivel gerencial para el seguimiento y control de los indicadores, exigiendo a los jefes de las distintas áreas planes de acción efectivos y con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
6. Evaluar con otras Alpla en los países de Suramérica los indicadores que se llevan a cabo en el departamento de Soplado que sirvan como retroalimentación para el mejoramiento de los diferentes indicadores.

7. Implementar un sistema tecnológico robusto basado en el Cuadro de Mando Integral que permita alimentar la data y obtener gráficas de comportamiento.
8. Realizar actualizaciones de los indicadores mediante la planificación del presupuesto, basado en metas medibles, realizables y cuantificables.
9. Realizar capacitaciones al personal que labora en el departamento de Soplado acerca del aspecto financiero que permita comprender la generación de rentabilidad de la empresa y dirigir esfuerzos a lograr las metas.
10. Desarrollar un manual de normas y procedimientos donde se establezca con detalle los pasos a seguir para la implementación del Cuadro de Mando Integral.
11. Fomentar canales de comunicación entre colaboradores para llevar a cabo una gestión basada en las buenas relaciones interdepartamentales.
12. Establecer canales regulares de comunicación con los clientes con la finalidad de dar respuesta oportuna a todas las inquietudes, observaciones y sugerencias.

LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaya, Jairo (2005). **Gerencia: Planificación & Estrategia**. Bucaramanga: Editorial Universidad Santo Tomás.
- Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**. Caracas, Venezuela: Quinta Edición. Editorial Episteme.
- Baraybar, F. (2010). **El Cuadro de Mando Integral “Balanced Scorecard”**. Editorial Esic. España.
- Ciuzaitė, Egle (2008). **Desarrollo del Balanced Scorecard en las compañías de Lituania**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Finanzas y Negocios Internacionales de la Universidad de Aarhus en Dinamarca.
- ROTA y EBITDA (s.f) disponible en URL: <http://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp> [Consultada el 21 de Mayo de 2015]
- El cuadro de Mando integral. Publicaciones. (2006). Disponible en URL: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica7.pdf> [Consultada el 18 de Mayo de 2015]
- Emperador, Juanalyb (2011). **Propuesta de modelo de control de gestión estratégico basado en el cuadro de mando integral para las empresas del sector petroquímico de Venezuela**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia. Universidad de Carabobo.
- Francés, Antonio (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. México, D.F: Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2008). **Metodología de la Investigación Holística**. Caracas, Venezuela. Segunda Edición.
- Kaplan, R. y Norton D. (2009). **El cuadro de mando integral**. Harvard Business Press. Tercera Edición. España.
- Kaplan, R. y Norton D. (1996). **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**. California Management Review, Vol. 39, No. 1.
- Manual de Gestión de la Calidad de Alpla de Venezuela, S.A. (2010)
- Méndez, C. (2001). **Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, Tercera Edición.
- Mintzberg, Henry (1988). **La estructuración de las organizaciones**. Editorial Ariel.
- Montoya, Cesar A. (2011). **El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa**. Visión de Futuro, Año 8, Vol. No. 15, No. 2.
- Newsletter Antz Full Service Research Company (s.f) disponible en URL: http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_Escala%20de%20Likert.pdf [Consultada 20 de Mayo de 2015]
- Niven, P. (2003). **El cuadro de Mando Integral paso a paso**. Ediciones Gestión 2000. España.
- Perez, Luis (2012). **Propuesta de diseño y aplicabilidad de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) en la dirección de finanzas en la empresa Corporación Inlaca C.A ubicada en Valencia Edo. Carabobo**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas. Universidad de Carabobo.

Planificación Estratégica (s.f) disponible en URL: http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm [Consultada 22 de Mayo de 2015]

Plásticos – Situación en 2011. **Análisis de la producción, demanda y la recuperación de plásticos en Europa en 2010** (2011). Libro en línea. Disponible: <http://www.plasticseurope.es/industria-del-plastico/datos-de-mercado.aspx> Consulta: 25 de Mayo de 2014

Ponce, H. (2006). **La Matriz FODA: Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales**. México: Contribuciones a la economía, pp. 1-16.

Robbins, Stephen (2009). **Comportamiento Organizacional**. Decimotercera Edición. México: Pearson Educación.

Salvatierra, Miguel (2010). **Estrategias Financieras bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral para el crecimiento sostenible de Puntosalud Valencia C.A.** Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas. Universidad de Carabobo.

Tarpio, Mónica (2013). **Balanced Scorecard para Olvi PLc.** Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia Industrial de la Universidad de Savonia en Finlandia.

Tremarias, Daylí (2009). **Diseño de un plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard, para el departamento de Finanzas en las empresas en Venezuela. Caso: General Motors Venezolana, C.A.** Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas. Universidad de Carabobo.

- UPEL (2004). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales.** Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2006). **Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación.** Editorial Brujas. Argentina.

ANEXOS

ANEXO A

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA ALINEACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON LA OPERACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SOPLADO EN ALPLA DE VENEZUELA, S.A

Objetivos	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento	Ítems	Fuente
Describir la situación actual del departamento de Soplado a través de la elaboración de la matriz DOFA en Alpla de Venezuela, S.A.	Situación actual del departamento de Soplado mediante la elaboración de la matriz DOFA aplicada a Alpla de Venezuela, S.A.	Es la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Alpla de Venezuela, S.A para el desarrollo de la situación actual de las actividades en el departamento de Soplado.	Departamento de Soplado	Procedimientos internos Relación con otros departamentos Matriz DOFA	Encuesta Revisión documental	Cuestionario II Fichas de registro Entrevistas no estructuradas	2.1.- Las debilidades presentadas dentro de Alpla de Venezuela, S.A son atendidas oportunamente. 2.2.- La empresa Alpla de Venezuela, S.A presenta oportunidades a desarrollar. 2.3.- La empresa Alpla de Venezuela, S.A. presenta amenazas a ser tomadas en consideración	Departamento de Soplado Gerencia de Operaciones Documentación interna de la compañía
Identificar la planificación estratégica de Alpla de Venezuela, S.A.	Planificación estratégica corporativa o empresarial	Selección de las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo. Guarda estrecha relación con la misión, visión, valores y objetivos organizacionales de la compañía.	Misión Visión Valores Objetivos	Identificación de los trabajadores con la misión, visión y valores Objetivos a corto plazo Objetivos a largo plazo	Encuesta Revisión documental	Cuestionario I Fichas de registros Cuestionario II Cuestionario I Cuestionario II	1.1.- ¿Existe en Alpla de Venezuela, S.A. una misión definida? 1.2.- ¿Tiene Usted conocimiento de la misión? 1.3.- ¿Existe en Alpla de Venezuela, S.A. una visión? 1.4.- ¿Tiene Usted conocimiento de la visión? 1.5.- ¿Existe en Alpla de Venezuela, S.A. un conjunto de valores definido? 1.6.- ¿Tiene Usted conocimiento de los valores? 2.4.- La empresa Alpla de Venezuela, S.A. realiza un énfasis importante en el logro de la misión, visión y valores. 1.7.- ¿Están definidos los objetivos a corto plazo en Alpla de Venezuela, S.A.? 1.8.- ¿Están definidos los objetivos a largo plazo en Alpla de Venezuela, S.A.? 2.5.- Los objetivos se encuentran definidos dentro del departamento de Soplado.	Gerencia de operaciones Departamentos funcionales Revisión bibliográfica

Objetivos	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento	Ítems	Fuente
Evaluar los indicadores de gestión a través de los parámetros del Cuadro de Mando Integral y su impacto en la generación de rentabilidad en Alpa de Venezuela, S.A; permitiendo con ello la alineación de la estrategia con el departamento de Soplado.	Indicadores de gestión del Cuadro de Mando Integral	Son las variables asociadas con los objetivos de la organización, los cuales permiten medir y alcanzar las metas de la compañía Definición del Cuadro de Mando Integral	Medición de indicadores y la relación con el alcance de las metas y objetivos Departamento de Soplado	Indicadores Financieros Indicadores relacionados con los clientes Indicadores de gestión operativa Indicadores relacionados con el recurso humano	Encuesta Revisión documental	Cuestionario I Fichas de registros Cuestionario II	1.15.- ¿Se utilizan los indicadores para medir la gestión en el departamento de Soplado? 1.16.- ¿Son divulgados los resultados de los indicadores? 1.17.- ¿Los indicadores son entregados a tiempo? 1.18.- ¿Se realiza seguimiento a los resultados obtenidos en los indicadores? 1.19.- ¿De existir algún resultado desfavorable en algún indicador, ¿Se llevan a cabo planes de acción? 1.20.- ¿Existen indicadores financieros para medir la gestión del departamento de Soplado? 1.21.- ¿Existen indicadores operativos para medir la gestión del departamento de Soplado? 2.14.- los indicadores se utilizan para la toma de decisiones en el departamento de Soplado. 2.15.- El departamento de Soplado cuenta con herramientas tecnológicas para medir los indicadores.	Departamento de Soplado Gerencia de Operaciones Documentación interna de la compañía

Fuente: Escalante (2015)

ANEXO B

PARTE I. INSTRUMENTOS EMPLEADOS EN LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

PARTE I. Responda "SI" o "NO" según sea el caso

NO. ITEMS
1. ¿Existe en Alpla de Venezuela, S.A una misión definida? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
2. ¿Tiene Usted conocimiento de la misión? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
3. ¿Existe en Alpla de Venezuela, S.A una visión? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
4. ¿Tiene usted conocimiento de la visión? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
5. ¿Existe en Alpla de Venezuela S.A un conjunto de valores definido? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
6. ¿Tiene Usted conocimiento de los valores? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
7. ¿Están definidos los objetivos a corto plazo en Alpla de Venezuela, S.A? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
8. ¿Están definidos los objetivos a largo plazo en Alpla de Venezuela, S.A? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
9. ¿Existe una estructura organizativa en el departamento de Soplado? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

10. ¿Maneja Alpla de Venezuela, S.A la herramienta presupuesto?

SI NO

11. ¿Existe un presupuesto destinado al departamento de Soplado?

SI NO

12. ¿La información de la gestión operativa se encuentra siempre actualizada?

SI NO

13. ¿Conoce usted la herramienta Cuadro de Mando Integral?

SI NO

14. ¿Utilizan la herramienta Cuadro de mando Integral en el departamento de Soplado?

SI NO

15. ¿Se utilizan indicadores para medir la gestión en el departamento de Soplado?

SI NO

16. ¿Son divulgados los resultados de los indicadores?

SI NO

17. ¿Los indicadores son entregados a tiempo?

SI NO

18. ¿Se realiza seguimiento a los resultados obtenidos de los indicadores?

SI NO

19. De existir un resultado desfavorable en algún indicador, ¿Se llevan a cabo planes de acción?

SI NO

20. ¿Existen indicadores financieros para medir la gestión del departamento de

Soplado?

SI

NO

21. ¿Existen indicadores operativos para medir la gestión del departamento de Soplado?

SI

NO

Fuente: Escalante (2015)

**PARTE II. INSTRUMENTOS EMPLEADOS EN LA PRESENTE
INVESTIGACIÓN**

Parte II. Seleccione con una "X" según la escala que se muestra a continuación la opción que corresponda a su respuesta.		5. Totalmente de acuerdo	4. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en des acuerdo	2. En desacuerdo	1. Totalmente en desacuerdo
NO.	ITEMS					
1	Las debilidades (factores que originan posición desfavorable respecto a la competencia) presentadas dentro de Alpla de Venezuela, S.A son atendidas oportunamente.					
2	La empresa Alpla de Venezuela, S.A. presenta oportunidades (factores positivos que se deben descubrir en el entorno) a desarrollar.					
3	La empresa Alpla de Venezuela, S.A. presenta amenazas (situaciones del entorno que atentan contra la organización) a ser tomadas en consideración.					
4	La empresa Alpla de Venezuela, S.A realiza un énfasis importante en el logro de la misión, visión y valores.					
5	Los objetivos se encuentran definidos dentro del departamento de Soplado.					
6	El departamento de Soplado representa una importante unidad de negocio dentro de Alpla de Venezuela, S.A.					
7	Los objetivos financieros se encuentran definidos en el departamento de Soplado.					
8	Alpla de Venezuela, S.A desarrolla nuevos clientes dirigidos al departamento de Soplado.					
9	Los despachos son realizados de forma oportuna a los clientes.					
10	El cliente agrega valor a las operaciones del departamento de Soplado.					
11	Los procesos son manejados de forma eficiente dentro del departamento de Soplado.					
12	Los programas de formación existen y se encuentran dirigidos a los trabajadores que laboran en el departamento de Soplado.					
13	Los empleados del departamento de Soplado se encuentran motivados.					
14	Los indicadores se utilizan para la toma de decisiones en el departamento de Soplado.					
15	El departamento de Soplado cuenta con herramientas tecnológicas para medir los indicadores.					

Fuente: Escalante (2015)

PARTE III. ENTREVISTA NO ESTRUCTURADAS

1. ¿Cuáles considera Usted que son las fortalezas en Alpla de Venezuela, S.A.?
2. ¿Cuáles considera Usted que son las debilidades en Alpla de Venezuela, S.A.?
3. ¿Cuáles considera Usted que son las oportunidades en Alpla de Venezuela, S.A.?
4. ¿Cuáles considera Usted que son las amenazas en Alpla de Venezuela, S.A.?
5. ¿Considera Usted las políticas económicas implementadas por el gobierno como una amenaza?

ANEXO C

CALCULO DEL COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH

Item / Sujeto	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Suma
Sujeto 1	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	60
Sujeto 2	3	5	5	4	3	5	3	4	2	3	2	3	2	3	4	51
Sujeto 3	3	5	5	3	4	5	4	2	4	3	4	4	3	2	5	56
Sujeto 4	3	5	4	4	3	5	3	3	4	5	2	5	3	4	3	56
Sujeto 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
Sujeto 6	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	59
Sujeto 7	3	5	4	3	5	5	5	3	4	4	2	2	3	4	4	56
Sujeto 8	2	5	4	4	5	5	3	4	4	4	2	4	2	4	4	56
Sujeto 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
Sujeto 10	3	4	4	3	4	5	3	2	4	3	4	3	3	4	5	54
Sujeto 11	3	5	4	3	3	5	3	3	4	3	2	3	3	3	3	50
Sujeto 12	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	68
Sujeto 13	1	4	1	3	4	4	3	4	3	3	3	1	3	3	4	44
Sujeto 14	4	5	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	3	4	5	58
Sujeto 15	2	5	3	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	3	4	46
Sujeto 16	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	56
Sujeto 17	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	62
Sujeto 18	3	5	5	3	3	5	3	1	3	4	2	3	3	3	3	49
Sujeto 19	3	3	3	3	2	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	56
Sujeto 20	3	4	1	4	2	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	53
Sujeto 21	4	4	3	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	64
Sujeto 22	1	5	5	2	4	5	1	2	3	3	4	5	3	3	2	48
Sujeto 23	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	62
Sujeto 24	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	58
Sujeto 25	2	5	5	3	5	5	5	2	3	5	3	5	4	4	5	61
Sujeto 26	4	4	2	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	5	3	60
Sujeto 27	4	4	1	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	3	60
Sujeto 28	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	51
Sujeto 29	4	4	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	60
Sujeto 30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
Varianzas	0.74	0.42	1.41	0.46	0.86	0.31	0.78	0.91	0.54	0.43	0.78	1.01	0.62	0.54	0.72	33.17

De este cálculo, el coeficiente resultante fue de:

K/K-1	Suma Varianzas	Alfa de Cronbach (α)
1.07	10.54	0.73

Fuente: Escalante (2015)

Interpretación del coeficiente de Confiabilidad	
Rangos	Coefficiente Alfa (α)
Muy alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy baja	0,01 a 0,20

ANEXO D

TABULACIÓN DE CUESTIONARIO PREGUNTAS CERRADAS

No. Pregunta	Si	Valor (%)	No	Valor (%)
1	30	100	0	0
2	30	100	0	0
3	30	100	0	0
4	29	97	1	3
5	27	90	3	10
6	26	87	4	13
7	24	80	6	20
8	25	83	5	17
9	28	93	2	7
10	30	100	0	0
11	27	90	3	10
12	18	60	12	40
13	7	23	23	77
14	2	7	28	93
15	29	97	1	3
16	27	90	3	10
17	26	87	4	13
18	22	73	8	27
19	27	90	3	10
20	22	73	8	27
21	28	93	2	7

Fuente: Escalante (2015)

ANEXO E

TABULACIÓN DE ESCALA DE LIKERT

No. Ítem	TDAC	DAC	NiNi	DSAC	TDSAC
1	0	12	13	3	2
2	13	14	3	0	0
3	8	12	6	1	3
4	3	17	9	1	0
5	10	10	8	2	0
6	19	10	1	0	0
7	5	8	16	0	1
8	3	13	9	4	1
9	3	17	8	2	0
10	4	16	10	0	0
11	1	18	4	7	0
12	7	11	9	2	1
13	3	7	17	3	0
14	4	14	11	1	0
15	8	11	10	1	0

Fuente: Escalante (2015)